



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและขอเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย
วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ขอเสนอแนะจากผลการวิจัย
และขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาคณาจารย์ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการ
จังหวัด และหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยเป็นศึกษาธิการจังหวัด 72 คน
ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด 124 คน และหัวหน้าฝ่าย 432 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออก
เป็น 2 ตอน คือ

ก. ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการพัฒนาคณาจารย์
ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและเป็นคำถามปลายเปิด

ข. ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์
ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและมาตราส่วนประมาณค่า

ตอนท้ายของแบบสอบถามเป็นข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม
เป็นแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการส่งทางไปรษณีย์ ระหว่างวันที่ 21 ธันวาคม 2533 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2534 โดแบบสอบถามคืน 536 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.35 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 528 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.08

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการพัฒนาศาลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ไท่การแจกแจงความถี่ การร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศาลากร วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ การร้อยละ ไข้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการพัฒนาศาลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามกระบวนการพัฒนาศาลากร 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาศาลากร ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนพัฒนาศาลากร ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาศาลากร โดยศึกษากิจกรรมการพัฒนาศาลากร 11 กิจกรรม (14 กิจกรรมย่อย) ได้แก่ (1) การฝึกอบรม (2) การส่งไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน (3) การแนะนำชี้แจง (4) การสอนงาน (5) การมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ (6) การให้คำแนะนำปรึกษา (7) การประชุมชี้แจง (8) การฝึกปฏิบัติงาน (9) การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน (10) การสับเปลี่ยนหน้าที่ (11) การโยกย้าย และขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผล การพัฒนาศาลากร

1.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาศาลากร ผู้คชยแบบสอบถามทั้งสามกลุ่ม คชยตรงกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

- (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จักดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาศาลากร
- (2) จักหาความจำเป็นในการพัฒนาศาลากร โดยการตั้งคณะทำงานกำเนินการ

ในส่วนที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และหัวหน้าฝ่าย คชยแตกต่างกันในการหาความจำเป็นในการพัฒนาศาลากร ได้แก่

(2.1) เจ้าหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
ศึกษาธิการจังหวัดทพบว่า ทั้งคณะทำงานทำเนิการ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดทพบว่า ผู้ช่วย
ศึกษาธิการจังหวัดทำเนิการและทพบว่าทั้งคณะทำงานทำเนิการ หัวหน้าฝ่ายทพบว่า ทั้งคณะ
ทำงานทำเนิการ

(3) จัดทำเนิการศึกษาคหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดย
ศึกษาจากปัญหาในการปฏิบัติงาน

(4) วิชิตำเนิการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ใช้วิธีสังเกต
การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

(5) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนน้อย ไม่ได้จัดทำเนิการ
หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

(6) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดทำเนิการ
หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ขาดงบประมาณ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ
ส่วนกลางกำหนดการพัฒนาบุคลากรให้ ขาดความรู้ความเข้าใจ งานในหน้าที่ชุกมากไม่สามารถ
ดำเนินการได้

(7) ปัญหาและอุปสรรคในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
มีดังนี้

(7.1) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการหาความจำเป็น
ในการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในส่วนที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด
และหัวหน้าฝ่ายทพบแตกต่างกันในด้านความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการหาความจำเป็น
ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

(7.1.1) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการหา
ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ศึกษาธิการจังหวัดทพบว่า เป็นปัญหา ผู้ช่วยศึกษาธิการ
จังหวัดทพบว่า ไม่เป็นปัญหาและทพบว่าเป็นปัญหา หัวหน้าฝ่ายทพบว่า ไม่เป็นปัญหา

(7.2) การเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการหา
ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในส่วนที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด
และหัวหน้าฝ่ายทพบแตกต่างกันในด้านการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการหาความจำเป็น

ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

(7.2.1) การเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ศึกษาธิการจังหวัดพบว่า ไม่เป็นปัญหา ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดพบว่า เป็นปัญหา หัวหน้าฝ่ายพบว่า ไม่เป็นปัญหา

(7.3) เวลาที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(7.4) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(8) ในส่วนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มระบุว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ระดับของปัญหา มีดังนี้

(8.1) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(8.2) การเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(8.3) เวลาที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(8.4) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(9) ขอเสนอแนะในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามของศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีดังนี้

ควรขรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่องการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ควรจัดดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้จังหวัด ควรตั้งคณะทำงานหรือฝ่ายพิจารณาในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ควรจัดสรรงบประมาณดำเนินการให้จังหวัดอย่างเพียงพอ ควรจัดบุคลากรให้เพียงพอแก่
การปฏิบัติงาน ควรให้เขตการศึกษาเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากร

1.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ขอแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบตรงกัน
เป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดวางแผน
พัฒนาบุคลากร

(2) จัดดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยตั้งคณะทำงาน
ดำเนินการ

ในส่วนที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่าย
ตอบแตกต่างกันในด้านผู้ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่

(2.1) ผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ศึกษาธิการจังหวัด
ตอบว่า ศึกษาธิการจังหวัดดำเนินการเอง และตั้งคณะทำงานดำเนินการ ผู้ช่วยศึกษาธิการ
จังหวัดตอบว่า ตั้งคณะทำงานดำเนินการ หัวหน้าฝ่ายตอบว่า ตั้งคณะทำงานดำเนินการ

(3) สิ่งที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ได้แก่ กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

(4) วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เพื่อพัฒนาความรู้
ทักษะ เจตคติ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(5) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนน้อย ไม่ได้จัด
ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร

(6) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัดดำเนินการ
การวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดงบประมาณดำเนินการ
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดบุคลากรดำเนินการ งานในหน้าที่อื่นมากไม่สามารถดำเนินการ
วางแผนได้ ทำตามแผนพัฒนาบุคลากรของส่วนกลาง

(7) ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

(7.1) การจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร
ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(7.2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน
พัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(7.3) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการวางแผน
พัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(7.4) เวลาที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหา
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(7.5) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการวางแผนพัฒนา
บุคลากร เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(8) ในส่วนผู้ขอแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มระบุว่า เป็นปัญหาและอุปสรรค
ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ระดับของปัญหา มีดังนี้

(8.1) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการวางแผนพัฒนา
บุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(8.2) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการวางแผน
พัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(8.3) เวลาที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหา
ระดับมาก

(8.4) การจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร
เป็นปัญหาระดับมาก

(8.5) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน
พัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(9) ข้อเสนอแนะในการวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการขอ
แบบสอบถามของศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัด มีดังนี้

ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม เช่น แผนพัฒนาบุคลากร
ประจำปี แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี ควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร
ที่ทำหน้าที่วางแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ
ควรจัดบุคลากรที่วางแผนให้เพียงพอ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีแผนแม่บท

ในด้านพัฒนาบุคลากร เขตการศึกษาควรมีแผนพัฒนาบุคลากรภายในเขต ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

1.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ทบทวนแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบตรงกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

1.3.1 การจัดการรวมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดการรวมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม

(2) การฝึกอบรม โดยมีเหตุผลที่จัดเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

(3) ประเภทของการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมเสริมความสามารถของบุคลากรในงานที่ปฏิบัติ

(4) การดำเนินการฝึกอบรม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดำเนินการเอง

(5) องค์ประกอบของการฝึกอบรม ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรม

ในส่วนที่ผู้ทบทวนแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบแตกต่างกัน ได้แก่

(5.1) องค์ประกอบการฝึกอบรม ศึกษาธิการจังหวัดทศพรว่า หลักสูตรการฝึกอบรม ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดทศพรว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หัวหน้าฝ่ายทศพรว่า หลักสูตรการฝึกอบรม

(6) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนน้อยไม่ได้จัดการรวมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม

(7) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อยไม่จัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ได้แก่

ขาดความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ทำตามโครงการของส่วนกลาง ขาดงบประมาณดำเนินการ งานในหน้าที่อื่นมากไม่สามารถจัดดำเนินการได้

1.3.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา

(2) กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา จัดในลักษณะ
ศึกษาต่อภายในประเทศนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วน

(3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนน้อย
ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา

(4) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัด
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา ได้แก่

บุคลากรไม่ผ่านการคัดเลือก บุคลากรไม่ประสงค์
ไปศึกษา ผู้บริหารไม่สนับสนุน บุคลากรปฏิบัติงานไม่เพียงพอส่งไปศึกษาไม่ได้

1.3.3 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม

(2) กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม จัดใน
ลักษณะที่หน่วยงานระดับเขตการศึกษา ระดับกรมขอให้สำนักงานส่งไปฝึกอบรม

(3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนน้อย
ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม

(4) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัด
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม ได้แก่

ขาดงบประมาณเป็นค่าใช้จ่าย บุคลากรไม่เพียงพอ
ปฏิบัติงานส่งไปฝึกอบรมไม่ได้ ผู้บริหารไม่สนับสนุน หน่วยงานส่วนกลางให้ส่งไปฝึกอบรม
อยู่แล้ว

1.3.4 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปปฏิบัติงาน

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปปฏิบัติงาน

- (2) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการส่งไปทำงานในลักษณะที่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเห็นความจำเป็นในการส่งไปทำงาน
- (3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปทำงาน
- (4) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปทำงาน ได้แก่
ขาดงบประมาณดำเนินการ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ
บุคลากรมีปฏิบัติงานไม่เพียงพอส่งไปทำงานไม่ได้

1.3.5 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการแนะนำชี้แจง

- (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง
- (2) จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง ในลักษณะแนะนำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่
- (3) สิ่งที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดำเนินการแนะนำชี้แจง คือ สอนงานหรือแนะนำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- (4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง
- (5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง ได้แก่
ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดบุคลากรที่จะให้การแนะนำชี้แจง ขาดงบประมาณดำเนินการ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

1.3.6 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการสอนงาน

- (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการสอนงาน
- (2) บุคลากรที่สอนงานแก่บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด คือ หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้สอนงานเจ้าหน้าที่ในฝ่าย
- ในส่วนที่ผู้ขอแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบแตกต่างกันในด้าน

ผู้ทำหน้าที่สอนงานแก่บุคลากร โค้ดแก

(2.1) ผู้ทำหน้าที่สอนงานแก่บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัดพบว่า หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้สอนงานเจ้าหน้าที่ในฝ่าย ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดพบว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้สอนงาน หัวหน้าฝ่ายพบว่า หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้สอนงานเจ้าหน้าที่ในฝ่าย

(3) ขั้นตอนสำคัญในการสอนงานแก่บุคลากร คือ มลขหมายงานให้ผู้รับการสอนปฏิบัติ

(4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการสอนงาน

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการสอนงาน โค้ดแก

ขาดความรู้ความเข้าใจ งานในหน้าที่อันมากจัดดำเนินการไม่ได้ ใช้กิจกรรมอื่นแทน ขาดบุคลากรที่จะสอนงาน ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

1.3.7 การจัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ

(2) จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ ในลักษณะให้เข้าประชุมแทน

(3) หลักเกณฑ์ในการมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ คือ มลขหมายงานในสายที่บุคลากรปฏิบัติอยู่

(4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมอบหมายงาน โค้ดแก

ขาดบุคลากรที่เหมาะสม ขาดความรู้ความเข้าใจ งานในหน้าที่อันมากจัดดำเนินการไม่ได้ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

1.3.8 การจัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา

(2) จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา

ในกรณีปัญหา

(3) ผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา คือ ผู้ช่วยศึกษาธิการ

จังหวัด

ในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบแตกต่างกันในค่าน ผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา ได้แก่

(3.1) ผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา ศึกษาธิการจังหวัด
ตอบว่า หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดตอบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษา
ธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายตอบว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด

(4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรม
พัฒนามุคลากรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัด
กิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา ได้แก่

ขาดงบประมาณค่าเงินการ ใช้กิจกรรมอื่นแทน
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดความรู้ความเข้าใจ

1.3.9 การจัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการประชุมชี้แจง

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการประชุมชี้แจง

(2) การประชุมชี้แจง มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงให้เกิด

ความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ

(3) เวลาที่ใช้ประชุมชี้แจง คือ จัดประชุมทันทีที่ต้องการ

ตามสถานการณ์

(4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรม
พัฒนามุคลากรโดยการประชุมชี้แจง

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการประชุมชี้แจง โคนแก่
ขาดงบประมาณดำเนินการ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ
ใช้กิจกรรมอื่นแทน

1.3.10 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน

(2) การฝึกปฏิบัติงาน เป็นในลักษณะฝึกปฏิบัติงานภายใน

หน่วยงาน

(3) งานที่ฝึกปฏิบัติงาน คือ งานค้ำชุกรการ

ในส่วนผู้ควบคุมแบบผสมตามทั้งสามกลุ่มทดลองแตกต่างกันในงานที่

ปฏิบัติ โคนแก่

(3.1) งานที่ฝึกปฏิบัติ ศึกษาธิการจังหวัดพบว่า งาน

ค้ำชุกรการ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดพบว่า งานค้ำชุกรการ หัวหน้าฝ่ายพบว่า งาน
ค้ำชุกรการ

(4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรม

พัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัด

กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน โคนแก่

ขาดบุคลากรดำเนินการ บุคลากรมีทักษะ

และประสบการณ์อยู่แล้ว ใช้กิจกรรมอื่นแทน ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดความรู้
ความเข้าใจ งานใหม่ที่น่าสนใจมากจัดดำเนินการไม่ได้ หน่วยงานส่วนกลางจัดให้แล้ว

1.3.11 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจัดเอกสาร

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่

จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจัดเอกสาร

(2) การจัดเอกสารให้บุคลากรได้ศึกษา สำนักงานศึกษา

ธิการจังหวัดใช้เอกสารทางวิชาการของหน่วยงานส่วนกลาง

(3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักเอกสารให้บุคลากรได้ศึกษา

(4) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ไม่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักเอกสารให้บุคลากรได้ศึกษา ได้แก่

ขาดงบประมาณดำเนินการ ใช้กิจกรรมอื่นแทน ใช้เอกสารส่วนกลาง ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการ

1.3.12 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักคู่มือปฏิบัติงาน

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ ส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักคู่มือปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา

(2) การจักคู่มือปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา ใช้คู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่

(3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักคู่มือปฏิบัติงานให้บุคลากร

(4) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักคู่มือปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา ได้แก่

ขาดงบประมาณดำเนินการ งานในหน้าที่อื่นมากจัดดำเนินการไม่ได้ ใช้คู่มือของหน่วยงานส่วนกลาง ใช้กิจกรรมอื่นแทน ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

1.3.13 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่

(1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่

(2) การสับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากร ดำเนินการโดยผู้บริหาร (ศึกษาธิการจังหวัด) ตัดสินใจเองให้สับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร

(3) แนวปฏิบัติในการสับเปลี่ยนหน้าที่ คือ สับเปลี่ยนหน้าที่ให้ทุกโอกาสตามความเหมาะสม

(4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ไม่จัดกิจกรรม
พัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ โคน

มีบุคลากรจำกัด ขาดความเข้าใจในการสับเปลี่ยน
หน้าที่ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ จัดแล้วเกรงกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร
ขาดระบบและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

1.3.14 การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้ายบุคลากร

- (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่
จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้ายบุคลากร
 - (2) การโยกย้ายบุคลากรดำเนินการโดย ผู้บริหาร
(ศึกษาธิการจังหวัด) ตัดสินใจเองให้ย้าย
 - (3) แนวปฏิบัติในการโยกย้ายบุคลากร คือ โยกย้ายได้
ทุกโอกาสตามความเหมาะสม
 - (4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรม
พัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้ายบุคลากร
 - (5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ไม่จัดกิจกรรม
พัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้ายบุคลากร โคน
- บุคลากรมีจำกัด ขาดระบบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน
จัดแล้วเกรงกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร บุคลากรไม่ประสงค์จะโยกย้าย
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

1.3.15 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมพัฒนาบุคลากร เรียงลำดับจากจัดดำเนินการมากไปหาน้อย ดังนี้

- (1) การประชุมชี้แจง
- (2) การให้คำแนะนำปรึกษา
- (3) การมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ
- (4) การแนะนำชี้แจง
- (5) การส่งไปฝึกอบรม
- (6) การส่งงาน

- (7) การส่งไปศึกษา
- (8) การจักเอกสาร
- (9) การจักคู่มือปฏิบัติงาน
- (10) การฝึกอบรม
- (11) การสับเปลี่ยนหน้าที่
- (12) การโยกย้าย
- (13) การฝึกปฏิบัติงาน
- (14) การส่งไปทำงาน

1.3.14 ัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

- (1) การกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (2) การจัดหาวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (3) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (4) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (5) การจัดการระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (6) ความร่วมมือของบุคลากรในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (7) ในส่วนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มที่ระบุว่า เป็นัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ระดับัญหา มีดังนี้
 - (7.1) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นัญหาระดับมาก
 - (7.2) การกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นัญหาระดับมาก

(7.3) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นอันสูง
ระดั้มาก

(7.4) การจัดหาวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา
บุคลากรที่เหมาะสมกับกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นอันสูงระดั้มาก

(7.5) การจัดการระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร
เป็นอันสูงระดั้มาก

(7.6) ความร่วมมือของบุคลากรในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นอันสูงระดั้มาก

(8) ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จากกร
ทบทวนแบบสอบถามของศึกษานิเทศก์จังหวัด ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ และหัวหน้าฝ่ายในสำนักงาน
ศึกษานิเทศก์ จังหวัด มีดังนี้

ควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรฝึก
อบรมให้ความรู้แก่วิทยากรของจังหวัด ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการพัฒนาบุคลากร
ให้เพียงพอ ควรใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ และหลายรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ควรกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้จังหวัดถือเป็นแนวทาง
ปฏิบัติ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ควรให้เขตการศึกษาเป็นหน่วย
จัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายในเขต

1.4 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้ทบทวนแบบสอบถาม
ทั้งสามกลุ่มตอบตรงกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

(1) สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดดำเนินการ
ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

(2) การติดตามและประเมินผล จัดในลักษณะการติดตามและประเมินผล
เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

(3) มีการนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผน
พัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ในระดั้มาก

(4) สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดทั่วประเทศส่วนน้อย ไม่ได้จัดดำเนินการ

การศึกษามูลค่าและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

(5) เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่จัดทำเนื้องานการศึกษามูลค่าและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

ขาดบุคลากรในการดำเนินการศึกษามูลค่าและประเมินผล งานในหน้าที่อันมากจัดทำเนื้องานไม่ได้ ขาดความรู้ความเข้าใจในการศึกษามูลค่าและประเมินผล ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการศึกษามูลค่าและประเมินผล ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรจึงไม่ศึกษามูลค่าและประเมินผล

(6) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการศึกษามูลค่าและประเมินผล

(6.1) การกำหนดผู้ทำหน้าที่ศึกษามูลค่าและประเมินผล ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(6.2) การสร้างเครื่องมือในการศึกษามูลค่าและประเมินผล เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบแตกต่างกันในด้านการสร้างเครื่องมือในการศึกษามูลค่าและประเมินผล ได้แก่

(6.2.1) การสร้างเครื่องมือในการศึกษามูลค่าและประเมินผล ศึกษาธิการจังหวัดตอบว่า เป็นปัญหา ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดตอบว่า เป็นปัญหา หัวหน้าฝ่ายตอบว่า ไม่เป็นปัญหา

(6.3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหา

ในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบแตกต่างกันในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

(6.3.1) การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ศึกษาธิการจังหวัดตอบว่า ไม่เป็นปัญหา ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดตอบว่า เป็นปัญหา หัวหน้าฝ่ายตอบว่า ไม่เป็นปัญหา

(6.4) การวิเคราะห์ผลการศึกษามูลค่าและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตอบแตกต่างกันในด้านการ

การวิเคราะห์ผลการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

(6.4.1) การวิเคราะห์ผลการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ศึกษาศึกษาจังหวัดตลิ่งชัน ไม่เป็นปัญหา ผู้ช่วยศึกษาศึกษาจังหวัดตลิ่งชัน เป็นปัญหา หัวหน้าฝ่ายตลิ่งชัน ไม่เป็นปัญหา

(6.5) การนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ไม่เป็นปัญหาของสำนักงานศึกษาศึกษาจังหวัด ในส่วนที่ผู้ทบทวนแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มตลิ่งชันแตกต่างกันในคำ การนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ได้แก่

(6.5.1) การนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ศึกษาศึกษาจังหวัดตลิ่งชัน ไม่เป็นปัญหา ผู้ช่วยศึกษาศึกษาจังหวัดตลิ่งชัน เป็นปัญหา หัวหน้าฝ่ายตลิ่งชัน ไม่เป็นปัญหา

(7) ในส่วนผู้ทบทวนแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มระบุว่า เป็นปัญหาและอุปสรรค ในการติดตามและประเมินผล ระดับปัญหา มีดังนี้

(7.1) การนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป เป็นปัญหาระดับมาก

(7.2) การสร้างเครื่องมือในการติดตามและประเมิน เป็นปัญหาระดับมาก

(7.3) การวิเคราะห์ผลการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(7.4) การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาระดับมาก

(7.5) การกำหนดผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล เป็นปัญหาระดับมาก

(8) ข้อเสนอแนะในการดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากการทบทวนแบบสอบถามของศึกษาศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาศึกษาจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาศึกษาจังหวัด มีดังนี้

ควรค่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
 ควรนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง ควรสร้างเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล
 ในแนวเดียวกันทุกจังหวัด ควรฝึกขมรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเมิน สำนักงานปลัดกระทรวง
 ศึกษาธิการควรสร้างเครื่องมือติดตามและประเมินผลให้จังหวัด ควรจัดทำรายงานผล
 การประเมินที่เห็นหลังประเมินเสร็จสิ้น ควรมีผู้รับผิดชอบในการประเมินที่แน่นอน ผู้บริหาร
 ควรให้ความสำคัญต่อการประเมินผลพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรจัด
 งบประมาณสำหรับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ควรให้เขต
 การศึกษาเป็นประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจังหวัดในเขตเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมิน

บทวิพากษ์ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย มีสาระที่น่าน่าสนใจได้ดังนี้

กานการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดทำแผนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศมีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี รัชที่ 2 (ปี 2533 - 2535) ซึ่งในแผนอัตรากำลึงดังกล่าว ได้กำหนดให้แบ่งฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มขึ้นเป็น 6 ฝ่าย จากเดิมซึ่งมีอยู่ 4 ฝ่าย และเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่เพิ่มขึ้น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2533 : 59) และได้ให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัดจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนอัตรากำลึง 3 ปี อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจำนวนหนึ่งไม่จัดทำแผนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเหล่านี้ไม่ได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการน่าจะได้อำนาจให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัดจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรให้ครบถ้วน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดำเนินไปพร้อมกันทั่วประเทศ

ในกรณีการดำเนินการจัดหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ จัดหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดตั้งคณะทำงานดำเนินการ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากโครงสร้างการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ไม่ได้กำหนดให้ฝ่ายใดทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรไว้โดยเฉพาะ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ จึงตั้งคณะทำงานขึ้นดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในส่วนค่าตอบแทนที่แตกต่างไป กลุ่มศึกษาธิการจังหวัดพบว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถปฏิบัติงานด้านบุคคลดี จึงได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัย การดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาจากปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากผลงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายก็จะศึกษาว่า มีปัญหาใดในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นต่อไป ส่วนจากผลการวิจัยที่พบว่าใช้วิธีการสังเกตในการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจเนื่องมาจากว่าวิธีการสังเกตเป็นวิธีการที่ง่ายในการปฏิบัติและสามารถทำได้ทุกโอกาส โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ ขาววิทย์ ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 74) กล่าวถึงวิธีสังเกตการปฏิบัติงานของยุวมงาน ผู้ไทยังคัมภีรชา ทลอคจนผลงานที่ปรากฏออกมาว่า "วิธีสังเกตทำได้แบบเนียน ทั้งนี้เพราะยุวมงานโดยทั่วไปไม่รู้อะไรล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบขอมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าวหากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น... ก็จะได้นำปัญหาเหล่านั้นไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป"

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เหตุผลที่ไม่จัดทำส่วนใหญ่เนื่องจากขาดงบประมาณดำเนินการ และผลการวิจัยจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคพบว่า มีปัญหาขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่ได้มีจัดสรรงบประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ

ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร จากกรวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากร (ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 88.64) แต่จากผลการวิจัยในด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 90.53) ซึ่งเป็นขมขื่นที่ชี้ให้เห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจำนวนหนึ่งได้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ได้นำผลที่ได้มากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรไว้

การดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ใช้วิธีตั้งคณะกรรมการขึ้นดำเนินการ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากโครงสร้างการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่ได้กำหนดให้ฝ่ายหรืองานใดทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะ จึงใช้วิธีตั้งคณะกรรมการขึ้นวางแผนพัฒนาบุคลากร ในส่วนค่าตอบแทนที่แตกทางไปกลุ่มศึกษาธิการจังหวัดพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการวางแผนเอง อาจเนื่องมาจากว่า ศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในสำนักงาน มีหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับบุคคลในสำนักงาน รวมทั้งเป็นผู้กำหนดแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามก็เกี่ยวกับผู้ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร น่าจะกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน โดยอาจตั้งคณะกรรมการขึ้นวางแผนพัฒนาบุคลากร มีศึกษาธิการจังหวัดเป็นหัวหน้าคณะทำงาน เพื่อให้ได้แผนพัฒนาบุคลากรที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสำนักงาน

เกี่ยวกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า คือการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ขอบผลนี้ชี้ให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่เข้าใจถูกต้องว่า กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญควรแต่การกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดว่า " แผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงการกำหนดว่าตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนั้น จะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด อย่างไร เมื่อใด และมีผู้ใดรับผิดชอบ" (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531 : 6) สำหรับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ขอบผลนี้ชี้ให้เห็นว่าแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการพัฒนาบุคลากร สายสอองค แกลวเกษตรกรรม (2530 : 2) กล่าวหา "วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่วุฒปฏิบัติงาน เพื่อช่วยพัฒนาทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนา"

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากร และเหตุผลที่ไม่ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนพัฒนาบุคลากร อาจเนื่องมาจากว่าการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรเป็นศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวความคิด ตลอดจนทฤษฎี เป็นจำนวนมาก จึงยากที่จะกำหนดเป็นแผนพัฒนาขึ้นได้ หากไม่ได้รับการศึกษา ปกคลุม มาโดยเฉพะน่าที่จะได้มีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไป วางแผนพัฒนาบุคลากรให้บังเกิดผลดีต่อไป และผลการวิจัยการศึกษานโยบายและอุปสรรคใน การวางแผนพัฒนาบุคลากรจากคุณคมแบบสอบถามที่ระบุว่า เป็นปัญหาและอุปสรรค พบว่ามีปัญหา และอุปสรรค ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับ ทำเนิกรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้โดยเฉพะเช่นเดียวกับในขั้นตอนการหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร น่าที่จะได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยจัดสรรงบประมาณ เป็นค่าใช้จ่ายในการวางแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและต่อเนื่อง

กานการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม

(14 กิจกรรมย่อย)

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษา ธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่เบ็ดเสร็จในบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนได้ฝึกทักษะการปฏิบัติงาน และในส่วนของเขตพื้นที่จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ เกี่ยวกับการฝึกอบรม เหตุผลที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใช้กิจกรรมฝึกอบรมในการพัฒนา บุคลากร ก็เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนประเภทของการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเสริมความสามารถของบุคลากรในงานที่ปฏิบัติ ช้ผลจากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีความพยายามจะพัฒนา การปฏิบัติงานของสำนักงานให้ดียิ่งขึ้น บททงษ์ บุญจิตราศุข (2525 : 213) กล่าวว่า "เป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่นให้หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติที่ช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน"

ในกานดำเนินการฝึกอบรม พบว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดดำเนินการเอง รองลงมาเป็นการจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมในระดับ เขตการศึกษา กรมหรือ สภามณฑล และสำนักงานจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น จากข้อมูลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า แนว

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่จะจัดฝึกวิทยากรเอง แต่มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจำนวนหนึ่งไม่ได้จัดฝึกวิทยากรเอง จึงน่าจะทำให้ผลการฝึกวิทยากรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการใด คำรงค์ ชลสุข (2529 : 89 - 90) กล่าวว่า "การฝึกวิทยากร ศึกษารูปแบบงานเฉพาะอย่าง เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย... จึงต้องมาฝึกวิทยากรให้เข้าใจเรื่องเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่" ส่วนองค์ประกอบของการฝึกวิทยากรที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในเรื่องหลักสูตรการฝึกวิทยากรเป็นอันดับแรก และในเรื่องความจำเป็นในการฝึกวิทยากรเป็นอันดับรองลงมา ชลสุขจากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ในการฝึกวิทยากรที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญด้านหลักสูตรการฝึกวิทยากร

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกวิทยากร เหตุผลที่ไม่จัดส่วนใหญ่พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกวิทยากร นั่นก็คือให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร ให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกแห่งสามารถจัดฝึกวิทยากรได้เองอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ และพบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่ภายในประเทศนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วน มีข้อสงสัยเกี่ยวกับ การส่งบุคลากรไปศึกษาที่ภายในประเทศนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วนนั้น นอกจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะได้ออกส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อแล้ว การศึกษาที่ประเภทนี้ยังเป็นเรื่องส่วนตัวของบุคลากรที่มีความสนใจในการศึกษาต่อเองเป็นส่วนมาก ส่วนการศึกษาที่ภายในประเทศเพิ่มเวลาเป็นอันดับรองลงมา ชลสุขจากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อขึ้นอยู่กับความพร้อมและความต้องการส่วนตัวของบุคลากรเองเป็นส่วนสำคัญ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเอง ตลอดจนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานกำหนดนโยบายการศึกษาต่อของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านนี้ยังไม่ชัดเจนพอ โดยหลักการบริหารงานบุคคลแล้ว การส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานต้องหาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาโดยการเรียนต่อเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสิทธิภาพให้กว้างขวางขึ้น

อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ วิทยุ สาร (2516 : 183) กล่าวถึงวิธี
ให้ไปศึกษาหรือศึกษาเพิ่มเติมว่า "วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของแรงงานใหม่มีความรู้ที่ขึ้นหรือให้ไปรับ
ความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมืปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่"

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนา
บุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการของผู้ทบทวนแบบสอบถามส่วนใหญ่
ใหญ่ พบว่าบุคลากรไม่ผ่านการคัดเลือก นำที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะได้ออกส่งเสริมให้
บุคลากรได้ตระเตรียมตนเองในด้านความรู้ตามหลักสูตรที่จะนำไปสมัครคัดเลือกเข้าศึกษาต่อ เช่น
จัดหาหนังสือตำราทางวิชาการให้ จัดสอนเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรม และพบว่าส่วนใหญ่จัดใน
ลักษณะที่หน่วยงานระดับเขตการศึกษา ระเบียบกรม ขอให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่งบุคลากร
ไปฝึกอบรม มีข้อสงสัยเกตุว่า การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเป็นไปตามความต้องการของหน่วย
งานระดับเขตการศึกษาหรือระเบียบกรม ขอยุติแสดงให้เห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ส่วนใหญ่ น่าจะกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรตามนี้ไม่ชัดเจนพอ

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนา
บุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรม เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการของผู้ทบทวนแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า
ขาดงบประมาณเป็นค่าใช้จ่าย นำที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะได้ออกส่งงบประมาณไว้
สำหรับกิจกรรมนี้ด้วย

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดส่งบุคลากรไปปฏิบัติงาน และพบว่าส่วนใหญ่ไปปฏิบัติงาน
ที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเห็นความจำเป็นส่งไปปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก
ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ด้วยเหตุนี้สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่จึงดำเนินการปรับปรุงสำนักงาน โดยส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานจากหน่วย
งานอื่นเพื่อนำสิ่งที่ได้พบเห็นมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงสำนักงานของตน พันธ์ หันนาคินทร์
(2524 : 91) กล่าวว่า "การไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้อุทิศบุคลากร

ไม่หลงนึกไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ถูกต้องแล้ว เพราะไม่มีที่เปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมในหน่วยงาน अन्यจะหาใหม่โอกาสได้เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคทางที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนเองบ้าง"

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปทำงาน เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการของผู้ทบทวนแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่าขาดงบประมาณดำเนินการ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ไม่ได้จัดสรรงบประมาณไว้จัดกิจกรรมนี้โดยเฉพาะ

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง และเป็น การแนะนำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ขั้นตอนของการแนะนำชี้แจงพบว่า คือ ขึ้นสอนงานหรือแนะนำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใหม่อยู่เสมอ แต่บุคลากรเหล่านี้มีจำนวนเพียง 1 - 2 คน และไม่มี การปฐมนิเทศ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) กล่าวว่า "การแนะนำชี้แจงผู้เข้าทำงานใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ อันเนื่องมาจากบุคลากรใหม่มีเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆ..."

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการแนะนำชี้แจง เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการของผู้ทบทวนแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่าขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแนะนำชี้แจง นำที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะจัดให้ ความรู้ความเข้าใจแก่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมแนะนำชี้แจงได้ การแนะนำชี้แจงเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สามารถจัดได้ง่าย ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ หรือวัสดุอุปกรณ์พิเศษใดๆ

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน เกี่ยวกับหัวหน้าที่ สอนงานพบว่า หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้สอนงานเจ้าหน้าที่ในฝ่าย และผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้

สอนงาน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ใกล้ชิดเจ้าหน้าที่ในฝ่าย ตลอดจนมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย จึงทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ในฝ่าย สำหรับผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบสูงขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง รวมทั้งเป็นผู้มีความรู้งานทุกด้านของสำนักงาน จึงทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานแก่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกคน เกี่ยวกับขั้นตอนในการสอนงานพบว่า เป็นขั้นตอนมธมหมายงานใหญ่รับการสอนปฏิบัติ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากต้องการให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้งาน กลุณ ภาทพงศธร (2523 : 204) กล่าวว่า "การสอนงานเป็นการพัฒนาโดยการกำหนดให้ผู้ที่รับการศึกษาคณะคนใดลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอยู่ภายใต้การดำเนินงานของวิทยากรหรือบังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งผู้สอนงานจะต้องคอยควบคุมดูแลให้ผู้ที่รับการศึกษาคืบปฏิบัติไปในแนวทางที่ถูกต้องและสามารถทำงานนั้นได้อย่างชำนาญ"

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการสอนงาน เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการของผู้ควบคุมแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าขาดความมั่นใจใจเกี่ยวกับการสอนงาน หน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะจัดให้ความรู้ความเข้าใจแก่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมนี้ได้

การจัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมธมหมายงานใหม่ปฏิบัติ จากกรวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมธมหมายงานใหม่ปฏิบัติ และการมธมหมายงานใหม่ปฏิบัติพบว่า เป็นการมธมหมายงานในลักษณะให้เข้าประชุมแทน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีงานประชุมต่างๆเป็นจำนวนมาก ศึกษาธิการจังหวัดไม่สามารถเข้าประชุมได้ทั้งหมด จึงมธมหมายให้บุคลากรระดับต่างๆเข้าประชุมแทนในบางงาน ในการมธมหมายให้ประชุมแทน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ยึดหลักเกณฑ์ว่า มธมหมายงานในสายงานเดิมบุคลากรปฏิบัติอยู่ ชี้แจงให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมธมหมายงานใหม่บุคลากรเข้าประชุมแทนโดยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการประชุมไปเข้าประชุมแทน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่เข้าประชุมอยู่แล้ว

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนามุคลากรโดยการมธมหมายงานใหม่ปฏิบัติ เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการมธมหมายงานของผู้ควบคุม

สขยตามส่วนใหญ่พบว่า ศึกษาคุศลกรที่เหมาะสมกับงานที่จวมขหมายใหญ่ปฏิบัติ สำนักงานศึกษา
ธิการจังหวัดน่าจะพิจารณาขมขหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลกรเท่าที่มีอยู่
เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลกรเหล่านั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
(2531 : 30) กล่าวว "การมขหมายงานจะทอ้งคำนึงถึงหลักการจุงใจเป็นสำคัญ เช่น
ทอ้งมขหมายงานที่มั่นใจวเราจปฏิบัติได้สำเร็จหรืออีกนัยหนึ่งทอ้งเอาความสำเร็จเป็นสิง
จุงใจในการทำงาน มขงานให้เกิดการจุงใจในการทำงาน มขงานให้เกิดความภาคภูมิใจ
...ไม่ควรมขงานใหม่ทากเกินไปหรือไม่ควรมขงานให้เป็นการทำอาชญบุคคล"

การจกกิจกรรมพัฒนาบุคคลกรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา จากกรวิจัยพบว่า
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จกกิจกรรมพัฒนาบุคคลกรโดยการให้คำแนะนำ
ปรึกษา และเป็นกรให้คำแนะนำปรึกษาในกรณีปัญหา โดยมีผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด
และศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาคมสำคัญ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากในขณะปฏิบัติ
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจวมขหมายงานใหญ่บุคคลกรปฏิบัติไปทอ้งทำตั้ง แต่เมื่อใดทพบว่า
บุคคลกรมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจึงจะให้คำแนะนำปรึกษา สำหรับผู้ให้คำแนะนำปรึกษา
บุคคลแรกคือผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด
มีความใกล้ชิดกับบุคคลกรมาก ส่วนศึกษาธิการจังหวัดจะให้คำแนะนำปรึกษาก็ต่อเมื่อผู้ช่วยศึกษา
ธิการจังหวัดไม่สามารถให้คำปรึกษาได้

จากกรวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จกกิจกรรมพัฒนา
บุคคลกรโดยการให้คำแนะนำปรึกษา เหตุผลที่ไม่จกดำเนินการให้คำแนะนำปรึกษาของผู้ทขย
แบบสขยตามส่วนใหญ่พบว่า ขาดงบประมาณดำเนินการ อันที่จริงกิจกรรมพัฒนาบุคคลกรโดย
การให้คำแนะนำปรึกษาไม่จำเป็นทอ้งใช้งบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายแต่ชยงใด ผู้ทขย
แบบสขยตามน่าจะหมายถึงขาดงบประมาณในการจกดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
การให้คำแนะนำปรึกษามากกว่า

การจกกิจกรรมพัฒนาบุคคลกรโดยการประชุมชี้แจง จากกรวิจัยพบว่า สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จกกิจกรรมพัฒนาบุคคลกรโดยการประชุมชี้แจง
วัตถุประสงค์ของการประชุมชี้แจงพบว่า เพื่อชี้แจงให้เกิดความรูกวามเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
สำหรับเวลาที่จกประชุมชี้แจงพบว่า จกประชุมกันที่ทอ้งการทามสดานการพบ ทั้งนี้อาจสืบเนื่อง

มาจากการจัดประชุมที่เข้มแข็งเป็นกิจกรรมที่จัดโดยสะดวก จัดได้ทุกโอกาสและสามารถกำหนดให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ค่อนข้างมาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) กล่าวว่า "การประชุมที่เข้มแข็งเป็นการแนะนำที่เข้มแข็งเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุมหนึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารหรือชี้แจงให้เกิดความรู้อย่างเข้าใจในเรื่องต่างๆที่เขาใจใคร่ไม่ยากนัก..."

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการประชุมที่เข้มแข็ง เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการประชุมที่เข้มแข็งของผู้ควบคุมแบบสลับตามส่วนใหญ่พบว่า ขาดงบประมาณค่าเดินทาง ผู้ควบคุมแบบสลับตามอาจจะหมายถึงงบประมาณในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเอกสารประกอบการประชุม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าจะจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับจัดกิจกรรมประชุมที่เข้มแข็ง โดยอาจใช้งบประมาณปกติมาใช้

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติงานในลักษณะฝึกปฏิบัติงานภายในหน่วยงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด งานที่ฝึกปฏิบัติส่วนใหญ่พบว่า เป็นงานด้านธุรการและงานด้านการวางแผน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากงานด้านธุรการและงานด้านการวางแผนบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบางส่วนยังขาดทักษะในการปฏิบัติงานดังกล่าว จึงให้ฝึกปฏิบัติงานภายในหน่วยงานกับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ปฏิบัติโดยตรงและมีทักษะในเรื่องนี้ๆ คำรงค์ ชลสุข (2530 : 85) กล่าวว่า "การฝึกงานมีเป้าหมายเพื่อช่วยพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงๆในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่ส่งคนไปฝึกนั้นมีความชำนาญทางด้านนี้ๆ"

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการฝึกปฏิบัติงานของผู้ควบคุมแบบสลับตามส่วนใหญ่พบว่า ขาดบุคลากรผู้ดำเนินการฝึกปฏิบัติงาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าจะสำรวจหน่วยงานภายนอกแล้วส่งบุคลากรไปฝึกปฏิบัติงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ กรณีที่สำนักงานขาดผู้ฝึกทักษะที่จะดำเนินการฝึกปฏิบัติงาน

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักเอกสาร จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จักกิจกรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักเอกสารใหญ่บุคลากร
ได้ศึกษาในการปฏิบัติงาน สำหรับเอกสารที่จักพบว่า ไขเอกสารทางวิชาการของหน่วยงาน
ส่วนกลาง ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่ยังขาดความพร้อม
ที่จะผลิตเอกสารทางวิชาการได้เอง ซึ่งอาจขาดทั้งงบประมาณค่าเนิการและขาดบุคลากรที่มี
ความสามารถ จึงจำเป็นต้องไขเอกสารทางวิชาการจากส่วนกลางซึ่งสามารถผลิตเอกสารได้
อย่างมีคุณภาพ การไขเอกสารทางวิชาการใหญ่บุคลากรได้ศึกษาและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
ทำให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกแห่งมีแนวทางปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จักดำเนินการพัฒนา
บุคลากรโดยการจักเอกสารใหญ่บุคลากรได้ศึกษา เหตุผลที่ไม่จักดำเนินการจักเอกสารของผู้ขอ
แบบสขตตามส่วนใหญ่พบว่า ขาดงบประมาณค่าเนิการผลิตเอกสาร ในกรณีนี้สำนักงานศึกษา
ธิการจังหวัดอาจเลือกผลิตเอกสารทางวิชาการที่ไม่ยากนักและใช้งบประมาณน้อย โดยอาจใช้
งบประมาณปกติของสำนักงาน จะช่วยใหญ่บุคลากรได้มีเอกสารทางวิชาการไว้ศึกษาเพิ่มเติมจาก
เอกสารของส่วนกลาง

การจักกิจกรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักคู่มือปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จักกิจกรมพัฒนาบุคลากรโดยการจักคู่มือ
ปฏิบัติงานใหญ่บุคลากรได้ศึกษา คู่มือปฏิบัติงานที่จักใหญ่บุคลากรพบว่า ไขคู่มือปฏิบัติงานของ
หน่วยงานส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่
ยังขาดความพร้อมที่จะผลิตคู่มือปฏิบัติงานได้เอง ซึ่งอาจขาดทั้งงบประมาณค่าเนิการและขาด
บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จึงจำเป็นต้องไขคู่มือปฏิบัติงานจากส่วนกลาง ซึ่งสามารถผลิต
ได้อย่างมีคุณภาพ การไขคู่มือปฏิบัติงานจากส่วนกลาง ทำให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกแห่ง
มีแนวทางปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จักดำเนินการพัฒนา
บุคลากรโดยการจักคู่มือปฏิบัติงานใหญ่บุคลากรได้ศึกษา เหตุผลที่ไม่จักดำเนินการจักคู่มือปฏิบัติ
งานของผู้ขอแบบสขตตามส่วนใหญ่พบว่า ขาดงบประมาณค่าเนิการจักทำหรือจักหา สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดอาจเลือกผลิตคู่มือปฏิบัติงานที่ไม่ยากนักและใช้งบประมาณน้อย โดยอาจใช้
งบประมาณปกติของสำนักงานจะช่วยใหญ่บุคลากรมีคู่มือปฏิบัติงานได้ศึกษาเพิ่มเติมจากคู่มือที่ได้รับ

จากส่วนกลาง

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร ในการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรพบว่า ผู้บริหาร(ศึกษาธิการจังหวัด)เป็นผู้ที่ตัดสินใจเองให้บุคลากรสับเปลี่ยนหน้าที่กัน โดยมีแนวปฏิบัติให้สับเปลี่ยนหน้าที่ในทุกโอกาสตามความเหมาะสม ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่าในการพัฒนางานของสำนักงานมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรไปทั่ว ผู้บริหาร(ศึกษาธิการจังหวัด)ต้องพิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมและในเวลาหรือโอกาสที่เหมาะสม ประมวล รุจนเสรี (2523 : 6) กล่าวว่า "การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการช่วยบุคลากรให้มีความรอบรู้งานต่างๆหลายด้าน เป็นการเพิ่มทุนประสบการณ์และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะหากให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือจะทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆเพิ่มเติมและไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่"

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร เหตุผลที่ไม่จัดดำเนินการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรของศูนย์กลางแบบส่วนใหญ่มองว่า มีบุคลากรจำกัดไม่สามารถสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าจะสับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากรกันบ้างในตำแหน่งหน้าที่ที่เห็นว่าจำเป็น ต้องมีการริเริ่มงานใหม่ๆ จะช่วยให้งานของสำนักงานพัฒนาต่อไปได้

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้าย จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้ายบุคลากร ในการโยกย้ายบุคลากรพบว่า ผู้บริหาร(ศึกษาธิการจังหวัด)เป็นผู้ที่ตัดสินใจโยกย้ายเอง โดยมีแนวปฏิบัติให้โยกย้ายบุคลากรในทุกโอกาสตามความเหมาะสม ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากในการพัฒนางานของสำนักงานและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงาน มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวบุคลากรโดยให้โยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 32) กล่าวว่า "การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานอื่นซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม...ทำให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำให้เกิด

การพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย"

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการใช้วิทยากร เหตุผลที่ไม่จัดวิทยากรโยกย้ายของผู้พัฒนาแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีบุคลากรจำกัดไม่สามารถให้โยกย้ายได้ ในเรื่องนี้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าจะพิจารณาให้โยกย้ายบุคลากรบ้างเท่าที่สามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งตัวบุคลากรและงานของสำนักงาน

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรม 11 กิจกรรม (14 กิจกรรมย่อย) กิจกรรมที่จัดมากที่สุดพบว่า เป็นกิจกรรมการประชุมชี้แจง ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการประชุมชี้แจงจัดถี่สะดวกและพัฒนาบุคลากรได้ครั้งละจำนวนมาก ใช้งบประมาณน้อย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจึงใช้กิจกรรมนี้เป็นส่วนใหญ่ ส่วนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่จัดน้อยที่สุดพบว่า เป็นกิจกรรมส่งบุคลากรไปทำงาน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่า กิจกรรมนี้จัดดำเนินการได้ค่อนข้างยาก ท้องถิ่นมีแผนงานที่ตรงจะบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบกับต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากอีกด้วย

ผลการวิจัยจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม (14 กิจกรรมย่อย) จากผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคพบว่า มีปัญหาขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ ปัญหาที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ หิศจรรณ สีสอนรัมย์ (2522 : 160) มาลี วิชญกุล (2525 : 111) ชุชัย รัตนวิญญูพงษ์ (2527 : 87) ชัยศักดิ์ เหมือนแก้ว (2527 : 122) และ สกล รุ่งโรจน์ (2529 : 199) ปัญหาขาดงบประมาณเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกือบทุกหน่วยงาน "หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยมีการวางแผนการปฏิบัติอย่างรัดกุมและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามกำลังงบประมาณ (มาลี วิชญกุล 2522 : 111)

ด้านการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่ จัดดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ลักษณะของการติดตามและประเมินผลพบว่า เป็นการศึกษาและประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้น การดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผน พัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปในระดับมาก จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่จัดทำเนกาการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และนำผล ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปในระดับมาก แต่มีข้อสังเกตว่า สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่เนกาการติดตามและประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการพัฒนา บุคลากรแล้ว นานที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะได้อติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตาม หลักการประเมินผล ซึ่งได้อเนกาการติดตามและประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่วนน้อย ไม่ได้จัดทำเน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เหตุผลที่ไม่จัดติดตามและประเมินผลของผู้ขอ แยกแยะส่วนน้อยพบว่า ขาดบุคลากรในการดำเนินการติดตามและประเมินผล และผล การวิจัยจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการติดตามและประเมินผลจากผู้ขอแยกแยะส่วนที่ รุมว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคพบว่า มีปัญหาขาดเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากเทคนิคของการสร้างเครื่องมือติดตามผลแผนงาน โครงการ เป็นศาสตร์ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน จึงมักขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครื่องมือที่มี คุณภาพได้ นานที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะได้อส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถสร้างเครื่องมือในการติดตามผลได้ แต่มีข้อสังเกตว่าระดับปัญหาจากการศึกษาวิจัย พบว่า การนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนเป็นปัญหาระดับมากเช่น เดียวกับปัญหาขาดเครื่องมือการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากขาดบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถในการนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปด้วย

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายในด้านพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ชัดเจน พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากรให้แก่สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดอย่างเหมาะสม

2. สำหรับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่มีภาระศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้วแต่ไม่ได้จัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรสำรวจปัญหาและแก้ไขให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกแห่งดำเนินการด้วย

3. ขอเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายเสนอไว้ในกรวิจัยครั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรรับไว้พิจารณาส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลต่อไป

4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรจะต้องวางแผนและกำหนดงบประมาณที่พอใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างสอดคล้องกับความจำเป็น โดยจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

5. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรมีแผนงานในการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมอย่างจริงจัง โดยต้องคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการของสำนักงานและของบุคลากรด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.