

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นางสาวสุกัญญา จันทรมโกชน์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Human Resource Development of Office of the Permanent Secretary,  
Ministry of Education**

**Miss Sukanya Chantarasompoch**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2019



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**ผู้ศึกษา** นางสาวสุกัญญา จันทรมโกชน์ รหัสนักศึกษา 2603002078

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป  
**ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) เปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากรที่ใช้ศึกษาจากประชากรทั้งหมดของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 7 กลุ่ม โดยมีข้าราชการพลเรือนของแต่ละกลุ่มงาน จำนวนทั้งหมด 120 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกลุ่ม 1 คน นักทรัพยากรบุคคล 2 คน นักวิชาการศึกษา 2 คน นักจัดการงานทั่วไป 2 คน นักประชาสัมพันธ์ 2 คน และเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 1 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาในทุกด้าน โดยมีความเห็นว่าการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การศึกษาดูงาน การศึกษาด้วยตนเอง มีความจำเป็นต่อหน่วยงานในระดับมาก และการศึกษามีความจำเป็นต่อหน่วยงานในระดับปานกลาง (2) เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการในสังกัดสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ระหว่างด้านการศึกษากับอายุ ด้านการฝึกอบรมกับวุฒิการศึกษา ด้านการสัมมนากับประสบการณ์ทำงาน และด้านการศึกษากับรายได้ พบว่ามีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน (3) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่สำคัญ คือ ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและหน่วยงานในทุกด้าน โดยเฉพาะควรจัดสรรทุนการศึกษาต่อ ควรจัดประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ควรมีระบบการเป็นที่เลี้ยงในองค์กร มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ และควรสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

**คำสำคัญ** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



**Independent Study title:** Human Resource Development of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education

**Author:** Miss Sukanya Chantarasompoch; **ID:** 2603002078;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** : Dr.Chira Prateep, Associate Professor;

**Academic year:** 2019

### **Abstract**

The objectives were (1) to analyze the needs for human resource development in the Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education (2) to compare the needs for human resource development in the Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary Ministry of Education, categorized by personal factors and, (3) to propose human resource development suggestions for the Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education

This study was a mixed-method research. The sample 120 personnel from all 7 sectors under the Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. The tools were a questionnaire and interview form. The key informants were consisted of: 1 sector director, 2 human resource officers, 2 general administration officers, 2 public relations officers, and 1 finance and accounting officer. The frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation were the statistics for analyzing the collected data.

The results suggested that (1) The personnel in the Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education had the needs for human resource development at a high level in each field; that is, orientation, training program, seminar, job training, job observation, and self-learning are the essentials that in need of human resource development. However, Education was at an average level. (2) After comparing personnel' needs in human resource development by catagorizing personnel's personal factors (education and age, training programs and educational degree, seminar and working experience, self-learning and income), there was no significant difference. (3) The significant suggestions for the Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education mainly are: there should be supports in human resource development such as scholarship provision, regular meetings with other relevant organizations, coaching, job rotation and self-improvement encouragement.

**Keywords:** Human Resource Development, Bureau of General Administration, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิจัยครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มสารสนเทศ ผู้อำนวยการช่วยอำนวยการและประสานราชการ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์ และผู้อำนวยการศูนย์บริการประชาชน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบคุณข้าราชการที่ให้ข้อมูล พร้อมแนะนำแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และนางสาววรรษมล จันทร์โอกุล นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลด้านประชากรและสถิติ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ พระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยในครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

สุกัญญา จันทร์สมโภชน์

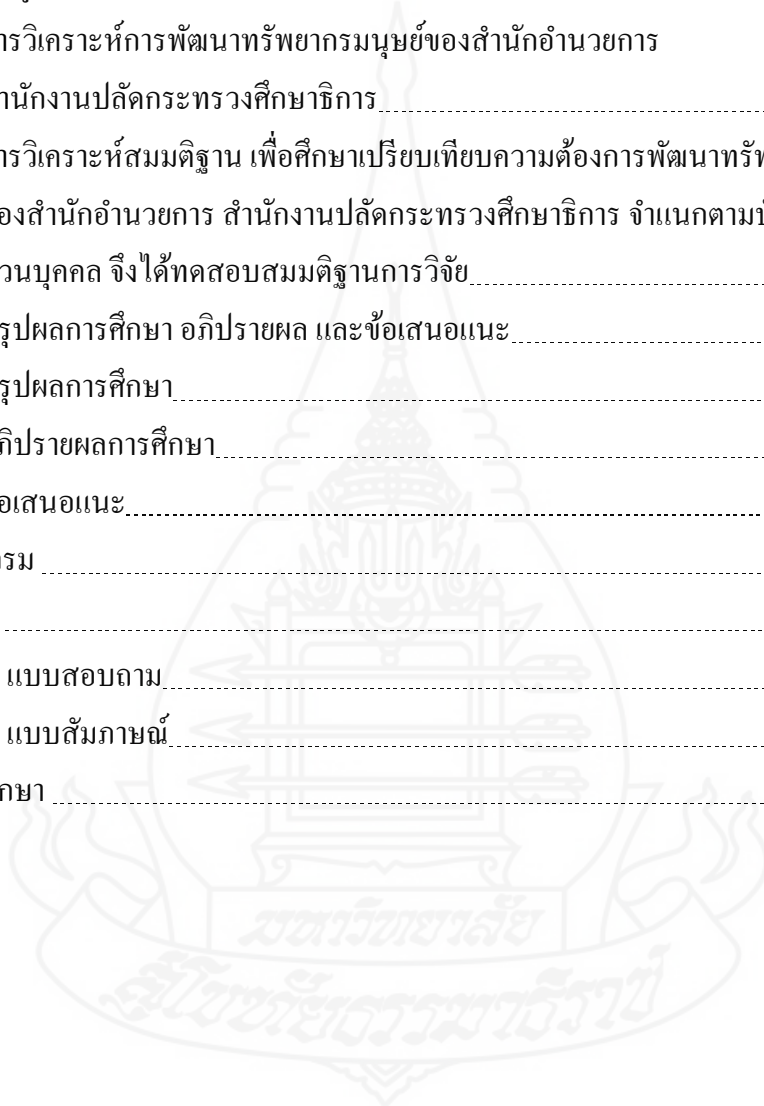
ตุลาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	5
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน .....	46
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ .....	52
ข้อมูลทั่วไปของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ .....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ข้อมูลทั่วไป.....	68
การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ	
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	75
การวิเคราะห์สมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามปัจจัย	
ส่วนบุคคล จึงได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	116
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	120
สรุปผลการศึกษา.....	120
อภิปรายผลการศึกษา.....	130
ข้อเสนอแนะ.....	133
บรรณานุกรม.....	135
ภาคผนวก.....	139
ก แบบสอบถาม.....	140
ข แบบสัมภาษณ์.....	159
ประวัติผู้ศึกษา.....	163



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	อัตราข้าราชการพลเรือน ณ ปี พ.ศ.2563..... 63
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ..... 68
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ..... 69
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด..... 69
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงานในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 70
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 71
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน..... 72
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้..... 73
ตารางที่ 4.8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามตำแหน่ง ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 73
ตารางที่ 4.9	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามกลุ่มงาน สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 74
ตารางที่ 4.10	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ..... 75
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ..... 77
ตารางที่ 4.12	แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ..... 78
ตารางที่ 4.13	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา..... 80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา.....	85
ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา.....	86
ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม.....	87
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม.....	91
ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม.....	93
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา.....	94
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา.....	97
ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา.....	98
ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน.....	99
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน.....	101

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน .....	102
ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง .....	103
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง .....	104
ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง .....	106
ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน .....	107
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน .....	109
ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน .....	110
ตารางที่ 4.31 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง .....	111
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง .....	113



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง.....	115
ตารางที่ 4.34 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาแบบสถิติทดสอบหา ค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test).....	116
ตารางที่ 4.35 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา ต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรมแบบสถิติ ทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test).....	117
ตารางที่ 4.36 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนาแบบสถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test).....	118
ตารางที่ 4.37 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนาแบบสถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test).....	119



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี..... 4



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันการจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ได้นำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีความประสงค์ที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนามนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรต่างๆ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรทุกระดับ ไม่ให้เกิดความล่าช้า และเตรียมตัวการขยายโอกาสในอนาคต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงคุณลักษณะต่างๆ ของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การที่องค์กรต่างๆ มีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์กรจึงคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารองค์กรที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการช่วยดำเนินงาน เนื่องจากคุณภาพบริหารองค์กรจะดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ และในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติที่ดี จนกระทั่งการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด หากองค์กรมีคนที่มีความรู้ และมีสรรถนะ ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จได้ประการหนึ่ง ซึ่งในทางกลับกัน ถ้าหากองค์กรขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพงาน และย่อมประสบปัญหาความล้มเหลวในการดำเนินงานได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรหลายประการ เช่น ทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ช่วยบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการเจริญเติบโตขององค์กร เพราะคนสามารถที่จะสร้างสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยความรู้ความสามารถและทักษะที่ตนเองมีอยู่ ดังนั้นองค์กรใด ประเทศใด มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ องค์กรนั้น ประเทศนั้นย่อมมีความเจริญมั่นคงอย่างแน่นอน (ณัฐ ขจรนันท์ : 2545); (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 1,5); (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา 2547 : 11,81): (ธัญญา)

โดยทั่วไปแล้วการจัดการองค์การในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน มีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่จะช่วยปรับปรุงคุณลักษณะต่างๆ ของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การที่องค์กรต่างๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์กรจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านการบริหารและให้บริการ ในด้านการศึกษาจะส่งผลต่อยอดในการความเจริญก้าวหน้าในระดับประเทศ โดย สำนักงานอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะ ทั้งในการปฏิบัติงานที่พัฒนาทางด้านงานบริการและงานวิชาการ ตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพสูงขึ้น

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เห็นความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรมาโดยตลอด และตระหนักว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการในสำนักงานอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังขาดคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่สนับสนุนให้การดำเนินงานของสำนักงานอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งที่ส่วนใหญ่แล้ว

บุคลากรเหล่านั้นมีความตั้งใจในการทำงานสูง จะเห็นได้จากการทำงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ ที่ขาดความคิดริเริ่ม ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หรือสร้างความพึงพอใจของผู้มาติดต่อหรือ ขอรับบริการที่ยังทำได้ไม่ดีมากนัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาวิเคราะห์วิธีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ 1. การปฐมนิเทศ 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม 4. การสัมมนา 5. การสอนงาน 6. การเป็นพี่เลี้ยง 7. การศึกษาดูงาน และ 8. การศึกษาด้วยตนเอง เพื่อศึกษา เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าวิธีการใดจะเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยการสำรวจ ความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือน เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ การพัฒนาองค์การให้เจริญยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

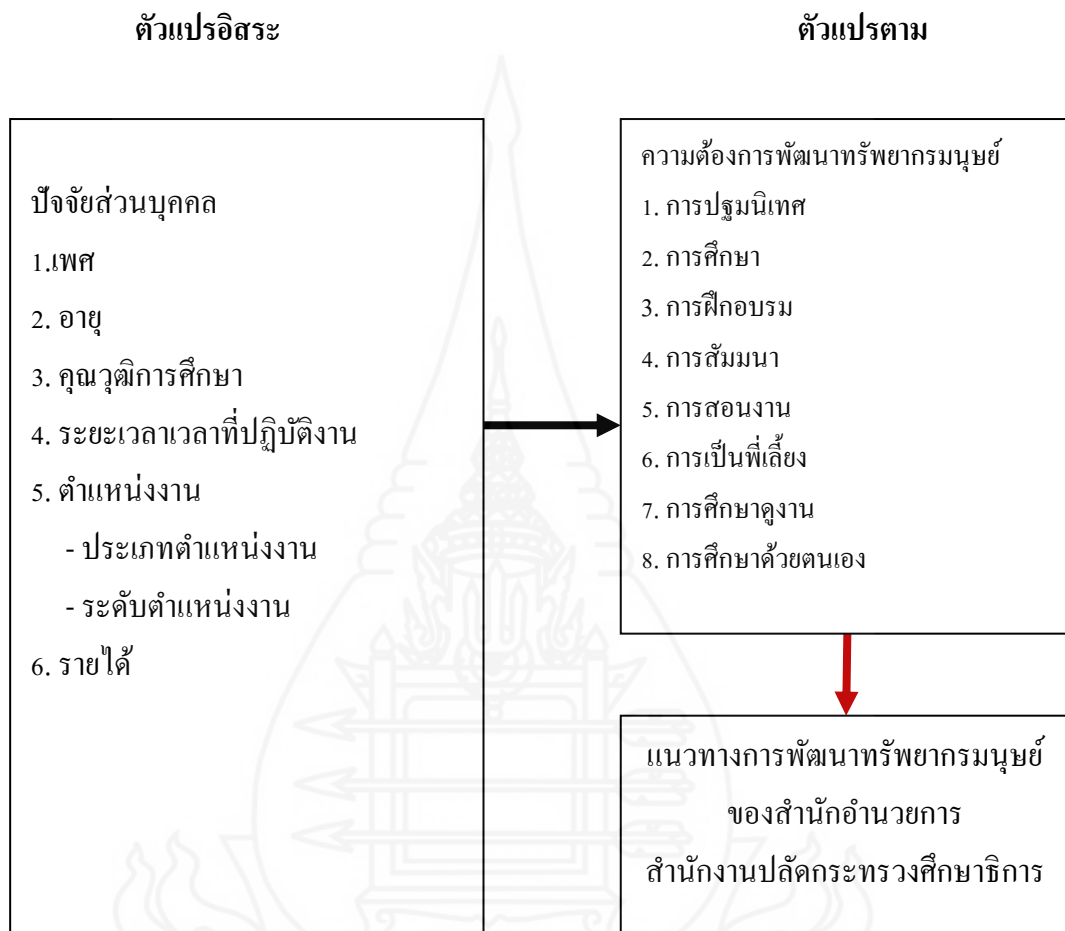
2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## 3. กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีกำหนดตัวแปรอิสระ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การปฐมนิเทศ 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม 4. การสัมมนา 5. การสอนงาน 6. การเป็น พี่เลี้ยง 7. การศึกษาดูงาน และ 8. การศึกษาด้วยตนเอง ที่จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากองค์ประกอบของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมา ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

**ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จึงได้กำหนดสมมติฐานการศึกษาในประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

- 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาแตกต่างกัน
- 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมแตกต่างกัน
- 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสัมมนาแตกต่างกัน
- 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาด้วยตนเองแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) การศึกษา
- 3) การฝึกอบรม
- 4) การสัมมนา
- 5) การสอนงาน
- 6) การเป็นพี่เลี้ยง
- 7) การศึกษาคูงาน
- 8) การศึกษาด้วยตนเอง

ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## 5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## 5.3 ขอบเขตด้านประชากร

เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จำนวน 120 คน โดยทำการศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด

## 5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ 2563 – สิงหาคม 2563

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ** หมายถึง หน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในอดีตเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายหลังการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ.2545 ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้รวมเอากิจกรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) และ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) เข้ามาไว้ด้วยกัน รวมถึงสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ภาค ก็อยู่ ในการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้วย

ต่อมา เมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขึ้น 77 จังหวัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**6.2 สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ** หมายถึง หน่วยงานหนึ่งที่เป็นส่วนราชการระดับสำนัก ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2548 โดยมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการจัดระบบการอำนวยการและการประสานราชการของผู้บริหารระดับสูง ดำเนินการด้านพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาประสิทธิ ภาพและประสิทธิ ผลขององค์กร



การบริหารงานการคลังและสินทรัพย์ การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวง รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก กระทรวงศึกษาธิการ ที่เกี่ยวกับการศึกษาชาติ

**6.3 บุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ** หมายถึง ข้าราชการและบุคลากร สังกัดสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ไม่รวมถึง ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างเหมาบริการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**6.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีผลทำให้บุคลากรได้ พัฒนาตนเองและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการศึกษาดำเนินการด้วยตนเอง

**6.5 การปฐมนิเทศ** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านการ บริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงาน ในหน้าที่ที่ต้องทำ การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่ เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไป

**6.6 การศึกษา** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านกระบวนการ ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุง หรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยี หรือการบริหารงานในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณาบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาพอที่จะไปศึกษา ต่อสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้นๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะ ว่าจะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์กรด้วย

**6.7 การฝึกอบรม** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านกรรมวิธี ต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

**6.8 การสอนงาน** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านการ แนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการ ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เข้ารับงานสอนงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่ การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติหน้าที่



**6.9 การเป็นพี่เลี้ยง** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านการที่ให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ที่มากกว่า คอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยพี่เลี้ยงหรือผู้มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่อ่อนประสบการณ์

**6.10 การศึกษาดูงาน** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน นอกจากนี้การไปศึกษาดูงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้งานจริงโดยเห็นด้วยตนเอง และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

**6.11 การศึกษาด้วยตนเอง** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นทางด้านกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจความต้องการและความถนัด มีเป้าหมายรู้จักแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้จนถึงการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง โดยจะดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือช่วยเหลือกับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงตามความต้องการในการพัฒนา

7.2 สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการใดๆขององค์การใดก็ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น การบริหารทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานภายในองค์การ ทั้งนี้ บุคลากร หรือ ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ เพราะด้านกำลังคน เป็นพื้นฐานหนึ่งที่สำคัญที่ขาดมิได้ในการบริหารองค์การ ทั้งนี้ เพราะว่าคนที่สติปัญญา ความสามารถและสมรรถนะในการใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ” และเมื่อมนุษย์เป็น ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดแล้ว การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรบริหารเพื่อดำเนินงาน จึง จำเป็นต้องมีหลักการและวิธีการบริหารที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถใช้มนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ องค์การ ทั้งนี้การบริหารภายในองค์การนี้เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็คือ การบริหารงาน บุคคล อย่างที่รู้จักกันมาตั้งแต่อดีต ซึ่งการบริหารงานบุคคล ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการ บริหารงานภายในองค์การ นอกจากนี้ หลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคลภายในองค์การก็คือ ความพยายามดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานให้ได้ พร้อมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถให้แก่บุคลากรได้ตลอดเวลา

### 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการและผู้ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ให้คำนิยามความหมายไว้ทั้งแบบที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันออกไป ตามทัศนคติของแต่ละคน ดังนี้

Leonard Nadler and Zeace Nadler (1970) นิยามไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ Organize learning experiences / in a definite time period to increase the possibility of improving job performance & growth หรือแปลเป็นไทยว่าการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้/ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพิ่มความก้าวหน้า

Pace R. Wayne (1991) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึงการพัฒนาบุคลากร รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler 1992) ได้ให้คำจำกัดความว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในระยะแรกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการฝึกอบรม ต่อมาได้มุ่งไปสู่การอบรมและพัฒนา ปัจจุบันแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่กิจกรรม 3 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมที่เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษาที่เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต และการพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

Randy L. DeSimone John M. Werner and David M. Harris (2002:2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและมีการวางแผน โดยที่กิจกรรมดังกล่าวได้มีการออกแบบโดยองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงงานและบูรณาการแผนระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ไกรยุทธ ชีรตยาคีรินทร์ (2531) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการพัฒนามนุษย์ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาทางการ และไม่เป็นทางการ มิติด้านสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านร่างกาย

และจิตใจ และมิติด้านทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความรู้อีกหนึ่งก็คือเกี่ยวกับตนเอง ผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นบวก

จิระ หงส์ถาวรภัก (2531, น. 5-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ไพโรจน์ อุลิต (2547) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติทดลองและการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549, น. 4-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลดีต่องานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

อำนาจ วัดจินดา (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) หมายถึง การดำเนิน กิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อภิชัย ศรีเมือง (2550, น. 22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลง บุคลากรในเชิงพฤติกรรม จากการขาดความรู้ให้กลายเป็นมีความรู้เพิ่มขึ้น จากการขาดทักษะความ เชี่ยวชาญให้กลายเป็นความเข้าใจ และจากทัศนคติในเชิงลบหรือไม่ดีให้กลายเป็นความเข้าใจ และ จากทัศนคติในเชิงลบหรือไม่ดีให้กลายเป็นทัศนคติเชิงบวกหรือดีกว่าเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั้น เกิดจากกระบวนการพัฒนาโดยกิจกรรมการฝึกอบรมเป็น เครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนผลักดันให้เกิดขึ้นได้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำเสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีองค์ประกอบของคำสองคำมารวมกัน ได้แก่ การพัฒนา (Development) และทรัพยากรมนุษย์ (Human) ซึ่งได้นำแนวคิดทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output/Outcome) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในแง่มุมมองของปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็น

ทรัพย์สินที่มีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและทุกองค์การต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2556) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรสายงานหลักเพื่อปรับปรุงทักษะที่ต้องการในการทำงาน ต่อมาเมื่อมีการให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรมากขึ้น ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกว้างขวางไปถึงการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยหมายถึงการพัฒนาเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับงานในอนาคตเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงความสามารถเพื่อให้บุคลากรรับมือกับงานที่มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเสริมสร้างความสามารถอื่นๆ นอกเหนือจากความสามารถที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานขณะนั้น

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงคุณภาพคน วิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และดึงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร

## 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาจะไม่สำเร็จได้ หากไม่มีการพัฒนาคนก่อน เพราะคนหรือมนุษย์นั้นเป็นหัวใจ สำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานและกระบวนการพัฒนาทุกระดับ ตั้งแต่องค์กรขนาดเล็ก จนถึงองค์กรขนาดใหญ่ ทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นทุนหรือปัจจัยของการพัฒนาที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง และหลายๆองค์กรในปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทำให้การบริหารงานในองค์กรต้องมี การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เพื่อให้ทันสมัยและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ โดยไม่มีข้อยกเว้นแม้กระทั่งองค์กรในภาครัฐ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอยู่ 3 ลักษณะ คือ

### 1.2.1 ความสำคัญต่อบุคลากร

- 1) เป็นการเพิ่มคุณค่าต่อตนเอง
- 2) ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด
- 3) ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น
- 4) ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

### 1.2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร

- 1) ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3) ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่บุคลากร
- 4) ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

### 1.2.3 ความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงาน

- 1) ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดียิ่งขึ้น
- 2) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 3) ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)
- 4) ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- 5) ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

## 1.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละองค์กรว่าจะพิจารณาเอารูปแบบหรือวิธีการใดมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปหลายคนมักจะนึกถึงการฝึกอบรมเป็นหลัก แต่แท้จริงแล้วนั้น วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีมากมายหลายวิธี เช่น การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่ เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะวิธีใดก็ตาม ล้วนมีเป้าหมายเดี่ยวและเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ ต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 8 รูปแบบ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการปฐมนิเทศ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษา
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรม
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมมนา
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสอนงาน



6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยง
  7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาดูงาน
  8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาด้วยตนเอง
- ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละรูปแบบมาสาระสำคัญ ดังนี้

### 1.3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการปฐมนิเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้ โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติมาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ

ภายหลังจากที่ได้มีการแสวงหาและคัดเลือกบุคลากรได้แล้ว กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในทางการบริหารงานบุคคลขั้นถัดมาก็คือ การที่จะต้องทำการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลเพื่อช่วยให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน แผนงานด้านการจัดทำปฐมนิเทศนี้ ในทางที่ถูกรับรู้โดยบุคลากรใหม่ควรจะได้รับ การบอกกล่าวเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ เพื่อที่จะให้เป็นผลสำเร็จต่อองค์การ ตลอดจนจะต้องเข้าใจถึงเรื่องต่างๆ ในความหมายที่กว้างขององค์การด้วยว่าสินค้าและบริการที่องค์การขายอยู่นั้น เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร และองค์การได้มีเป้าหมายนโยบายในการดำเนินการค้าอย่างไรในช่วงระยะเวลาที่ทำการปฐมนิเทศนี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้เพราะว่าถึงแม้บุคลากรจะได้มีความรู้อย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับองค์การ และเข้าถึงความสำคัญของงานที่ทำแล้วก็ตาม ก็นับว่ายังคงเป็นเรื่องที่จำเป็นอยู่ที่จะต้องให้มีกระบวนการนี้ขึ้น เพื่อที่จะได้ดำเนินการให้ข้อมูล โดยครบถ้วน ถึงจะช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยการปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

- 1) เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานใหม่ได้เร็วขึ้น และปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมายและนโยบายในการดำเนินงานขององค์การ
- 3) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ โดยมองถึงความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ตนต้องลงมือปฏิบัติและตระหนักถึงภาระหน้าที่อย่างเข้มแข็ง
- 4) เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งการรับรู้สิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงมี

5) เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เห็นคุณค่าและความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตระหนักถึงการศึกษอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานของตน

6) เพื่อช่วยลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก

7) เพื่อช่วยปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สึกที่ดีต่องาน และเพื่อนร่วมงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

8) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ตื่นตัวต่อภาระหน้าที่ และกล้าแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

วิธีการปฐมนิเทศนี้ อาจมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะทำได้ผลเพียงใดนั้นย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการทำปฐมนิเทศซึ่งหากได้เข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้วก็จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้อย่างถูกต้อง โดยมีการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และข้อมูลที่เป็นข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใหม่

ข้อมูลชนิดต่างๆ ที่บุคลากรใหม่ควรจะได้รับรู้นั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามหน้าที่งานของแต่ละคน แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญที่เป็นเรื่องซึ่งพนักงานจะต้องทราบ หรือได้รับทราบในทันทีเหมือนกัน เช่นเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งมักจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ และการรักษาความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดการผิดพลาด หรือเกิดอุบัติเหตุ หรือเดินเล่อในเรื่องสำคัญบางอย่าง หลังจากที่ให้ข้อมูลสำคัญไว้ครบถ้วนแล้ว ต่อจากนั้นจึงคอยหาโอกาสที่จะให้ข้อมูลที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา

เหตุที่ถือว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นนั้น สาเหตุก็เพราะว่าโดยปกติแล้วองค์การทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ทำงานแห่งใหม่ของบุคลากร และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการทำงานในองค์การ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมตลอดถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในทุกองค์การ ตามกาลเวลา ดังนั้นเพื่อที่จะไม่ให้เป็นปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และเรื่องนี้จะเห็นว่าหาใช่แต่เฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น บุคลากรเก่าที่เคยทำงานอยู่ก่อน เมื่อเวลาผ่านไปนานๆ การปฐมนิเทศก็อาจเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้ใหม่เช่นเดียวกัน ยิ่งในกรณีของบุคลากรใหม่ด้วยแล้ว บุคลากรใหม่ย่อมมีทัศนคติและมีลักษณะของตัวเองมาก่อน ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ โดยเฉพาะในองค์การหรือหน่วยงาน ใหม่ที่จะต้องมาสังกัด ย่อมจะเป็น



ความเข้าใจของแต่ละคน ซึ่งอาจจะมีพื้นฐานที่ไม่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่ในหน่วยงานใหม่ของเขา จึงมักจะปรากฏอยู่เสมอว่าบุคลากรใหม่ที่ไม่ได้รับการแจ้งหรือปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้อง นั้น เมื่ออยู่ไปสักกระยะหนึ่งในช่วงแรกๆ นั้นเอง ก็จะเกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้น จนกลายเป็น การตื่นตระหนก ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่างๆ ผิดไป การปรับตัวจึงเป็นไปได้ ไม่ราบรื่นและมักจะ มีผลทำให้มีการลาออกเกิดขึ้น หรือไม่ก็ต้องใช้เวลานานกว่าที่จะเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง ด้วยเหตุ นี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัด โครงการปฐมนิเทศขึ้นมา เพื่อที่จะ ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปรับตัวให้กันได้เป็นอย่างดี ในระยะแรกนั่นเอง ทั้งนี้ย่อมเป็นประโยชน์ที่จะ ช่วยให้ผู้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ปกติและมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ จากข้อมูลที่ได้รับจาก การปฐมนิเทศนั้น การปฐมนิเทศจึงนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและถึงแม้จะเป็นกิจกรรมส่วนย่อย ขึ้นตอนหนึ่งก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วหากพิจารณาในแง่ของจิตวิทยาหรือความนึกคิดแล้ว ผลกระทบของการมิได้มีการปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายได้มากมาย เช่นกัน

### 1.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษา

การศึกษา คือกระบวนการของการสอน การฝึกและการเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ทำการในโรงเรียนหรือในวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความรู้และพัฒนาทักษะต่างๆ

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุว่า "การศึกษา เป็นกระบวนการ เรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต"

การเรียนรู้แบบท่องจำ คือกระบวนการเรียนโดยการย่ำหรือซ้ำกระทั่งเราจำ มันได้มากกว่าโดยอาศัยการเข้าใจในความหมายของมัน ดังนั้นในกระบวนการสอน จึงมิใช่การสอน เพียงเพื่อให้ผู้เรียนจำเนื้อหาสาระ หรือเป็นการถ่ายทอดความรู้แต่เพียงอย่างเดียว เพราะความรู้ ท่วมหัว อาจจะเอาตัวไม่รอด กระบวนการสอนที่ดีคือการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดปัญญา กล่าวคือ ต้องทำให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์และบูรณาการความรู้ที่ได้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคม เช่นเดียวกับการฝึก ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนเกิดทักษะ การฝึกมิใช่เป็นเพียงการทำแบบฝึกหัด เพื่อให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาโจทย์ เพื่อให้ทำข้อสอบได้ หรือเป็นเพียงการทำการทดลอง เพื่อให้ได้ผลการทดลอง หรือเป็นเพียงการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัตินั้น การฝึก ที่จะต้องฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์และบูรณาการด้วย การรู้จักคิด (วิเคราะห์และบูรณาการ) เป็นทักษะและสามารถปรับปรุงได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้ทุนการศึกษา หรือสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาคือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินงานปกติหรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

#### 1) ขั้นตอนการให้ทุนการศึกษา มีดังนี้

(1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรที่สามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองมีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

(2) การวางแผน ภายหลังจากการที่สำรวจแล้ว บุคลากรคนใดได้รับทุนการศึกษาโดยพิจารณาว่ามีหลักสูตรใดเหมาะสม แล้วให้พิจารณาว่าหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงาน ภายหลังจากที่บุคลากรเรียนสำเร็จแล้ว

(3) การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้วยการให้ทุน และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษ และภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

(4) การปฏิบัติ ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการเรียนเป็นประจำทุกภาคเรียน ทั้งนี้เรื่องที่พนักงานศึกษาควรเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อหน่วยงานและองค์กรและเพื่อให้การเรียนในช่วงรับทุนการศึกษาของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับทุนการศึกษาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนการรับทุนหรือไม่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาคือเป็นการพัฒนาบุคลากรสำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากรเป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กร และอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต

วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา ก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work For Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้าย

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา เป็นการทำให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่ม โดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจจะทำได้ โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาโดยการศึกษาได้ มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### 1.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้น จะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสมตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น ในการบริหารงานฝึกอบรมได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานฝึกอบรม ตอนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรรู้ดังกล่าวไว้ข้างต้นนั่นเอง

#### 1) ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับว่ามองการฝึกอบรมจากแนวคิดใด เช่น

เมื่อมองการฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ "การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร" หรือ

การฝึกอบรม คือ "การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น"และไม่ว่าการฝึกอบรม จะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็ คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์การ

ในระยะหลัง เรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้ การฝึกอบรมจึงหมายถึง "กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การนั้น"

การฝึกอบรม คือ "กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจทัศนคติและความชำนาญในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"

จะเห็นได้ว่า ความหมายของการฝึกอบรมมีมากมาย ขึ้นอยู่กับว่าจะพิจารณาจากแนวคิดใดที่เกี่ยวกับ การฝึกอบรม จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ 3 ด้าน คือ

(1) ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(2) ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์การ

(3) ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

## 2) การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ

(1) การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐม นิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training Jit) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และการทำหน้าที่ ตักเตือน (Coaching And Monitoring)



(2) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-The-Job Training) เป็นการอบรมแบบการเรียนรู้ที่นอกสถานที่ ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การจำลองสถานการณ์ (Vestibule Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) กรณีศึกษา (Case Study And Incident Method) การรวมปัญหา (In-Basket Technique) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing And Multiple Role Playing) การเข้ากลุ่ม T-Group (Sensitivity Training) เกมการจัดการหรือเกมธุรกิจ (Management Or Business Games)

### 13.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมมนา

การสัมมนาเป็นการประชุมกลุ่มประเภทหนึ่ง ที่ต้องอาศัยกลุ่ม เป็นหลัก โดยทั่วไป ผู้ที่จะเข้าสัมมนาจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาประชุมเพื่อศึกษาปัญหา วิเคราะห์ สรุปและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกันตามหลักการของประชาธิปไตย

#### 1) ความหมายของการสัมมนา

"สัมมนา" มาจากคำว่า ส+มน แปลว่าร่วมใจเป็นศัพท์บัญญัติให้ตรงกับคำว่า Seminar หมายถึง การประชุมที่สมาชิกซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกันมาประชุมด้วยความร่วมมือปรึกษาหารือ ร่วมใจกันคิดช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามและทัศนะต่างๆ ไว้ ดังนี้

อำไพ สุจริตกุล (2518) ได้ให้ความหมายของการสัมมนา ไว้ว่า การสัมมนาแบบไทย เป็นการประชุมแบบหนึ่งที่สมาชิกซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกันมาประชุมด้วยความร่วมมือปรึกษาหารือ ร่วมใจกันคิด และช่วยกันแก้ปัญหา ส่วนแบบอเมริกันนั้นเป็นการเรียนระดับสูงแบบหนึ่งในมหาวิทยาลัย ซึ่งนักศึกษาที่มีประสบการณ์อย่างดีแล้วมาร่วมกันแก้ปัญหา หรือค้นคว้าวิจัยในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (233, น. 52-53) ได้ให้ความหมายของการสัมมนาไว้ว่า การสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อพร้อมใจกันแก้ปัญหาและค้นหาความรู้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นวิทยากรหรือเป็นผู้ให้ความรู้หรือให้คำแนะนำ ส่วนในต่างประเทศ การสัมมนาเป็นการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยโดยเน้นให้รู้จักวิจัย ค้นคว้า หาทางแก้ปัญหา สำหรับในประเทศไทยใช้วิธีการสัมมนาทั้งสองอย่างเป็นแขนงหนึ่งในการเรียนการสอน และเป็นการประชุมกลุ่มก็ได้

สมคิด แก้วสนธิ และสุนันท์ ปัทมาคม (2524: 45) ได้ให้ทัศนะในเรื่องการสัมมนาไว้ว่า การสัมมนา (Seminar) เป็นการจัดในลักษณะที่เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์หรือเป็นการระดมความคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เหมาะสำหรับกรณีที่มีผู้เข้าร่วมสัมมนามีประสบการณ์มาก และมีความรู้ระดับอาวุโส ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีวิทยากรมีแต่ผู้ประสานงานหรือผู้จัดดำเนินการคอยอำนวยความสะดวก และให้บริการ ผู้เข้าสัมมนาจะเลือกผู้นำกลุ่มการสัมมนาจากผู้เข้าร่วม

สัมมนาด้วยกัน เพื่อเป็นตัวแทนในการรายงานผลการอภิปรายและดำเนินการสัมมนาไปตามตารางที่กำหนดไว้

สุทนต์ ศรีไสย์ (2538, น. 15-16) ได้สรุปความหมายของการสัมมนาไว้ว่า การสัมมนา หมายถึง การระดมสมองของผู้ที่มีสรรพกำลังและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มาช่วยกันคิดหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว จะต้องเป็นไปตามหลักการของระบอบประชาธิปไตยที่เรากำลังใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้

จากความหมายของการสัมมนาดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการสัมมนา คือ การประชุมของกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสนใจ ประสบการณ์ในเรื่องเดียวกัน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ และหาแนวทางแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ตามหลักการของประชาธิปไตย

#### 2) สาเหตุของการสัมมนา

การสัมมนาจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากเกิดปัญหาขึ้นในสถาบัน หน่วยงาน องค์กร หรือส่วนราชการต่างๆ และปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาร่วมกันที่ทุกคนต้องการคลี่คลายที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ดีขึ้น จึงหาวิธีทางหรือวิธีการมาประชุมร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือจัดประชุมอบรมร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะได้นำไปใช้แก้ปัญหาได้ต่อไป

#### 3) ลักษณะของการสัมมนาที่ดี

ลักษณะของการสัมมนาที่ดีนั้น สมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องทราบ วัตถุประสงค์ของการสัมมนาอย่างละเอียดและผู้จัดจะต้องพยายามจัดให้สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนา ได้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีระบบระเบียบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อปัญหาและจริงใจต่อการทำงานตามที่กลุ่มมอบหมาย นอกจากนี้ในการสัมมนาแต่ละครั้งสิ่งที่จะต้องขาดเสียไม่ได้ นั่นก็คือ การมีผู้นำและผู้ตามที่ดี มีผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสัมมนาที่ตั้งไว้

#### 4) ประโยชน์ของการสัมมนา

ประโยชน์ของการสัมมนาในแต่ละครั้งอย่างน้อยจะได้รับผลดังต่อไปนี้ คือ

- (1) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ ความคิด และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- (2) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ
- (3) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา ได้มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

โดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล

- (4) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนารู้จักกันดียิ่งขึ้น

(5) ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเกิดความคิดที่จะปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

(6) ช่วยฝึกฝนผู้เข้าร่วมสัมมนาให้ยอมรับผลการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการกลุ่ม

(7) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

(8) ผลของการสัมมนาจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สัมมนาแก่บุคคลและสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการสัมมนาโดยตรง นอกจากนี้ยังจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ในการสัมมนาต่อไป

#### 5) ผู้มีส่วนร่วมในการสัมมนา

ในการสัมมนาจะมีบุคคลฝ่ายต่างๆ เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากผู้มีส่วนร่วมในการสัมมนา แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

(1) กลุ่มผู้จัดการสัมมนา เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการสัมมนาแต่ละครั้งเป็นอย่างมาก กลุ่มนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

ก. คณะกรรมการจัดดำเนินการสัมมนา (Steering Committee) จะเป็นคณะกรรมการกลางที่ดำเนินการในเรื่องนโยบายและกรปฏิบัติต่างๆ ให้สำเร็จด้วยดี ประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ นายทะเบียน ประธานอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายเอกสาร ฝ่ายสถานที่และบริการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายกิจกรรมและวิทยากร ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวัดและประเมินผล เป็นต้น

ข. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในคณะอนุกรรมการแต่ละฝ่าย เช่น ผู้พิมพ์เอกสาร ผู้เรียงเอกสาร เจ้าหน้าที่ ไร่นิวเย็บเล่ม เจ้าหน้าที่ถือวัสดุ โสตทัศนูปกรณ์ และเจ้าหน้าที่จัดห้องประชุม

(2) กลุ่มวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกลุ่มที่คณะกรรมการดำเนินการสัมมนาเชิญมา เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อนทำการสัมมนา หรือระหว่างทำการสัมมนา สำหรับการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ก่อนทำการสัมมนานั้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แนวคิดบางประการที่จะใช้ประโยชน์ต่อการสัมมนาในแต่ละครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยากรที่ถูกเชิญมาพูดครั้งนั้นจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะจัดสัมมนาอย่างแท้จริง ขั้นตอนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่มุ่งเสริมความรู้ และแนวคิดให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เป็นอย่างดี

(3) กลุ่มสมาชิกผู้ร่วมการสัมมนา การสัมมนาจะสำเร็จลุล่วงลงไปไม่ได้ ถ้าขาดสมาชิกผู้ร่วมการสัมมนา และในการสัมมนาแต่ละครั้งผู้เข้าร่วมการสัมมนาเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จมากในเรื่องที่จะสัมมนา ผลของการสัมมนาจะออกมาดี แต่ถ้าผู้เข้าร่วมมี



ประสบการณ์น้อย และไม่เอาใจใส่ต่อปัญหาของการสัมมนา ก็จะทำให้การสัมมนาในครั้งนั้น ประสบความล้มเหลว ดังนั้น ผู้เข้าร่วมสัมมนา จึงต้องมีความตั้งใจอย่างจริงจังต่อปัญหา และ ช่วยกันพิจารณาหาแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6) ข้อดีของการสัมมนา

- (1) ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้า โดยรับการให้คำปรึกษาแนะนำ อย่างใกล้ชิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ
- (2) กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการสัมมนา อย่างเต็มที่
- (3) มีการเสนอเอกสารและข้อมูลใหม่ๆ
- (4) ได้รูปแบบของการแก้ปัญหาหลายๆ แนวทางที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ต่างๆ

#### 7) ข้อจำกัดของการสัมมนา

- (1) ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านอาจใจแคบ ไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ มักจะ ควบคุมให้การสัมมนาเป็นไปตามความคิดเห็นของตนเอง
- (2) ผู้เข้าร่วมสัมมนาไม่กล้าตั้งคำถามผู้เข้าร่วมสัมมนาท่านอื่นๆ ที่กระทำ ตนไม่เหมาะสมในขณะสัมมนา
- (3) ระยะเวลาในการสัมมนาถ้าหากมีเวลาจำกัดจะเป็นอุปสรรคต่อ การศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลของผู้เข้าร่วมสัมมนา

### 1.3.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสอนงาน

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอน งานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า "Coach" โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการ ระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่ายและระดับต้น เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ภายใน ทีมหรือ กลุ่มงานเดียวกันเรียกว่า Coachee

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้าใช้เพื่อเสริมสร้าง และ พัฒนา ลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือ คาดหวังให้เกิดขึ้น โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ทั้งนี้ การสอนงานนอกจาก จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง ในปัจจุบันการสอน งานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและ

ความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่ง สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหรือเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทางที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งหรือชี้แจง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา และรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการของลูกน้อง และเป็นช่องทางในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างานและลูกน้องร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพราะหัวหน้างานถือได้ว่าเป็น Line Manager ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร จากการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

### 1) แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน

การสอนงานคล้ายกับการฝึกฝนนักกีฬาซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้นักกีฬาสามารถเล่นกีฬาได้เต็มความสามารถ เดิมทีนั้นผู้ฝึกจะชี้แนวทางและสอนแนะวิธีการเล่นให้อย่างต่อเนื่องแต่ปัจจุบันนอกจากการสอนแนะแล้ว ผู้ฝึกจะช่วยให้นักกีฬาวិเคราะห์ว่าตนเองจะเล่นได้ดีที่สุดในสภาวะแวดล้อมอย่างไร และถ้าจะเล่นให้ได้ดีที่สุดอย่างนั้นทุกครั้ง จะมีอะไรเป็นอุปสรรคบ้าง เพื่อหาทางขจัดให้หมดไปในทำนองเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่สอนงานผู้ได้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ตระหนักว่าตนเองกำลังทำงานอะไรอยู่ และมีวิธีทำอย่างไร เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเหล่านั้น ขณะเดียวกันผู้สอนงานจะให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็นซึ่งผู้สอนยังขาดอยู่การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอน และความสามารถในการรับของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วยเช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จ ประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วยการพูดคุยสนทนาระหว่างการสอนงานจะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

### 2) บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

ผู้เป็น Coach ควรเป็นผู้รักการอ่าน รักการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้ชวนขวนขวายหาข้อมูลความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่ จากการเข้ากลุ่มหรือ สมาคมต่างๆ เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาทำหน้าที่บทบาท นักฝึกอบรม

นักพัฒนานักเปลี่ยนแปลงผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักแก้ไขปัญหา นักคาดคะเน นักคิด นักประดิษฐ์และนักปฏิบัติ บทบาทดังกล่าว จะแสดงออกในบทบาทใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งอาจแสดงบทบาทเดียว หรือแสดงมากกว่าหนึ่งบทบาท เรียกว่า บทบาทผสมผสาน

### 3) ลักษณะนิสัยของผู้ที่เป็น Coach

ไม่ว่าผู้เป็น Coach จะสวมบทบาทใดก็ตาม จะต้องอยู่บนพื้นฐานของลักษณะนิสัยที่ดี เป็นที่ยอมรับของลูกน้อง ลักษณะนิสัยที่ดี ได้แก่ การยอมรับความจริง เห็นอกเห็นใจมองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบให้ออกาส ยืดหยุ่น มั่นใจในตัวเอง กล้ารับผิดชอบ และรับชอบและมองไปข้างหน้าควรหลีกเลี่ยงถึงลักษณะนิสัยที่ไม่ดี ได้แก่ การไม่ไว้วางใจ ขี้รำคาญ เอาแต่ใจ ถือตัว ชอบเปรียบเทียบ รอไม่ได้ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่หวังดี และไม่รีบร้อน

### 4) แนวทาง หลักปฏิบัติและวิธีการในการเป็น Coach

การสอนงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยไม่จำกัดว่าต้องเป็นเวลาใดที่แน่นอน เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ความพร้อม ได้แก่

(1) เรื่องเวลา ควรกำหนดเวลาให้พอดีกับเนื้อหาที่ต้องการจะสอน และถ่ายทอดได้อย่างมีระบบและมีเหตุผล

(2) อารมณ์ ควรมีสภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ปกติ พร้อมทั้งจะถ่ายทอด

ข้อมูล

(3) สุขภาพร่างกายเพราะการมีสภาพร่างกายที่พร้อมจะส่งผลต่อไปยังจิตใจ/ความคิด

(4) ข้อมูล เกี่ยวกับ

ก. เนื้อหา/ขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ

ข. ผังโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ ขององค์กร

ค. คู่แข่งขันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ง. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้องตนเอง

(5) สถานที่ พิจารณาถึงจำนวนของผู้สอนและผู้รับการสอน และลักษณะอุปกรณ์ที่จะนำสาธิต

(6) อุปกรณ์เครื่องมือ ควรมีการทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานของอุปกรณ์ / เครื่องมือว่าสามารถใช้การ/ ทำงานได้ตลอดเวลาที่ทำการสาธิต

(7) เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของลูกน้องที่เป็นผู้ใหญ่ด้วยว่า เขาจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อไหร่ เช่น เขาอยากเรียนรู้ได้ดี เมื่อเขาอยากเรียนหรือทำให้เขารู้ว่าถูกคาดหวังอะไร หรือเมื่อได้เอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริง และได้ผล

(8) ความพร้อมของผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนงาน ย่อมมีส่วนผลักดันส่งเสริมและสนับสนุนให้การสอนงานของหัวหน้าประสบผลสำเร็จ

#### 5) รูปแบบของการเรียนรู้และการรับรู้ของลูกน้อง

การเรียนรู้ของแต่ละคนจะมีขีดจำกัดตามระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดระยะเวลาที่พอประมาณ เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป ย่อมจะทำให้ลูกน้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งที่หัวหน้างานสอนหรือถ่ายทอดได้ดีกว่าเวลาที่เหมาะสมประมาณหนึ่งถึงหนึ่งชั่วโมงครึ่ง น่าจะเพียงพอหากจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ควรจัดให้มีเวลาพักสมอง (Break) เพื่อให้ลูกน้องมีโอกาสได้หยุดทบทวนความคิดและข้อมูลที่หัวหน้างานได้สอนไปแล้ว การวิเคราะห์และเลือกวิธีการ หรือเทคนิคในการสอนงานให้เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ควรติดตาม และการเปิดใจ และเต็มใจที่จะตอบข้อซักถามต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง ไม่แสดงสีหน้ารำคาญหรือต่อว่า เมื่อลูกน้องพยายามคิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว สะดวก และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และร่วมกันรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะออกมาดีหรือไม่ดีก็ตาม

#### 6) การสอนงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

(1) การจัดสภาพแวดล้อม เนื่องจากสถานที่ที่ใช้สำหรับการสอนงาน ลูกน้องอาจจะกว้างหรือเล็กเกินไป บรรยากาศในห้องประชุมอาจดูเป็นทางการ หรือเป็นกันเองมากเกินไป หรือห้องประชุมมีเสียงรบกวนที่ดังขึ้นมา จนทำลายสมาธิของผู้สอนและผู้รับการสอน

(2) การจัดหาอุปกรณ์หรือเครื่องมือ เนื่องจากไม่สามารถจัดหา และจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ หรือมีไม่พร้อมในระหว่างการสอนงาน หรือไม่สามารถสาธิตวิธีการใช้อุปกรณ์ / เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเรื่องตนเองสอนได้

(3) งบประมาณ เนื่องจากองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาหัวหน้างานให้เกิดความรู้และทักษะในการสอนงาน โดยไม่ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ไว้โดยเฉพาะ

(4) ตัวผู้สอน หรือหัวหน้างาน โดยมีสาเหตุจากหลากหลายปัจจัย ดังนี้

ก. หัวหน้างานขาดความรู้และไม่เข้าใจในเนื้อหาที่จะสอน

ข. สภาวะไม่เอื้ออำนวย เช่น ไม่สามารถควบคุมเวลาในการสอนงานได้

ค. ขาดทักษะของการสื่อสารและวิธีการถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจ

ง. ขาดประสบการณ์ความรู้ของ Coach ไม่มีหรือมีไม่ตรงกับสิ่งที่ลูกน้องต้องการหรืออาจจะไม่มีการตรวจสอบความรู้ ความเข้าใจของลูกน้องว่าขาดทักษะความรู้อะไร

จ. เข้าใจผิดคิดว่าตนเองกำลังสอนงานลูกน้องอยู่

ฉ. ไม่เห็นความจำเป็นของการสอนงานลูกน้อง

ช. Coach ไม่ได้เป็นตัวอย่างที่ดี

ซ. หงุดหงิดหรือแสดงสีหน้าไม่พอใจ หากลูกน้องมีคำถามหรือต้องสงสัย

ณ. ขาดความพร้อมในด้านสุขภาพกายหรือสุขภาพใจขณะที่สอนงาน

ญ. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อและไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากหัวหน้างานเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานที่ไม่ประสบความสำเร็จแล้ว พบว่าลูกน้องอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จล้มเหลว ลูกน้องจำพวกนี้มักจะหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธ ไม่ยอมทำตามที่หัวหน้าสอน ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากไม่มีเป้าหมายในการทำงาน หรือไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง กลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่พร้อมที่จะรับฟังหรือขาดความเคารพศรัทธา หัวหน้างาน และอาจมี Coach มากเกินไป ทำให้มีหลายแนวทางทำให้ลูกน้องเกิดความสับสน ดังนั้น หัวหน้างานและลูกน้องจึงมีส่วนมากต่อการสนับสนุนให้การสอนงานประสบความสำเร็จ

#### 7) การจัดระบบ Coaching ในองค์กรเป็นรูปธรรมชัดเจน

(1) กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายขององค์กร

(2) สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มีความไว้วางใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างที่หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) กำหนดใน Job Description ของระดับหัวหน้างานขึ้นไปในเรื่องการทำหน้าที่เป็น Coach

(4) กำหนดเรื่องการ Coaching เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยมีการวัด KPI (Key Performance Index)

(5) เชื่อมโยงผลการทำ Coaching ผู้ระบบ Performance Management และระบบจ่ายค่าตอบแทน

(6) กำหนดและสร้าง / ฝึก วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้ง Learning by doing เรียนรู้โดยการลงมือทำ Learning by Teaching เรียนรู้ โดยการถ่ายทอด และ Learning by Sharing เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เพื่อจะได้เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้มากับประสบการณ์ชีวิตส่วนตัว นำมาถ่ายทอด เพื่อสอนให้เรามีการติดต่อสื่อสารที่รู้จักเรียบเรียงเตรียมคำพูดก่อนหลังจากที่ไม่กล้าทำให้กล้าและมั่นใจมากขึ้น ทำให้ได้เพื่อ ได้ใจ ได้ให้ได้

เสียสละ ได้ปฏิสัมพันธ์กัน เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ผู้คนในองค์กรรักกันมากขึ้นและนำไปสู่การไว้เนื้อเชื่อใจกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 8) ประโยชน์จากการทำ Coaching ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อหัวหน้างาน

(1) การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากลูกน้องทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด

(2) มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยเหลือลูกน้องอย่างแท้จริง

(3) มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน

(4) สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ขององค์กร

(5) มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง

(6) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

(7) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนด

(8) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

#### 9) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อลูกน้อง

(1) เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงานและความต้องการที่หัวหน้าคาดหวัง

(2) ได้รับรู้ถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร การกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันจะต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต

(3) ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

(4) มีโอกาสรู้จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(5) รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานรับรู้เทคนิควิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามหมายลระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด

(6) ครั่งขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าการตนเองทำงานเพียงผู้เดียว

(7) เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ลูกน้องปรับปรุงตนเอง สนใจ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ

(8) ส่งเสริมให้ลูกน้องมีคุณค่า ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกน้องช่วยตอบสนองให้ลูกน้องทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง



### 10) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์กร

(1) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ

(2) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงานทำให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การทำงาน กลยุทธ์ ขั้นตอนวิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

#### 1.3.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น แต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง พี่เลี้ยง จะเรียกว่า Mentor ส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงเรียก Mentee

บางองค์กรจะเรียกระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentoring System นี้ว่า Buddy System เป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่น้อง คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อ Mentee มีปัญหาส่วนใหญ่องค์กรจะกำหนดให้มีระบบการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ผู้ที่เป็น Mentor จะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมาก่อนที่ไม่ใช่หัวหน้าโดยตรง ทั้งนี้ คุณสมบัติหลักที่สำคัญของบุคคลที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติ หรือความคิดในเชิงบวก มีความประพฤติดีสามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ Mentee ได้บทบาท และหน้าที่ที่สำคัญของ Mentor ได้แก่ การถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบรวมถึงจะ ดำเนินผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลความรู้ ความเข้าใจในข้อมูลที่ให้กับบุคลากรใหม่ ด้วย

การ Mentoring นอกจากใช้กับพนักงานใหม่แล้ว ยังสามารถนำวิธีการนี้มาใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อน โดยคุณลักษณะของผู้ที่เข้าข่ายของการเป็น Mentee ในองค์กรได้นั้นควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีประวัติในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
- 2) เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 3) เป็นผู้ที่มีความผูกพันกับบริษัทและผูกพันกับหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เป็นผู้ที่มีความใฝ่ฝันและความปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย



5) เป็นผู้ที่ชอบความท้าทายและเต็มใจพร้อมที่จะทำงานนอกเหนือจากงานประจำของตน

6) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าและการเติบโตในสายอาชีพ

7) เป็นผู้ที่เต็มใจรับฟังคำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานและคนรอบข้างเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

จะเห็นได้ว่า Mentee เป็นกลุ่มคนที่ถือว่าเป็นพวกที่มีผลงานโดดเด่นกว่าพนักงานคนอื่นๆ เป็นดาวเด่นที่มีผลงานดีเลิศ ซึ่งองค์กรจะต้องรักษาไว้ ดังนั้นผู้ที่เป็ Mentee จึงเป็นเสมือนแม่แบบของ Mentee ด้วย นอกจากเป็นแม่แบบแล้วผู้ที่เป็ Mentor ยังต้องมีบทบาทของการเป็นผู้สอนงาน โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับ Mentee ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวังหรือประเด็นความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือไม่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของ Mentee เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการพัฒนาปรับปรุงความสามารถ และศักยภาพของ Mentee ต่อไป นอกจากนี้ Mentor ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ ให้ Mentee มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงานแสดงฝีมือ และความสามารถในการทำงาน โดย Mentor ที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ที่ดี
2. การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
3. การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น
4. การมีทักษะของการบังคับบัญชาที่ดี
5. ความรู้ในสายวิชาชีพ หรือสายงานของตน

#### 1) บทบาทหน้าที่ของ Mentor

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งทุกคนต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีม นั้น Mentoring แบบกลุ่มมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้พัฒนาบุคคลในองค์กรได้ดี โดย Mentor หรือ Learning Leader จะทำหน้าที่ ดังนี้

(1) Guide เป็นผู้คอยชี้ช่องทางแก่กลุ่ม Mentee และคอยเตือนให้ระมัดระวังจุดอันตราย แต่จะไม่ใช่ผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ จะช่วยให้กลุ่มมองเห็นภาพพจน์ขององค์กรในอนาคตเพื่อกลุ่มย้อนไปดูว่าการที่เขาก้าวหน้าในงานขึ้นมาจนอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน เขาได้ใช้ทักษะวิธีการและพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังคอยตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหาคำตอบ

ซึ่งจะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ การเรียนรู้ Mentee ไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Mentee อื่นๆ ในกลุ่ม

(2) Ally เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่มว่า บุคคลนอกกลุ่มเขามองจุดอ่อน จุดแข็งของ Mentee แต่ละคนอย่างไร หาก Mentee เล่าถึงปัญหาของตนก็จะฟังอย่างตั้งใจ เห็นอก เห็นใจ แล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและทางไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา และเป็นมิตร

(3) Catalyst เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์กร และอนาคตของตนเองชี้ให้เห็นว่าในอนาคตจะมีอะไรที่เป็นไปได้เกิดขึ้นบ้าง แทนการคาดการณ์การมองภาพในอนาคตนั้นให้มองออกไปนอกแวงวงการทำงานของแต่ละคนด้วย

(4) Savvy Insider Mentor เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหน่วยงานมานาน พอจะรู้งานต่าง ๆ ในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร รู้ลู่ทางว่าหาก Mentee ในกลุ่มแต่ละคนจะก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องเดินไปทางไหน จะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง Mentee กับบุคคลอื่น ในองค์กรที่สามารถช่วยให้ Mentee เกิดการเรียนรู้ได้

(5) Advocate ในขณะที่กลุ่มเกิดการเรียนรู้ขึ้น สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่าตนเองสามารถผลักดันความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาแผนความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง Mentor จะทำหน้าที่ช่วยให้ Mentee ได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา (Visibility) เช่น เมื่อ Mentee เสนอ โครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี ก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ เพื่อ Mentee จะได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ

## 2) บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

Mentoring แบบกลุ่มจะประสบความสำเร็จต่อเมื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย เพราะ Mentoring ต้องผสมผสานกลมกลืนกับงานอื่น ๆ ขององค์กรผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญนอกเหนือจาก Mentor คือ Mentee ผู้บังคับบัญชาของ Mentee และ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบุคคลขององค์กรแต่ละฝ่ายต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

(1) Mentee ต้องมีบทบาทในเชิงรุก Mentee ใน Mentoring แบบกลุ่มจะมีบทบาทมากกว่าใน Mentoring แบบคู่ เพราะ Mentee ต้องช่วยกันสนับสนุนผลักดันกลุ่มและร่วมกันคิดว่าจะใช้ประโยชน์จากความรู้ของ Mentee ได้อย่างไร ต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อการพัฒนา และพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ของซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลความรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกัน และโดยที่ Mentor หรือ Group Leader ไม่ได้ทำหน้าที่ประธานในการประชุม ฉะนั้น

กลุ่ม Mentee ต้องรับผิดชอบสร้างประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้แล้วต้องชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาและฝึกอบรม

(2) หัวหน้างาน ต้องได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับการดำเนินการ Mentoring และบางครั้งจะเข้าร่วมกิจกรรมด้วย หัวหน้างานต้องมีจิตใจเป็นนักพัฒนา เต็มใจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพราะเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบ ต่อองค์กร และต่อตัว Mentee ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้างานจะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ และมอบหมายงานที่จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน ให้ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นตัวแบบที่ดีในการทำงาน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาสามารถยึดเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนได้

(3) ฝ่ายบุคคล ต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดวิธีการพัฒนาด้วย Mentoring ขึ้นในองค์กร จัดให้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับ Mentoring แก่ Mentor และ Mentee และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คัดเลือก Mentee จัดกลุ่มและคอยติดตามประเมินผล โครงการ ซึ่งควรประเมินทุก ๆ 6 เดือน

### 3) รูปแบบของ Mentoring

วิธีการ Mentoring ได้ริเริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาหญิงให้สามารถก้าวสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับชาย แนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบัน แต่ในสมัยก่อนรูปแบบของ Mentoring จะเป็น แบบคู่ คือ จับคู่กันระหว่าง Mentor 1 คน กับ Mentee 1 คน หรือ 2 คน ซึ่งปัจจุบันมีผู้เห็นว่าเป็นแบบกลุ่ม ข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอกับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จาก Mentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัย เครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ปัจจุบันจึงได้มีแนวความคิด Mentoring แบบกลุ่ม คือ Mentee 4-6 คน ไม่ว่าจะ เป็นแบบใดก็ตาม การคัดเลือก Mentor จะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่า Mentee มีประสบการณ์ สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสมัครใจจะเป็น Mentor ส่วนการคัดเลือก Mentee ก็จะเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นไปเป็นผู้บริหาร Mentor และ Mentee จะร่วมกันทำ Mentoring โดยการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา 1-2 ปี Mentoring แบบกลุ่มนี้ Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนา ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม วิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย Mentoring จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (Learning Group) ซึ่งคล้ายกับ Learning Team ใน Learning Organization ของ Peter Senge ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้

อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ Mentee ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและจาก Mentor ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียนรู้นั้นกำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำ และก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้ง Mentor ด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือได้ว่า Mentor หรือ Laming Leader เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ Mentor เป็นผู้มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปันได้มากกว่า Mentor จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเองและช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนากระบวนการนี้ จะช่วยให้ Mentee เรียนรู้ประสบการณ์และความรู้จาก Mentor ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างจากคน Mentor จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ โดย

- (1) ช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน
- (2) ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปราย และ โครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- (3) กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น
- (4) ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ
- (5) สนับสนุนโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นใน

องค์กร

- (6) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล

#### 4) ประโยชน์ของการ Mentoring

- (1) สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ ศักยภาพ ได้เร็วกว่าพนักงานปกติ
- (2) จูงใจบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน
- (3) กระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งทำงานหนักและทำทายนมากขึ้น
- (4) สร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ๆ หรือความคิดเห็นนอกกรอบมากขึ้น
- (5) สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two Way Communication) ระหว่าง Mentor และ Mentee หัวหน้างานในฐานะ Mentor มีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนดนโยบาย และวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมได้มากขึ้น เนื่องจากได้มอบหมายส่วนหนึ่งให้ Mentee รับผิดชอบแล้ว

### 1.3.7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาดูงาน

การดูงานนอกสถานที่ เป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้พนักงานไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่ มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงาน ได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งพนักงานยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ การดูงานนอกสถานที่ โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

#### 1) รูปแบบการดูงานนอกสถานที่ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

(1) การดูงานภายในบริษัทเดียวกัน หรือบริษัทในเครือ การดูงานลักษณะนี้เป็นการดูงานนอกสถานที่จากองค์กรเดียวกัน หรือเป็นองค์กรที่อยู่ในกลุ่ม/เครือเดียวกัน และต่างประเทศ เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ ทั้งนี้ การดูงานในรูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เนื่องจากการดูงานภายในบริษัทเดียวกัน และพนักงานอาจคุ้นเคยรู้จักกันอยู่แล้วจึงทำให้การติดต่อเพื่อขอดูงานไม่ยุ่งยาก

ประโยชน์: การดูงานจากองค์กรเดียวกันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในรูปแบบการทำงานในเชิงลึกมากขึ้น ช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจขั้นตอนการเชื่อมโยงการทำงานของคนกับงานอื่นในเชิงลึก รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การดูงานจากองค์กรเดียวกันยังช่วยทำให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพนักงานคนอื่นที่อยู่ในบริษัทหรือเครือเดียวกัน

(2) การดูงานภายนอกบริษัท : การดูงานภายนอกบริษัทเป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับบุคลากร ได้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งบุคลากรสามารถนำมามุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตนได้ อย่างไรก็ตามการดูงานภายนอกบริษัท บุคลากรจะต้องมี



เตรียมความพร้อมโดยมีขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้าหลายขั้นตอน เช่น การติดต่อขอคิว จากองค์การภายนอกเพื่อขอคูงาน การจัดเตรียมการเดินทาง การจัดเตรียมของที่ระลึกและ การขออนุญาตล่วงหน้า หากต้องการขอถ่ายรูปหรือบันทึกเสียง เป็นต้น

ประโยชน์ : การคูงานจากองค์การภายนอกจะช่วยทำให้บุคลากรเกิด มุมมองใหม่ๆ เป็นการเสริมสร้างแนวคิด หรือวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทำให้พนักงานมีแนวคิด ใหม่ๆจากการปฏิบัติงานขององค์การภายนอก อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเกิด ความตระหนักถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้เห็นรูปแบบการทำงานขององค์การ อื่น อันนำไปสู่การจูงใจให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงาน ของตนเองกับองค์การภายนอก

## 2) วิธีการศึกษาคูงานให้เกิดประสิทธิภาพ

วิธีการศึกษาคูงานให้เกิดประสิทธิภาพ หรือให้เกิดประโยชน์ จากการศึกษาคูงานนั้น ควรมีวิธีการดังต่อไปนี้

### (1) เตรียมความพร้อมก่อนศึกษาคูงาน

ก. ความพร้อมในเรื่องสภาพร่างกาย ให้สมบูรณ์แข็งแรงอยู่ในภาวะที่ พร้อมที่จะศึกษาคูงาน

ข. สร้างทัศนคติเชิงบวก ให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการศึกษาคูงาน ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีในการศึกษาคูงาน หน่วยงานที่จะศึกษาคูงาน หรือกิจกรรมที่จัดรวมใน การศึกษาคูงานรวมทั้งผลที่จะได้รับกับเอง ทีมงาน และหน่วยงาน

ค. ตั้งประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานปัจจุบัน รวมทั้งทบทวนถึง วิธีการ ทำงานในปัจจุบัน ถึงแนวคิดที่มุ่งหวังเพื่อจะได้นำความรู้มาใช้ในพัฒนาการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ และจัดเป็นบันทึกเตือนความจำก่อนการศึกษาคูงาน

### (2) เตรียมความพร้อมขณะศึกษาคูงาน

ก. รับฟัง การบรรยายหรือการเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ

ข. คิดตาม สร้างแนวความคิดใหม่ โดยมองถึงข้อดีของวิธีการทำงาน แบบใหม่ที่ได้เรียนรู้ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการทำงานแบบปัจจุบัน เพื่อลดปัญหาและ เสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

ค. ถามคู การตั้งคำถามเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยถามจากสิ่งที่ได้เห็น การตั้งคำถามเป็นการจูงใจความคิด กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน ถึง เทคนิควิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยี

สมัยใหม่มาใช้ การนำเอาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เป็นต้น ซึ่งการถามเพื่อสร้างองค์ความรู้นี้ เราจะไขข้อข้องใจถึงประเด็นปัญหาที่ได้ตั้งไว้ก่อนการศึกษาดูงานได้

ง. รู้เขียน การนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานนั้น นำมาเขียนหรือจัดบันทึกย่อเตือนความจำ การเขียนเป็นสิ่งสำคัญเพราะตกผลึกจากความรู้ความเข้าใจของตนเองนั่นคือเขียนตามที่รู้หรือเข้าใจ ซึ่งโดยปัจจุบันเราอาจใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น การบันทึกความรู้ด้วยกล้องถ่ายภาพวิดีโอ หรือเล่าเรื่องจากรูปภาพ โดยการถ่ายภาพ หรือบันทึกเสียงด้วยเครื่องอัดเทป โทรศัพท์มือถือ ซึ่งจะช่วยเตือนความจำให้กับตัวเอง และถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ได้อีกวิธีหนึ่ง

### (3) เตรียมความพร้อมหลังศึกษาดูงานเสร็จสิ้น

ก. ทบทวนความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานของตนเอง

ข. นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ค. จัดบันทึกเตือนความจำถึงวิธีการแก้ปัญหาตามประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ก่อน การศึกษาดูงาน ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ตลอดจนความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น การจดบันทึกนี้ เป็นการตรวจสอบความรู้ของตนเองที่ได้รับในอีกทางหนึ่งด้วย

ง. จัดประชุมแต่ละทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ติดตามและประเมินผลความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ก่อนที่จะรวบรวมความรู้ที่ได้ในแต่ละบุคคล มาสรุปเพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้แต่ละทีมงาน

จ. ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้น รูปแบบวิธีการการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพที่กล่าวมาข้างต้นสำคัญ คือ ผู้เรียนรู้ หรือตัวบุคคลากรเอง จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญในการศึกษาดูงาน มีความใส่ใจ กระตุ้นทุกคนให้เกิดความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมศึกษาดูงานและเกิดความเชื่อมั่น มุ่งมั่น มุ่งหวังเดียวกัน เพื่อให้การศึกษาดูงานเกิดประโยชน์หรือสัมฤทธิ์ผล สร้างความพึงพอใจให้แก่ตัวบุคคลากรเอง สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้นด้วย

สรุปว่าการดูงานนอกสถานที่เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรเข้าไปดูงานภายนอกสถานที่ที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อน รวมถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนดูงาน และภายหลังจากการดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการนำเครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ มาใช้ปรับปรุง



ความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ เป็นต้น ถือว่าเป็นเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่นำมาใช้ภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้นลง

### 1.3.8 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาด้วยตนเอง

บุคลากรและบุคคลในองค์การสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาบุคลากรโดยองค์การอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์การมีขีดจำกัดในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของบุคลากรในปัจจุบันต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบัน ได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรขององค์การและทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคลากรที่ขาดการพัฒนาตนเองจะไม่สามารถรองรับตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์การได้ในระยะยาวเพราะขาดความรู้ความสามารถที่จะนำพาองค์การไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสนับสนุนผลักดันให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์การ เพื่อให้บุคลากรได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ ได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบการศึกษาทางไกลและการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้บุคลากรขององค์การเป็นบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดยั้งการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์กรและผู้อื่น เป็นบุคลากรที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิตด้วยความสุขทั้งกายและใจ

#### 1) ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(1) บุคคลที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนจะเรียนได้มากกว่า ดีกว่าบุคคลที่เป็นเพียงผู้รับหรือรอให้ผู้สอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ บุคคลที่เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างตั้งใจมีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจสูง สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับการสอนแต่อย่างเดียว

(2) การเรียนรู้ด้วยตนเองมีความสอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติของจิตวิทยาพัฒนาการ เมื่อแรกเกิดบุคคลต้องพึ่งผู้อื่น จำเป็นต้องมีบิดามารดา ปกป้องและตัดสินใจแทนแต่เมื่อบุคคลเติบโตขึ้นมีความเป็นผู้นำมากขึ้นจะค่อยๆ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมหรือกำกับของผู้อื่น จะมีความเป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น สามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง และชี้นำตนเองได้

(3) มีนวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มขึ้นมากเช่นมีหลักสูตรใหม่ ห้องเรียนแบบปิด ศูนย์วิทยบริการ การศึกษาอย่างอิสระ โปรแกรมการเรียนที่จุดสำหรับบุคคล ภายนอก การศึกษาระบบมหาวิทาลัยเปิด เป็นต้น รูปแบบของนวัตกรรมเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นความรับผิดชอบของผู้เรียนที่จะต้อง เริ่มจากการริเริ่ม การเรียนรู้ด้วยตนเอง

(4) ความเปลี่ยนแปลงของโลกหลายๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการศึกษา ได้แก่

ก. ความรู้ต่างๆ ที่มนุษย์เรียนรู้ และสะสมไว้จะค่อยๆ ล้าสมัย และหมดไปภายในเวลา 10 ปี หรือน้อยกว่า ดังนั้น จึงต้องพัฒนาทักษะดังกล่าวเมื่อบุคคลจบการศึกษาไปแล้วก็ยังสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมได้ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่เท่าทันโลก

ข. ความหมายของ "การเรียนรู้" หมายถึง การที่ผู้เรียนเริ่มเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้อื่น เช่น เรียนรู้จากบิดามารดา เพื่อน ครู สถาบันต่างๆ หรือจากสื่อมวลชน เป็นต้น นั่นก็คือ การเรียนรู้จะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตและบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

ค. การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะไม่จำกัดอายุผู้เรียน ผู้เรียนมีโอกาสที่จะตัดสินใจเลือกเรียนตามความสนใจและความต้องการที่จะเรียนรู้ ผู้เรียนที่อยู่ในวัยเยาว์ควรเน้นทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อจะใช้ทักษะนี้ในการแสวงหาความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก

## 2) ลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(1) Availability วิธีเรียนชนิดนี้จะเรียนเมื่อไรที่ไหนก็ได้ตามความพอใจ โดยเลือกเรียนตามเวลาที่ผู้เรียนว่าง ทำให้ผู้เรียนเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากผู้เรียนบางคนทำให้การเรียนล้มเหลวได้

(2) Self-paced เมื่อผู้เรียนเลือกสถานที่ได้ตามความพอใจแล้วผู้เรียนจะใช้เวลาในการทำความเข้าใจบทเรียนได้เต็มที่ บางคนอาจใช้เวลา 1 ชั่วโมง ต่อหนึ่งบทเรียน บางคนอาจใช้เวลา 5 ชั่วโมงก็ได้ แต่ประสิทธิภาพเท่ากัน คือ เข้าใจทั้งบทเรียน เนื่องจากความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน

(3) Objectives แบบเรียนที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง ต้องบอกวัตถุประสงค์ในแต่ละบทไว้ให้ชัดเจน เพราะถ้าผู้เรียนสามารถตอบคำถามของวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดแสดงว่าผู้เรียนเข้าใจบทเรียนนั้น ๆ

(4) Interaction การมีปฏิสัมพันธ์กันในขณะเรียน ช่วยให้ผู้เรียนสนุกกับการเรียน โดยผู้สอนอาจชี้แนะหรือให้การปรึกษา เกี่ยวกับการวางแผน กิจกรรมการเรียน

(5) Tutor Help ผู้สอนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

(6) Test as Learning Situation ในบทเรียนหนึ่งๆ จะมีแบบทดสอบซึ่งใช้ เป็นเครื่องมือวัดตามวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การประเมินผลการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสอบได้หรือตก หรือ ในภาคปฏิบัติอาจใช้วิธีทดสอบเป็นรายบุคคล

(7) การเลือกวิธีเรียน ผู้เรียนแต่ละคนย่อมมีวิธีเรียนแบบที่ตนชอบ ฉะนั้น ผู้เรียนสามารถเลือกวิธีเรียนที่เหมาะสมกับตนเอง ขณะเดียวกันผู้เรียนก็มีอิสระในการเลือกเรียน บทเรียนก่อนหลังได้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตนเอง ผู้เรียนจะทำการวางแผนและกำหนด กิจกรรมการเรียนรู้ เลือกแหล่งข้อมูล เลือกวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลด้วยตนเอง โดยจะมี ผู้ช่วยเหลือหรือไม่มีผู้ช่วยเหลือก็ได้

### 3) ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ทุกวิธีจะมีขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้ สำหรับขั้นตอน การเรียนรู้ด้วยตนเอง Gross (อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศาสดาชีวิน, 2526, หน้า 267) อธิบายว่า ขั้นตอน การเรียนรู้ของบุคคล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้สิ่งแปลกใหม่ เป็นการเรียนรู้ในรูปของความรู้สึกกับ ความแปลกใหม่ที่ได้พบเห็น กับความรู้ต่างๆ ที่น่าสนใจ นำท้าทายสติปัญญา

ขั้นตอนที่ 2 การครุ่นคิดตรึกตรอง เป็นการเรียนรู้ที่มีระบบ มีการ วิเคราะห์ข้อเท็จจริงพยายามให้ได้มาซึ่งความรู้ ความจริง อย่างมีระบบแบบแผน

ขั้นตอนที่ 3 การซาบซึ้งและการสร้างสรรค์ เป็นความพร้อมที่จะลงมือ ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง Tough (อ้างถึงใน วิไลพร มณีพันธ์, 2539, หน้า 27-29) อธิบายขั้นตอนการวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้

1. การตัดสินใจว่า ในกระบวนการเรียนรู้นั้นอะไรเป็นความรู้ ทักษะที่จะ เรียนรู้ ผู้เรียนอาจจะมองหาข้อผิดพลาดและจุดอ่อนของความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาทั้ง ด้านทักษะ และรูปแบบการเรียนรู้ในปัจจุบัน

2. การตัดสินใจว่า จะเรียนรู้กิจกรรมเฉพาะอย่างไร วิธีการ แหล่งวิชาการ หรืออุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนมีอะไรบ้าง ในขั้นนี้ผู้เรียนควรศึกษาว่าตนเองมีความต้องการ เฉพาะด้านอะไร เกณฑ์ที่ใช้เลือกแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เฉพาะอย่างการรวบรวมความรู้ ข้อเท็จจริง การเข้าถึงระดับและความหมายของแหล่งทรัพยากร การเรียนรู้หรือกิจกรรมเฉพาะ คั้นผู้เรียนอาจดูจากหนังสือ บทความ ก่อนการเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุด ในกรณีที่เป็นแหล่ง ทรัพยากรบุคคล อาจตัดสินใจว่าบุคคลประเภทใดที่จะให้เนื้อหาวิชาที่ต้องการได้และพยายามหา บุคคลเหล่านั้น ซึ่งเลือกสรรแล้วว่าเหมาะสมที่สุด

3. ตัดสินใจว่า จะเรียนที่ใด ผู้เรียนอาจเลือกบริเวณที่เงียบ สะดวกสบาย และไม่มีผู้ใดมารบกวนหรืออาจจะต้องการสถานที่ซึ่งมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
4. วางหมาย หรือกำหนดระยะเวลาการทำงานที่แน่นอน
5. ตัดสินใจว่า จะเริ่มเรียนเรื่องใด เมื่อใด
6. ตัดสินใจว่าช่วงระยะเวลาใด เนื้อหาควรจะทำไปเท่าใด
7. พยายามหาเหตุผลเหตุที่เป็นอุปสรรค ที่ทำให้การเรียนรู้อาจไม่ประสบความสำเร็จหรือหาขั้นตอนส่วนที่ทำให้กระบวนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพ
8. การหาเวลาสำหรับการเรียนรู้ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับกรลดเวลา หรือจัดเวลาให้เหมาะสมกับการทำงานกิจกรรมในครอบครัวหรือการพักผ่อน โดยอาจจะขอไม่ให้บุคคลอื่นรบกวนในเวลาที่กำลังศึกษาหรือขอให้ผู้อื่นทำงานแทนเป็นครั้งคราว
9. ประเมินระดับความรู้และทักษะหรือความก้าวหน้าของคน
10. การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้หรืออุปกรณ์ที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนนี้ ผู้เรียนหาเวลาว่างไปในที่ต่างๆ กันคว่าจากหนังสือในห้องสมุด ตลอดจนการพบบุคคลที่เอื้อต่อการเรียนรู้
11. การสะสมหรือหาเงินที่จำเป็นสำหรับประโยชน์ในการหาแหล่งวิทยากร การซื้อหนังสือ การซ่อมอุปกรณ์บางอย่างตลอดจนค่าใช้จ่ายในการศึกษา
12. เตรียมสถานที่หรือจัดห้องเรียนให้เหมาะสมสำหรับการเรียน โดยคำนึงถึงสภาพอากาศแสงสว่าง เป็นต้น
13. เพิ่มขั้นตอนที่จะเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ ผู้เรียนหาวิธีเพิ่มแรงจูงใจเพื่อที่จะเพิ่มความก้าวหน้าในการเรียนหรือเพิ่มความพอใจ พยายามเน้นความสำคัญของการเรียนซึ่งสิ่งที่จะทำได้มีดังนี้
  - 13.1 หาสาเหตุของการขาดแรงจูงใจ
  - 13.2 พยายามเพิ่มความสุข ความยินดีในการเรียนรู้หรือเพิ่มความสนใจในกิจกรรมการเรียนรู้
  - 13.3 จัดการกับการขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะเรียนรู้หรือจัดการกับความสงสัยในความสำเร็จของโครงการที่เรียนรู้
  - 13.4 เอาชนะความรู้สึกผิดหวังโทษแก้ที่มีสาเหตุจากความลำบาก
  - 13.5 บอกกล่าวผู้อื่นถึงความสำเร็จของตน

ขั้นตอนการวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า อย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้เรียนเป็นผู้จัดระบบการเรียนของตนเอง ด้วยการจัดการด้านเวลาที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนด้วยการเตรียมความพร้อมให้กับตนเองในด้านต่างๆ รู้จักวิธีเรียนในชั้นเรียนและเรียนด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อการศึกษา ค้นคว้าต่อไป

สรุปว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการศึกษา ในสภาวะการณ์ของสังคมเป็นซึ่งความสำเร็จของการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น มีเงื่อนไขและปัจจัยหลักอยู่ที่ตัวผู้เรียนที่ต้องมีวินัยความมุ่งมั่นและนิสัยใฝ่เรียนรู้ ดังนั้น การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสถาบันทางสังคมทุกส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัว และสถานศึกษาที่มีหน้าที่บ่มเพาะและขัดเกลาในวัยเยาว์ต้องปลูกฝังนิสัยแห่งการเรียนรู้ รวมถึงสถาบันอื่นๆ ที่จะช่วยกันสร้างสรรค์บรรยากาศ ที่จะส่งเสริมหรือจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

#### 1.4 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไป ผู้บริหารองค์กรมักจะพิจารณาในด้านคุณประโยชน์ ในการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยรวมทั้งองค์กรหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนั้นยังมองว่า บุคลากรในองค์กรจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุงการจูงใจ การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งในทางปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากรทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่าปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กร ต้องหาแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้การพัฒนากุศลกรในองค์กรดำเนินการต่อไป โดยไม่มีปัญหาอุปสรรคหรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวได้โดยสรุปอย่างกว้างๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำทายนมากยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและบุคลากรรุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะ



เห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเก่ากับบุคลากรรุ่นใหม่มักเกิดจากบุคลากรรุ่นเก่าไม่สามารถตามบุคลากรรุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทัดเทียมกับบุคลากรรุ่นใหม่ได้

3. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำอันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงานจึงเป็นเหตุให้บุคลากรขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4. ปัญหาการจัดองค์การไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์กรอาจจัดโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชิงซ้ำต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5. ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้องค์การจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6. ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7. ปัญหาการวางแผนบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้องค์กรเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์กรในอนาคต

8. ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อันเนื่องมาจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9. ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้



11. ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลา ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์กรอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้บุคลากรใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์กรอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14. ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากรอาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของบุคลากร ซึ่งในบางกรณีอาจกระทำได้ยากเพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15. ขาดต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาบุคลากรแต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์กรในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อบุคลากรรายนั้นๆ สามารถความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อย และมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้นแตกต่างกันตามภาวการณ์

16. ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และยังไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามารองรับ

17. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ทำให้บุคลากรไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิทยากร ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และอื่นๆ

19. ปัญหาวิทยากรด้อยคุณภาพและขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์กรอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหาสำหรับการแก้ปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่าย คือ เจชขององค์กรหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร องค์กรทุกระดับ และบุคลากรในองค์กร โดยมีแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนใจปัญหาอย่างจริงจัง และต้องเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรว่ามีความต้องการอะไร
2. ผู้บริหารองค์กรควรต้องวิเคราะห์ห่องค์การของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนองค์การให้สอดคล้องกัน
3. ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ
4. ผู้บริหารองค์กรควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตย และเป็นผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุม จัดการองค์การในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน
5. บุคลากรขององค์การควรเปิดรับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง โดยปลูกจิตสำนึกของตนเองในการแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองตามที่องค์การต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของตนและขององค์การโดยรวม
6. องค์การควรพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ
7. องค์การควรถ่ายทอดนโยบายที่ได้กำหนดไว้ให้บุคลากรขององค์การทุกระดับ ได้รับรู้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา

จากปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค แต่ปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่อาจเกิดย่อมมีทางแก้ หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและเตรียมการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเอาไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ได้ในระยะยาว และปัญหาบางปัญหาสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อย่างไรก็ตาม หากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่างถ่องแท้ และได้มีการเตรียมการ ในการแก้ปัญหาทุกอย่างที่สามารคมองเห็นก็จะทำให้ปัญหาที่อาจเกิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีน้อย หรืออาจไม่มีเลยในที่สุด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จากการที่บริบทของภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาส่งผลต่อการที่ราชการจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการกำหนดและบริหารนโยบาย ระบบการพัฒนาข้าราชการจึงเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ส่วนราชการมีบุคลากรคุณภาพสูงมีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ราชการท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น โดยเริ่มจัดทำเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการ พลเรือนและได้รับความเห็นชอบจากคณะ รัฐมนตรี มาโดยลำดับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 และได้มีการปรับปรุงครั้งที่สอง ในปี พ.ศ. 2539

ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ.2545 ซึ่งได้มุ่ง เน้นการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างศักยภาพข้าราชการในการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นในปี พ.ศ.2547 เพื่อให้สอดคล้องกับ แนวการปฏิรูประบบราชการ และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ให้ส่วนราชการถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งมีความก้าวหน้ามา โดยลำดับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการ ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่ ประชาชนและสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ ข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิถีคิด และวิธีปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องเตรียมกำลังคนภาครัฐให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.จึงได้ดำเนินการปรับปรุงยุทธศาสตร์ฯฉบับเดิมและจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ขึ้นใหม่ โดยที่ประชุม ก.พ.มีมติ เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 4/2552 เมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2552 และคณะรัฐมนตรีมีมติ เห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2552

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

กรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนตามที่ตั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้มีทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ดังนี้

#### หลักการ

เสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตมีขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและ ประโยชน์สุขประชาชน

#### วิสัยทัศน์

ในปี พ.ศ.2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธา ของประชาชน

#### พันธกิจ

เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะ และใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

#### เป้าประสงค์

เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คู่คุณค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

#### มติคณะรัฐมนตรี

1. ให้ความเห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ตามที่เสนอ และให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้าราชการพลเรือนดังกล่าว

2. เห็นชอบให้ส่วนราชการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่า ร้อยละ 3 ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนา ข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างชัดเจนในเอกสารงบประมาณ

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ สมรรถนะ**

**เป้าหมาย :** ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการ ปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำ กลุ่มงานตามความจำเป็นและคู่คุณค่า

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

### เงื่อนไขความสำเร็จ :

#### บทบาทส่วนราชการ

1. ส่วนราชการมีการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา และข้าราชการ ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จ ของงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. ส่วนราชการมีแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง
3. มีการประเมินผลอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม และมีระบบการสื่อสารภายในส่วน ราชการ ที่มีประสิทธิภาพ

#### บทบาทสำนักงาน ก.พ.

1. เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ และแนะนำส่งเสริมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้าราชการ และการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ
2. จัดทำหลักสูตรกลางที่เป็นมาตรฐานเพื่อการพัฒนาข้าราชการ ได้แก่
  - \* หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะด้าน
  - \* หลักสูตรพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
  - \* หลักสูตรพัฒนานักทรัพยากรบุคคลให้ป็นมืออาชีพ
  - \* หลักสูตรพัฒนาข้าราชการเฉพาะกลุ่มพิเศษ เช่น ข้าราชการที่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ ชายแดน หรือ ต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ การจัดทำหลักสูตรกลางของสำนักงาน ก.พ. หรือหลักสูตร ของส่วนราชการต้องมีลักษณะที่ให้ข้าราชการได้เรียนรู้ระบบ แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรม ของภาค อื่น นอกจากภาคราชการด้วย
3. วางระบบการพัฒนาสมรรถนะโดยจัดทำเครื่องมือ วิธีการ หลักสูตรการวิเคราะห์ หาสมรรถนะ การประเมินและการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ
4. ติดตามผลการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ และ ประเมินผล ความพร้อมของส่วนราชการในการพัฒนาข้าราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน**

**เป้าหมาย :** ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และ คุณสมบัติของการเป็น คนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ

**กลยุทธ์ที่ 2 :** กำหนดหลัก เกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับ จรรยาและการประเมินทั้ง ด้านคุณลักษณะภายในของบุคคลและวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับ ใช้อย่าง เป็นรูปธรรม

**กลยุทธ์ที่ 3 :** เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนา ผู้บังคับบัญชา ทุกระดับ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมผู้ได้ บังคับ บัญชา และสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา

**เงื่อนไขความสำเร็จ :**

**บทบาทส่วนราชการ**

1. กำหนดเกณฑ์ ที่มีตัวชี้วัด และมีการประเมินที่โปร่งใสทั้งด้านคุณลักษณะภายใน ของบุคคล และวิธีปฏิบัติงาน

**บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่มีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาข้าราชการ

2. จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้กับ ส่วนราชการ

3. กำหนดมิติและจัดลำดับความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ การประเมิน ด้านจริยธรรมข้าราชการทุกระดับ

4. สร้างเวทีเครือข่าย / จัดงานรณรงค์ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

5. จัดทำหลักสูตรกลางด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นมาตรฐาน เช่น หลักสูตรการ พัฒนาจิตบริการของข้าราชการ

6. ปลุกฝังอุดมการณ์และปรัชญาการเป็นข้าราชการที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

7. ส่งเสริมภาพพจน์ของข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ประชาชนเชื่อถือ และศรัทธา

8. สร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจในองค์กร

9. ปกป้องและสร้างความปลอดภัยให้กับข้าราชการจากอิทธิพลภายนอก

10. ผลักดันเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและข้อบังคับจรรยาของข้าราชการพลเรือน ให้เป็นมติของคณะรัฐมนตรี

11. สร้างเครือข่ายกับสื่อเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงของข้าราชการที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน



12. จัดให้มีระบบกรองคนที่ไม่ประพฤติตามข้อ กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐาน ทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการ ออกจากราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย**

**เป้าหมาย :** ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการ ได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับ รู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย

**กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

**เงื่อนไขความสำเร็จ :**

**บทบาทส่วนราชการ**

1. นำเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ และมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดแผนพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร

3. กำหนดสมรรถนะของภาวะผู้นำ ระบบการพัฒนาผู้นำ และหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ  
**บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. รักษาและพัฒนาระบบการพัฒนาที่มีอยู่แล้ว ได้แก่ ระบบพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ จนถึง การพัฒนานักบริหารระดับต้น

2. มีระบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาของสำนักงาน ก.พ. (เป็นระบบกลาง) ซึ่งเป็นการรองรับความก้าวหน้าในลักษณะระบบเปิด

3. สร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคลกับนานาชาติโดยเฉพาะ ประเทศอาเซียน และภาคเอกชน

4. กำหนดมาตรฐานหลักสูตรการพัฒนาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนตัวชี้วัด ความสำเร็จ

5. ประเมินประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้การสนับสนุน ตามความจำเป็น

6. สนับสนุนด้านองค์ความรู้ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลักงายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน**

**เป้าหมาย :** ราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มี ส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

**กลยุทธ์ที่ 1 :** พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม และจำเป็น ให้กับ ข้าราชการ

**กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**เงื่อนไขความสำเร็จ :**

**บทบาทส่วนราชการ**

1. มีระบบกำกับดูแล และติดตามผลเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

**บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน

2. จัดทำหลักสูตรกลางด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมาตรฐาน

3. สร้างระบบการปกป้อง ค้ำกันภัยให้ข้าราชการจากอิทธิพลภายนอก

ทั้งนี้ รายละเอียดตัวชี้วัดและเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนแต่ละยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางดำเนินการ สำนักงาน ก.พ. จะนำเสนอในเอกสารคู่มือแนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ที่สำนักงาน ก.พ. จะชี้แจงและแจ้งเวียนให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ

**ยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ขึ้น ได้แก่

“การสนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรมปลอดทุจริต เป็นราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเป็นที่ยึดถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอนหลักเกณฑ์เพื่อให้แต่ละส่วนราชการ ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่งที่มีจิตสาธารณะอย่างเหมาะสม”

ทั้งนี้ โดยกำหนดให้มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของคนดีคนเก่ง (First Choice Civil Service)
2. กลยุทธ์การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Department focused HR Platform)
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ (Civil Service of Integrity & Passion)
4. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Smart HR Policy)

### 3. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ในราชการพลเรือนมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานต้องมีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและต้องสนองความต้องการของประชาชนตามนัยของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กฎหมาย นโยบายและทิศทางแนวโน้มใหม่ในการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 และยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีเป้าหมายให้กำลังคนภาครัฐมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งมีทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และให้ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ สำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ มีความพร้อมรองรับการสูญเสียอัตรากำลังจากแนวโน้มการเกษียณอายุ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนและประสานงานนโยบายด้านการศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย "คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21" ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2562 - 2565) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และแปลงยุทธศาสตร์ฯ สู่การปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมุ่งพัฒนาให้ "ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีสมรรถนะ เรียนรู้ตลอดชีวิต ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง" โดยพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมคุณภาพในการพัฒนาบุคลากรเพื่อบุคลากรมีสมรรถนะ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนพัฒนาค่านิยม วัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญ และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค. (2) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. 2560 - 2579) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ) และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน

### **หลักเกณฑ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงการพัฒนากุศลกรเป็นลำดับแรกเนื่องด้วยบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ประเด็นในการพัฒนากุศลกร จากยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายผู้บริหาร นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สมรรถนะของบุคลากร (Competency) ข้อมูลการสรุปผลการประเมินการฝึกอบรมหลักสูตรหรือโครงการ หรือทุน รวมถึงแนวโน้ม (Trend) ในปัจจุบัน ที่มีความสำคัญในการสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานเชิงรุกและสร้างโอกาสในทางก้าวหน้าของตำแหน่งได้

2. วางแผนการพัฒนามูลฐาน เมื่อได้ประเด็นในการพัฒนามูลฐานแล้ว ให้จัดลำดับความสำคัญประเด็นในการพัฒนามูลฐาน มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตร รูปแบบวิธีการที่จะพัฒนามูลฐานเพื่อใช้จัดทำสรุปแผนพัฒนามูลฐานประจำปี จัดทำโครงการและขออนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนามูลฐาน โดยเป็นไปตามแผนพัฒนามูลฐานประจำปี

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนามูลฐาน กรณีเป็นหลักสูตร หรือโครงการ หรือทุน ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำรายงานจากการเข้าร่วมหลักสูตร หรือโครงการ หรือทุน ได้รับการพัฒนา ส่งให้กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อใช้แบ่งปันความรู้ที่ได้รับมาโดยประชาสัมพันธ์ให้ทราบภายในองค์กร

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่สอดคล้องกับกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. 2560 - 2579) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### 4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นองค์กรหนึ่ง ที่สำคัญในการปฏิรูปและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการจัดระบบการอำนวยการและการประสานราชการของผู้บริหารระดับสูง ดำเนินการด้านพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การบริหารงานการคลังและสินทรัพย์ การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวง รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงศึกษาธิการ ที่เกี่ยวกับการศึกษาชาติ

สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ กลุ่มบริหารงานกลาง กลุ่มสารนิเทศ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์ และศูนย์บริการประชาชน

#### วิสัยทัศน์

สนับสนุนการปฏิบัติราชการด้วยไมตรีที่มีธรรมาภิบาล

### **พันธกิจ**

1. การจัดระบบการอำนวยความสะดวกและประสานราชการของกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวง
2. การพัฒนาระบบงานการบริหารงานบุคคลของกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวง
3. การพัฒนาระบบงานและการบริหารงานคลังและสินทรัพย์ของกระทรวงและ สำนักงานปลัดกระทรวง
4. การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวง

### **ยุทธศาสตร์**

1. พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกและการประสานราชการของกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวง ให้มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบงานการบริหารงานบุคคลของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง ตามหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาระบบงานและการบริหารงานคลังและสินทรัพย์ของกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวง ตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวงและ สำนักงานปลัดกระทรวง ให้มีประสิทธิภาพ

### **ภารกิจของสำนักอำนวยความสะดวก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของสำนักงาน ปลัดกระทรวง รวมทั้งการจัดระบบการอำนวยความสะดวกและการประสานราชการของผู้บริหารระดับสูง ในสังกัดกระทรวง
2. ดำเนินการเกี่ยวกับพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร การบริหารงานการคลังและสินทรัพย์ของกระทรวง และสำนักงาน ปลัดกระทรวง
3. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวง และสำนักงาน ปลัดกระทรวง
4. ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง ในงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแห่งชาติ หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นงานที่มีใ้ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใด ในสังกัดกระทรวง



5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**โครงสร้างแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงาน 1 ศูนย์ ได้แก่**

1. กลุ่มช่วยอำนาจการและประสานราชการ
2. กลุ่มสารสนเทศ
3. กลุ่มบริหารงานกลาง
4. กลุ่มบริหารงานบุคคล
5. กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์
6. ศูนย์บริการประชาชน

**กลุ่มช่วยอำนาจการและประสานราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ**

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนาจการและงานเลขานุการของปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงและผู้ช่วยปลัดกระทรวง
2. ศึกษา วิเคราะห์ ถัดนกรอง ให้ความเห็นในการเสนอเรื่องแก่ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และผู้ช่วยปลัดกระทรวง
3. ประสานราชการกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการของ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และผู้ช่วยปลัดกระทรวง
4. ติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ตามที่ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และผู้ช่วยปลัดกระทรวงสั่งการ
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**กลุ่มสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ**

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำมาตรการและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศ และสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ และของสำนักงานปลัดกระทรวงให้ สอดคล้องกับนโยบายการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ
2. เป็นหน่วยงานกลาง จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านสารสนเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจในกรอบ นโยบายและทิศทางภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนการ กำหนดกรอบแนวทางการกำกับ ติดตาม ผลการเผยแพร่ ต่อสาธารณชนเพื่อให้เกิดความสัมพันธอัน ดีระหว่างรัฐบาลหน่วยงานของรัฐบาล ประชาชน

3. เป็นหน่วยงานกลางรับฟังความคิดเห็น วิเคราะห์และนำเสนอ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงสร้างกลไกเพื่อให้บรรลุผลในการปฏิบัติด้านการผ่านเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ ทั้งในและต่างประเทศให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติต่อไป

**กลุ่มบริหารงานกลาง** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป และประสานงานทั่วไป รวมทั้งการเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการงานเลขานุการ การจัดประชุมผู้บริหาร ระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ และการประชุมหัวหน้าส่วนราชการกลางในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และการประชุมอื่นที่ได้รับ มอบหมายหรือสั่งการ

4. ดำเนินการเกี่ยวกับงานราชพิธี รัฐพิธี และงานพิธี รวมทั้งกิจกรรมในภาพรวมของกระทรวง ศึกษาธิการและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5. ดำเนินการตอบคำถาม ให้คำปรึกษา และรับฟังข้อเสนอแนะด้านการศึกษา

6. ปฏิบัติงานร่วมกับและหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**กลุ่มบริหารงานบุคคล** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. เป็นเลขานุการ อ.ก.พ. กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ดำเนินการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการใช้กำลังคน รวมทั้ง ศึกษาวิเคราะห์เสนอแนะ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและพัฒนาจัดทำระบบฐานข้อมูลกำลังคนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง และการรายงานสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3. ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งระบบทะเบียนประวัติข้อมูลส่วนบุคคล

4. ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการพัฒนานุเคราะห์

5. วิเคราะห์ วางแผน วิจัย ดำเนินการสนับสนุนด้านสวัสดิการ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการบริหารค่าตอบแทน

6. ปฏิบัติงานร่วมกับ และหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารงานคลังและสินทรัพย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวง
2. ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ
3. จัดระบบงานและบริหารงานเงินนอกงบประมาณ
4. จัดระบบงานและบริหารงานการจัดหาของสำนักงานปลัดกระทรวง การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
5. จัดทำบัญชี และรายงานฐานะทางการเงินและบัญชี
6. ปฏิบัติงานร่วมกับและหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**ศูนย์บริการประชาชน** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานศูนย์ข้อมูลข่าวสารตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และบริการข้อมูลข่าวสารทั่วไป
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ. 2548
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ ร้องเรียน ขอความเป็นธรรม ขอความช่วยเหลือ และรับแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับภารกิจของ ศร. และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ไม่ชอบธรรมของผู้บริหาร ข้าราชการ บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษา
4. ดำเนินการประสานและติดตามผลความคืบหน้าในการดำเนินการแก้ไขปัญหาตามข้อร้องเรียนของประชาชน
5. ดำเนินการตอบคำถาม ให้คำปรึกษาและรับฟังข้อเสนอแนะด้านการศึกษา
6. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### อัตรากำลังตามโครงสร้าง

ที่	กลุ่ม/ศูนย์	ประเภท				รวม
		ข้าราชการ		พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	
		จำนวน	ว่าง			
1	ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1
2	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคล	-	1	-	-	1
3	กลุ่มบริหารทั่วไป	4	-	-	-	4
4	กลุ่มช่วยผู้อำนวยการและประสาน ราชการ	12	2	-	-	14
5	กลุ่มสารนิเทศ	14	-	1	-	15
6	กลุ่มบริหารงานกลาง	13	3	1	-	17
7	กลุ่มบริหารงานบุคคล	35	11	1	-	47
8	กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์	35	13	6	48	102
9	ศูนย์บริการประชาชน	6	-	-	-	6
รวม		120	30	9	48	207

\*\*\* ข้อมูล อัตรากำลังพลเรือน ณ ปี พ.ศ.2563 มีจำนวนทั้งหมด 120 คน

### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพิ่ม ภักดีการ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์กร 3) เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

(2) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยองค์กร คือขนาด อบต. ที่สังกัดต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ที่สำคัญมี 3 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ปัญหาการไม่วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหา นโยบายของผู้บริหาร ไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

สาคร ธานี (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เพื่อศึกษาหลักการ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ผลการศึกษาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย พบว่า (1) ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยดำเนินไปตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดไว้ทุก 5 ปี ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยการบริหารตามระเบียบกฎข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และการบริหารอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ เป้าหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยคือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน (2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยปรากฏออกมาในรูปของการพัฒนาตามธรรมชาติและการพัฒนาแบบถูกควบคุมซึ่งมีผลออกมาเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ และมาตรการในการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การ สร้างสวัสดิการให้แก่บุคลากร ส่งเสริมกิจกรรมอันเป็นการสร้างความรักและความสามัคคีและการแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ (3) ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสร้างมาตรการและการหาแนวทางสนองตอบความต้องการของบุคลากรและความต้องการของมหาวิทยาลัยแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้ที่เหมาะสมคือมาตรการส่งเสริมการศึกษา มาตรการส่งเสริมด้านสวัสดิการ มาตรการส่งเสริมการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ มาตรการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และมาตรการส่งเสริมความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย

วิไลดา ชาวชื่นสุข (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ เพื่อศึกษาความคิดเห็น

ของข้าราชการต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 435 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่า 1 ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของข้าราชการต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน ก.พ. ด้านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการที่มีเพศและสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ข้าราชการที่มีระดับการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาต่างกัน ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการศึกษาต่างกัน ข้าราชการที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมต่างกัน

กฤษณสรณ์ สุขसार (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมสรรพากร (2) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของกรมสรรพากร ได้แก่ ข้าราชการตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำนวน 20,050 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 392 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกาฝึกอบรมมีอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่บุคลากรมีระดับตำแหน่งและระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรมี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การอย่างทั่วถึงในทุกหน่วยงาน



พระเอกราช กิตติชโร (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ จังหวัดศรีสะเกษ ทำการศึกษาและเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าด้าน เพศ อาชีพ รายได้ต่อปีต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้าน อายุ ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จินิสา ช่วยสมบุรณ์ (2556) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา องค์การของรัฐในจังหวัดสตูล ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิจัยสนามโดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีการสรุปผลเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญในองค์การ ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ บุคลากรเกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพราะเหตุผลนี้เองบุคลากร จึงเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับความตั้งใจ ของผู้บริหารว่าจะให้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและงบประมาณที่ตั้งขึ้นไว้ ในแผนพัฒนาบุคลากรแต่ละปีต่อไป

จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและมีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บ รวบรวมข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก รองอธิการบดี ผู้อำนวยการกองกลางและหัวหน้าฝ่าย บริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการ ฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควร มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการศึกษาต่อและด้านการพัฒนาตนเองควรมี การสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเสนอแนวทางการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดย ทำการศึกษาจาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านต่างๆ คือ เพศ อายุ คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และ รายได้ ที่ส่งผลต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน คือ 1. การปฐมนิเทศ 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม 4. การสัมมนา 5. การสอนงาน 6. การเป็นที่เลี้ยง 7. การศึกษาดูงาน 8. การศึกษาด้วยตนเอง และผลการศึกษา จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จำนวน 120 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้ ทำการศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 3.1 อัตราราชการพลเรือน ณ ปี พ.ศ.2563

ที่	กลุ่ม/ศูนย์	ข้าราชการ (คน)	ร้อยละ
1	ผู้อำนวยการ	1	0.83
2	กลุ่มบริหารทั่วไป	4	3.33
3	กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ	12	10.00
4	กลุ่มสารนิเทศ	14	11.66
5	กลุ่มบริหารงานกลาง	13	10.83
6	กลุ่มบริหารงานบุคคล	35	29.16

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ที่	กลุ่ม/ศูนย์	ข้าราชการ (คน)	ร้อยละ
7	กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์	35	29.16
8	ศูนย์บริการประชาชน	6	5.0
	รวม	120	100.00

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิด แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

**ตอนที่ 2** ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในด้านต่างๆ ทั้ง 8 ด้าน โดยผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

**ตอนที่ 3** แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ กำหนดการวัดผลความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ตามวิธีการวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก ให้	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง ให้	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย ให้	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด ให้	1	คะแนน

และผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ 7 ด้าน คือ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1. การปฐมนิเทศ 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม 4. การสัมมนา 5. การสอนงาน 6. การเป็นพี่เลี้ยง 7. การศึกษาดูงาน และ 8. การศึกษาด้วยตนเอง

สำหรับแบบสัมภาษณ์ แบบออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในด้านต่างๆ ทั้ง 8 ด้าน คือ 1. การปฐมนิเทศ 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม 4. การสัมมนา 5. การสอนงาน 6. การเป็นพี่เลี้ยง 7. การศึกษาดูงาน และ 8. การศึกษาด้วยตนเอง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อตรวจสอบความเที่ยง ความเชื่อมั่นและความถูกต้อง ของเนื้อหา ภาษาและโครงสร้าง ได้นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามตรงตามเนื้อหาแล้ว นำข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาได้สร้าง แบบสอบถามขึ้นมาทั้งหมด 120 ชุด และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 10 ชุด ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

การศึกษาค้นคว้าอิสระวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล โดยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจาก ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 120 ชุด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์ แปรผล และสรุปรายงานผลการศึกษาต่อไป

#### 3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เอกสาร ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ งานวิจัย ข้อมูลจากรายงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมถึงบทความที่เกี่ยวข้อง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการมาตอบมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ความถี่ และค่าร้อยละ

**ตอนที่ 2** การรายงานผล โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

1. ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การทดสอบสมมติฐานการศึกษา จะใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว (Independent – Samples F test)

การทดสอบสมมติฐาน จะทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ วิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ  
สำหรับแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์  
เนื้อหา





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการพลเรือน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 120 คน ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N แทน จำนวนประชากร

$\mu$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

Sig. แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงออกมาดังตารางที่เสนอ และผลการศึกษาจากการอ่านข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

### 1. ข้อมูลทั่วไป

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	28	23.3
2. หญิง	92	76.7
รวม	120	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.7 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.3

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 30 ปี	19	15.8
2. อายุ 31-40 ปี	54	45.0
3. อายุ 41-50 ปี	26	21.7
4. อายุ 51-60 ปี	21	17.5
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมาคือมีอายุ 41-50 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 อายุ 51-60 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.5
2. ปริญญาตรี	51	42.5
3. ปริญญาโท	66	55.0
4. ปริญญาเอก	-	-
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาโท จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมา คือ ปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และต่ำกว่าปริญญาตรี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์  
ในการทำงานในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. 1-10 ปี	74	61.7
2. 11-20 ปี	11	9.2
3. 21-30 ปี	16	13.3
4. 31 ปีขึ้นไป	19	15.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน  
ในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 1-10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7  
รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
31 ปี ขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 มีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักอำนวยการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 21-30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และ  
มีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 11-20 ปี จำนวน  
11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- ประเภทตำแหน่ง (วิชาการ)		
1. นักวิชาการศึกษา	28	23.3
2. นักทรัพยากรบุคคล	24	20.0
3. นักจัดการงานทั่วไป	12	10.0
4. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	5	4.2
5. นักประชาสัมพันธ์	9	7.5
6. นักวิชาการเงินและบัญชี	16	13.3
7. นักวิชาการพัสดุ	7	5.8
8. อื่นๆ	-	-
- ประเภทตำแหน่ง (ทั่วไป)		
9. เจ้าพนักงานธุรการ	6	5.0
10. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	10	8.3
11. เจ้าพนักงานพัสดุ	1	0.8
12. เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	2	1.7
13. อื่นๆ	-	-
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีตำแหน่งประเภทวิชาการ เป็นตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมา เป็นตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตำแหน่งนักจัดการทั่วไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีตำแหน่งประเภททั่วไป เป็นตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 รองลงมาเป็นตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ตำแหน่งเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และเจ้าพนักงานพัสดุ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- ระดับตำแหน่ง (วิชาการ)		
1. ปฏิบัติการ	50	41.7
2. ชำนาญการ	40	33.3
3. ชำนาญการพิเศษ	12	10.0
4. เชี่ยวชาญ	-	-
5. อื่นๆ	-	-
- ระดับตำแหน่ง (ทั่วไป)		
6. ปฏิบัติงาน	8	6.7
7. ชำนาญงาน	9	7.5
8. อาวุโส	1	0.8
9. อื่นๆ	-	-
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีระดับตำแหน่งทางวิชาการ เป็นระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาเป็นระดับชำนาญการ มีจำนวน 40 คน และเป็นระดับชำนาญการพิเศษ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีระดับตำแหน่งทั่วไป เป็นระดับชำนาญงาน มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 รองลงมาเป็นระดับปฏิบัติงาน มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และเป็นระดับอาวุโส มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 15,000 บาท	8	6.7
2. 15,001 - 25,000 บาท	60	50.0
3. 25,001 - 30,000 บาท	18	15.0
4. 30,001 - 35,000 บาท	7	5.8
5. 35,001 - 40,000 บาท	7	5.8
6. มากกว่า 40,000 บาท	20	16.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001 - 25,000 บาท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมามีรายได้ มากกว่า 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีรายได้ 25,001 - 30,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 มีรายได้ ไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 มีรายได้ 30,001 - 35,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และ มีรายได้ 35,001 - 40,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8

### 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามตำแหน่ง ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1 ผู้อำนวยการกลุ่ม สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	1	0.83
2 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	2	0.83
3 นักวิชาการศึกษานโยบาย	1	0.83
4 นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	1	0.83
5 นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ	1	1.6
6 นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ	1	0.83
7 นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	1	0.83



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
8 นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	1	0.83
9 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีอาวุโส	1	0.83
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>8.3</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตำแหน่งคือ นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ รองลงมาคือ ผู้อำนวยการกลุ่ม สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ นักวิชาการศึกษาชำนาญการ นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีอาวุโส ตำแหน่งละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.83 รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามกลุ่มงาน สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 กลุ่มบริหารงานบุคคล	1	0.83
2 กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานงานราชการ	2	1.6
3 กลุ่มบริหารงานกลาง	2	1.6
4 กลุ่มสารนิเทศ	4	3.33
5 กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์	1	0.83
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>8.3</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในกลุ่มสารนิเทศ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 รองลงมาคือ กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานงานราชการ กลุ่มบริหารงานกลาง กลุ่มละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 และกลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานคลังและสินทรัพย์ กลุ่มละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.83 รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3

## 2. การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### 2.1 ด้านการปฐมนิเทศ

#### 2.1.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความรู้หรือสิ่งที่ท่านต้องการได้รับมากที่สุดจากการเข้ารับการปฐมนิเทศ		
1. การปฏิบัติตัวในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแต่งกาย	35	29.2
2. ต้องการทำความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร	30	25.0
3. หนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย	47	39.2
4. ความรู้เกี่ยวกับสิทธิสวัสดิการต่างๆ	6	5.0
5. อื่นๆ เช่น ความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
2. ระยะเวลาการปฐมนิเทศที่เหมาะสม		
1. 1 วัน	25	20.8
2. 2 - 3 วัน	82	68.3
3. 4 - 5 วัน	11	9.2
4. อื่นๆ เช่น 1 สัปดาห์	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ (คน)
3. สถานที่ที่ท่านต้องการ ไปปฐมนิเทศมากที่สุด		
1. ภายในเขตจังหวัด	11	9.2
2. จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก	39	32.5
3. กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	46	38.3
4. จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่	3	2.5
5. จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว	19	15.8
6. อื่นๆ เช่น ที่หน่วยงาน	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.10 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการปฐมนิเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลำดับความต้องการ ตามประเด็นดังนี้

**ความรู้หรือสิ่งที่ต้องการได้รับมากที่สุดจากการเข้ารับการปฐมนิเทศ** คือ หนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมา คือ การปฏิบัติตัวในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแต่งกาย คิดเป็นร้อยละ 29.2 ต้องการทำความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 25.0 ความรู้เกี่ยวกับสิทธิสวัสดิการต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 5.0 และอื่นๆ เช่น ความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 1.7

**ระยะเวลาการปฐมนิเทศที่เหมาะสม** คือ 2 - 3 วัน คิดเป็นร้อยละ 68.3 รองลงมา คือ 1 วัน คิดเป็นร้อยละ 20.8 รองลงมาอีก คือ 4 - 5 วัน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และอื่นๆ เช่น 1 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 1.7

**สถานที่ที่ต้องการไปปฐมนิเทศมากที่สุด** คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมา คือ จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก คิดเป็นร้อยละ 32.5 จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 15.8 ภายในเขตจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 9.2 จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 2.5 และอื่นๆ เช่น ที่หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 1.7

### 1.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การปฐมนิเทศ</b>			
1 หน่วยงานควรจัดปฐมนิเทศบุคลากรเอง	4.10	0.82	เห็นด้วยมาก
2 หน่วยงานควรส่งบุคลากรไปเข้ารับการปฐมนิเทศที่จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	3.85	0.88	เห็นด้วยมาก
3 หน่วยงานควรส่งบุคลากรไปเข้ารับการปฐมนิเทศกับหน่วยงานอื่นๆ	3.61	0.94	เห็นด้วยมาก
4 การปฐมนิเทศควรจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	4.44	0.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5 ควรมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ	4.15	0.75	เห็นด้วยมาก
6 การปฐมนิเทศควรมีกิจกรรมสนทนากันประกอบการบรรยาย	4.16	0.77	เห็นด้วยมาก
7 การปฐมนิเทศควรเน้นที่กิจกรรมมากกว่าเน้นทฤษฎี	3.82	1.08	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.52</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฐมนิเทศควรจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับแรก ( $\mu = 4.44$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง รองลงมาคือ การปฐมนิเทศควรมีกิจกรรมสนทนากันประกอบการบรรยาย ( $\mu = 4.16$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ ( $\mu = 4.15$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก หน่วยงานควรจัดปฐมนิเทศบุคลากรเอง ( $\mu = 4.10$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก หน่วยงานควรส่งบุคลากรไปเข้ารับการปฐมนิเทศที่จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ( $\mu = 3.85$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

การปฐมนิเทศควรเน้นที่กิจกรรมมากกว่าเน้นทฤษฎี ( $\mu=3.81$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และหน่วยงานควรส่งบุคลากรไปเข้ารับการปฐมนิเทศกับหน่วยงานอื่นๆ ( $\mu=3.61$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

### 1.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ

ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1 ควรจัดการปฐมนิเทศในระยะเวลาที่เหมาะสม ในระยะ 3-4 วัน	1	1.6
2 พิจารณานุเคราะห์ที่โอน-ย้าย เข้าร่วมการปฐมนิเทศด้วย	1	1.6
3 ควรจัดการปฐมนิเทศตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน	1	0.83
4 ควรส่งบุคลากรเข้ารับการปฐมนิเทศ ร่วมกับส่วนราชการอื่น เช่น ระดับกรม สำนัก	2	1.6
5 มุ่งเน้นความคุ้นเคยกับเพื่อนและสถานที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กร	1	0.83
6 ควรจัดกลุ่มวัดผลมากกว่ารายบุคคล	1	0.83
7 การทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการปฐมนิเทศทุกๆ 3-5 ปี	1	0.83
8 เพิ่มเติมหลักสูตรให้มากขึ้น	1	0.83
9 หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดการปฐมนิเทศเอง	1	0.83
10 พิจารณาหลักสูตรให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ	1	0.83

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรส่งบุคลากรเข้ารับการปฐมนิเทศ ร่วมกับส่วนราชการอื่น เช่น ระดับกรม สำนัก คิดเป็นร้อยละ 1.6 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดการปฐมนิเทศในระยะเวลาที่เหมาะสมในระยะ 3-4 วัน พิจารณานุเคราะห์ที่โอน-ย้าย เข้าร่วมการปฐมนิเทศด้วย ควรจัดการปฐมนิเทศตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน มุ่งเน้นความคุ้นเคยกับเพื่อนและสถานที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กร ควรจัดกลุ่มวัดผลมากกว่ารายบุคคล การทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการปฐมนิเทศทุกๆ 3-5 ปี เพิ่มเติมหลักสูตรให้มากขึ้น หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดการปฐมนิเทศเอง พิจารณาหลักสูตรให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ คิดเป็น ร้อยละ 0.83

#### 1.2.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก อำนวยการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ควรมีการบูรณาการ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) โดยเน้นการสร้างความรู้เกี่ยวกับบุคลากรใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการดำเนินการจัดปฐมนิเทศในภาพรวม บูรณาการร่วมกัน หมายถึง การจัดปฐมนิเทศร่วมกันทั้งระดับกรม สำนัก ส่วนราชการภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

หลักสูตร การปฐมนิเทศเน้นสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร โครงสร้างภารกิจ อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ และกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ที่ควรรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมปฐมนิเทศได้แสดงความคิดเห็นข้อคิดต่างๆ และวิทยากรตอบข้อซักถามได้อย่างด้วยความจริงใจ และตรงประเด็น

ระยะเวลา ขยายระยะเวลาการปฐมนิเทศให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเพิ่มเติมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การสร้างเครือข่ายที่ดีในประสานงานร่วมกันภายในองค์กรต่อไปได้

ผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาบุคลากร สร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ และทำงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ

สถานที่ ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนสถานที่ในการจัดปฐมนิเทศ ภายในภูมิภาค และจังหวัด เพื่อให้ได้การเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น



## 2.2 ด้านการศึกษา

### 2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
ด้านการศึกษา

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ท่านต้องการศึกษาต่อหรือไม่		
1. ต้องการ	88	73.3
2. ไม่ต้องการ	32	26.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
5. ท่านต้องการศึกษาต่อในระดับใด		
1. ปริญญาตรี	2	1.7
2. ปริญญาโท	51	42.5
3. ปริญญาเอก	38	31.7
4. อื่นๆ เช่น หลักสูตรวิชาชีพหรือเฉพาะทางในระยะสั้น	9	7.4
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>83.3</b>
ไม่ตอบข้อมูล	20	16.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
6. ท่านมีความต้องการศึกษาต่อในช่วงเวลาใดมากที่สุด		
1. ตอนเย็นหลังเลิกงาน	8	6.7
2. ลาศึกษาต่อเต็มเวลา	18	15.0
3. วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์	65	54.2
4. ศึกษาผ่านระบบการศึกษาทางไกล	7	5.8
5. อื่นๆ เช่น ออกไปศึกษาต่อต่างประเทศ	5	4.2
<b>รวม</b>	<b>103</b>	<b>85.8</b>
ไม่ตอบข้อมูล	17	14.2
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. สิ่งที่ท่านต้องการมากที่สุดจากการได้รับการศึกษาต่อ		
1. วุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น	13	10.8
2. พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	10	8.3
3. ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	45	37.5
4. พัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มขึ้น	31	25.8
5. นำความรู้ไปพัฒนาชุมชนและองค์กร	6	5.0
6. อื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบวิชาชีพเสริม	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>106</b>	<b>88.3</b>
ไม่ตอบข้อมูล	14	11.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
8. สาขาวิชาที่ท่านต้องการศึกษาต่อมากที่สุด		
1. คอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/เทคโนโลยีดิจิทัล /AI / Data Analytics	14	11.7
2. กฎหมายเฉพาะด้าน	9	7.5
3. การเมือง/การปกครอง/บริหารภาครัฐ	21	17.5
4. การบริหาร/การจัดการ/การตลาด	19	15.8
5. การบริหารการศึกษา	27	22.5
6. เศรษฐกิจ/การเงิน/การคลัง	13	10.8
7. อื่นๆ เช่น หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน /นิเทศศาสตร์ / สื่อสารมวลชน	4	3.3
<b>รวม</b>	<b>107</b>	<b>89.2</b>
ไม่ตอบข้อมูล	13	10.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
9. ถ้าท่านต้องการศึกษาต่อ ท่านต้องการให้หน่วยงานของท่านสนับสนุน ทุนการศึกษาอย่างไร		
1. สนับสนุนทุนการศึกษาทั้งหมดตลอดหลักสูตร	51	42.5
2. สนับสนุนทุนการศึกษาส่วนหนึ่งและให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัว อีกส่วนหนึ่ง	61	50.8
<b>รวม</b>	<b>112</b>	<b>93.3</b>
ไม่ตอบข้อมูล	8	6.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
10. ถ้าท่านต้องใช้ทุนตนเองในการศึกษาต่อทั้งหมด ท่านจะศึกษาต่อ หรือไม่		
1. ศึกษาต่อ	84	70.0
2. ไม่ศึกษาต่อ	29	24.2
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>94.2</b>
ไม่ตอบข้อมูล	7	5.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
11. ถ้าหน่วยงานสมทบทุนการศึกษาส่วนหนึ่ง และให้ผู้ศึกษาสมทบทุน ส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง ท่านจะศึกษาต่อหรือไม่		
1. ศึกษาต่อ	100	83.3
2. ไม่ศึกษาต่อ	11	9.1
<b>รวม</b>	<b>111</b>	<b>92.5</b>
ไม่ตอบข้อมูล	9	7.5
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ (คน)
12. จากข้อ 11 ท่านต้องการให้หน่วยงานสมทบทุนการศึกษาในอัตราส่วนเท่าไร ระหว่างหน่วยงานกับผู้ศึกษาต่อ		
1. อัตราส่วน 50 : 50	47	39.2
2. อัตราส่วน 60 : 40	16	13.3
3. อัตราส่วน 70 : 30	24	20.0
4. อัตราส่วน 80 : 20	16	13.3
5. อื่นๆ เช่น อัตราส่วน 90 : 10	4	3.3
<b>รวม</b>	<b>107</b>	<b>89.2</b>
ไม่ตอบข้อมูล	13	10.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.13 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อคิดเป็นร้อยละ 73.3 และไม่ต้องการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 26.7

โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมา คือ ต้องการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 31.7 ต้องการศึกษาระดับอื่นๆ เช่น หลักสูตรวิชาชีพหรือเฉพาะทางในระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 7.4 และต้องการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.7 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลในประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 16.7

ช่วงเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการศึกษาต่อมากที่สุด คือ วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์ คิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมา คือ ต้องการลาศึกษาต่อเต็มเวลา คิดเป็นร้อยละ 15.0 รองลงมาอีก คือ ต้องการศึกษาคอนเน็คชั่นหลังเลิกงาน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ต้องการศึกษาคือศึกษาผ่านระบบการศึกษาทางไกล คิดเป็นร้อยละ 5.8 และอื่นๆ เช่น ออกไปศึกษาต่อต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 4.2 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลในประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 14.2

**สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการมากที่สุดจากการได้รับการศึกษาต่อ** คือ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมา คือ พัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงมาอีก คือ วุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 10.8 พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 8.3 นำความรู้ไปพัฒนาชุมชนและองค์กร คิดเป็นร้อยละ 5.0 และสิ่งที่ต้องการอื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบวิชาชีพเสริม คิดเป็นร้อยละ 0.8 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลในประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 11.7

**สาขาวิชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการศึกษาต่อมากที่สุด** คือ สาขาการบริหารการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 22.5 รองลงมา คือ สาขาการเมือง/การปกครอง/บริหารภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 17.5 รองลงมาอีก คือ สาขาการบริหาร/การจัดการ/การตลาด คิดเป็นร้อยละ 15.8 สาขาคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/เทคโนโลยีดิจิทัล /AI/ Data Analytics คิดเป็นร้อยละ 11.7 สาขาเศรษฐกิจ/การเงิน/การคลัง คิดเป็นร้อยละ 10.8 สาขากฎหมายเฉพาะด้าน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และสาขาอื่นๆ เช่น หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน /นิเทศศาสตร์ /สื่อสารมวลชน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลในประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 10.8

**กรณีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่ต้องการศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนทุนการศึกษาส่วนหนึ่งและให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง** คิดเป็นร้อยละ 50.8 และต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 42.5 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 6.7

**กรณีถ้าต้องใช้ทุนตนเองในการศึกษาต่อทั้งหมด** ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการศึกษาต่อคิดเป็นร้อยละ 70.0 และไม่ต้องการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 24.2 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 5.8

**กรณีถ้าหน่วยงานสมทบทุนการศึกษาส่วนหนึ่งและให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง** ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 83.3 และไม่ต้องการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 9.1 ซึ่งไม่ตอบข้อมูลในประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 7.5

**กรณีที่ให้หน่วยงานสมทบทุนการศึกษาในอัตราส่วนระหว่างหน่วยงานกับผู้ศึกษาต่อ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานสมทบทุนการศึกษาในอัตราส่วนระหว่างหน่วยงานกับผู้ศึกษาต่อ 50 : 50 คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมาคือ อัตราส่วน 70 : 30 คิดเป็นร้อยละ 20.0 รองลงมาอีก คือ อัตราส่วน 60 : 40 คิดเป็นร้อยละ 13.3 อัตราส่วน 80 : 20 คิดเป็นร้อยละ 13.3 และอัตราส่วนอื่นๆ เช่น อัตราส่วน 90 : 10 คิดเป็นร้อยละ 3.3 ซึ่งมีผู้ไม่ตอบข้อมูลประเด็นนี้ คิดเป็นร้อยละ 10.8

## 2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การศึกษา</b>			
8 การศึกษาต่อควรใช้เงินทุนตัวเองทั้งหมด	2.77	1.22	เห็นด้วยปานกลาง
9 หน่วยงานควรสนับสนุนเงินทุนในการศึกษาต่อทั้งหมด	3.46	1.18	เห็นด้วยมาก
10 หน่วยงานควรสนับสนุนเงินทุนในการศึกษาต่อเพียงส่วนหนึ่งและให้ผู้ต้องการศึกษาต่อใช้เงินทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง	3.57	1.04	เห็นด้วยมาก
11 การให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่มีอายุงานมากกว่าเป็นลำดับแรก	2.85	1.10	เห็นด้วยปานกลาง
12 การให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นลำดับแรก	2.56	1.07	เห็นด้วยน้อย
13 การพิจารณาให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่จบการศึกษาต่ำกว่าก่อน	2.94	1.11	เห็นด้วยปานกลาง
14 ควรให้ทุนการศึกษาเฉพาะผู้ที่ศึกษาต่อสาขาวิชาที่ตรงตามสายงานตำแหน่งของตนเองเท่านั้น	3.12	1.12	เห็นด้วยปานกลาง
15 เมื่อได้รับทุนการศึกษาแล้ว หลังจบการศึกษาจะต้องกลับมาทำงานชดใช้ทุนด้วย	3.85	0.98	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>3.14</b>	<b>0.69</b>	<b>เห็นด้วยปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เมื่อได้รับทุนการศึกษาแล้ว หลังจบการศึกษาจะต้องกลับมาทำงานชดใช้ทุนด้วย มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับแรก ( $\mu=3.85$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ หน่วยงานควรสนับสนุนเงินทุนในการศึกษาต่อเพียงส่วนหนึ่งและให้ผู้ต้องการศึกษาต่อใช้เงินทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง ( $\mu=3.57$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก หน่วยงานควรสนับสนุนเงินทุนในการศึกษาต่อทั้งหมด ( $\mu=3.46$ )



อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรให้ทุนการศึกษาเฉพาะผู้ที่ศึกษาต่อสาขาวิชาที่ตรงตามสายงานตำแหน่งของตนเองเท่านั้น ( $\mu=3.12$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง การพิจารณาให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่จบการศึกษาต่ำกว่าก่อน ( $\mu=2.94$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง การให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่มีอายุงานมากกว่าเป็นลำดับแรก ( $\mu=2.85$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง การศึกษาต่อควรใช้เงินทุนตัวเองทั้งหมด ( $\mu=2.77$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และการให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นลำดับแรก ( $\mu=2.56$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

### 2.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1 ควรจัดสรรทุนการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 หรือหมุนเวียนในลักษณะให้กู้ยืม โดยไม่คิดดอกเบี้ย	15	12.5

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดสรรทุนการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 หรือหมุนเวียนในลักษณะให้กู้ยืม โดยไม่คิดดอกเบี้ย คิดเป็นร้อยละ 12.5

### 2.2.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

การจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา ควรสำรวจสาขาวิชาที่ขาดแคลนที่มีความจำเป็นต่อองค์กร และจัดสรรทุนการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยการคัดเลือกผู้รับทุนด้วยการวางหลักเกณฑ์มาตรฐานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยการจัดสรรทุนการศึกษาอย่างน้อย 5 ทุนต่อปีงบประมาณ

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี สร้างประโยชน์ให้องค์กร ได้มีโอกาสรับการศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงเมื่อจบการศึกษาแล้ว เน้นการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จัดทำความร่วมมือกับสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสม คุ่มค่า มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นลำดับแรก เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มแรกของการทำงานไปจนถึงการพัฒนาตนเองและองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

### 2.3 ด้านการฝึกอบรม

#### 2.3.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ (คน)
13. หลักสูตรที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด		
1. หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ปัจจุบัน	46	38.3
2. หลักสูตรที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ปัจจุบัน	15	12.5
3. หลักสูตรเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่	40	33.3
4. หลักสูตรอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม	1	0.8
5. หลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้คอมพิวเตอร์	18	15.0
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
14. ระยะเวลาหลักสูตรที่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้		
1. 1 - 2 วัน	44	36.7
2. 3 - 4 วัน	64	53.3
3. 5 - 6 วัน	2	1.7
4. 1 สัปดาห์	5	4.2
5. มากกว่า 1 สัปดาห์	5	4.2
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15. คุณสมบัตินักศึกษาที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุด		
1. มีประสบการณ์ทำงานในด้านที่บรรยายสูง	31	25.8
2. สำเร็จการศึกษาระดับสูงจากต่างประเทศ	58	48.3
3. สามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ	3	2.5
4. มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก	23	19.2
5. บรรยายโดยเน้นการมีกิจกรรม เน้นการทำ work shop	2	1.7
6. มีผลงานวิชาการ	3	2.5
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
16. ท่านมีความต้องการฝึกอบรมในช่วงเวลาใดมากที่สุด		
1. ตอนเย็นหลังเลิกงาน	5	4.2
2. เต็มเวลาในวันทำการ	86	71.7
3. วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์	19	15.8
4. ฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์	10	8.3
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
17. สถานที่ที่ท่านต้องการไปฝึกอบรมมากที่สุด		
1. ภายในเขตจังหวัด	8	6.7
2. จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก	41	34.2
3. กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	48	40.0
4. จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่	3	2.5
5. จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว	19	15.8
6. อื่นๆ เช่น ที่หน่วยงาน	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
18. จำนวนครั้งที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปี		
1. อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี	40	33.3
2. 2 – 3 ครั้งต่อปี	66	55.0
3. 4 – 5 ครั้งต่อปี	7	5.8
4. มากกว่า 5 ครั้งต่อปี	7	5.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
19. ถ้าท่านต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้ารับการฝึกอบรมเอง ท่านจะเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่		
1. เข้าร่วมฝึกอบรม	47	39.2
2. ไม่เข้าร่วมฝึกอบรม	73	60.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
20. ท่านต้องการให้หน่วยงานฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในรูปแบบใดมากที่สุด		
1. จัดฝึกอบรมเอง	17	14.2
2. จัดฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่น	31	25.8
3. ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ	72	60.0
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
21. สิ่งที่ท่านต้องการมากที่สุดจากการเข้ารับการฝึกอบรม		
1. ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	18	15.0
2. พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	63	52.5
3. การปฏิบัติงานไม่ผิดระเบียบ กฎหมาย	5	4.2
4. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่สูงขึ้น	34	28.3
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.16 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการตามลำดับประเด็นดังนี้

**หลักสูตรที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด** คือ หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมา คือ หลักสูตรเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาอีก คือ หลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้คอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 15.0 หลักสูตรที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และหลักสูตรอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

**ระยะเวลาหลักสูตรที่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้มากที่สุด** คือ ระยะเวลาหลักสูตร 3 - 4 วัน คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมา คือ ระยะเวลาหลักสูตร 1 - 2 วัน คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาอีก คือ ระยะเวลาหลักสูตร 1 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 4.2 มากกว่า 1 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 4.2 และระยะเวลาหลักสูตร 5 - 6 วัน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

**คุณสมบัติของวิทยากรที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด** คือ สำเร็จการศึกษาในระดับสูงจากต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ทำงานในด้านที่บรรยายสูง คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงมาอีก คือ มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก คิดเป็นร้อยละ 19.2 สามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ คิดเป็นร้อยละ 2.5 มีผลงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 2.5 และบรรยายโดยเน้นการมีกิจกรรม เน้นการทำ work shop คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

**ช่วงเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการฝึกอบรมมากที่สุด** คือ เติมเวลาในวันทำการ คิดเป็นร้อยละ 71.7 รองลงมา คือ วันหยุดเสาร์ - อาทิตย์ คิดเป็นร้อยละ 15.8 รองลงมาอีก คือ ฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 8.3 และตอนเย็นหลังเลิกงาน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

**สถานที่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการไปฝึกอบรมมากที่สุด** คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาอีก คือ จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 15.8 ภายในเขตจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 6.7 จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 2.5 และ อื่นๆ เช่น ที่หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

**จำนวนครั้งที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีมากที่สุด** คือ จำนวน 2 - 3 ครั้งต่อปี คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมา คือ จำนวนอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาอีก คือ จำนวน 4 - 5 ครั้งต่อปี คิดเป็นร้อยละ 5.8 และมากกว่า 5 ครั้งต่อปี คิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

กรณีต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้ารับการฝึกอบรมเอง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 60.8 และต้องการเข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 39.2

กรณีรูปแบบที่ต้องการให้หน่วยงานฝึกอบรมให้แก่บุคลากรมากที่สุด คือ ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมา คือ จัดฝึกอบรมร่วมกับ หน่วยงานอื่น คิดเป็นร้อยละ 25.8 และให้หน่วยงานจัดฝึกอบรมเอง คิดเป็นร้อยละ 14.2 ตามลำดับ

สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการมากที่สุดจากการเข้ารับการฝึกอบรม คือ พัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมา คือ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาอีก คือ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และ ความต้องการปฏิบัติงานไม่ฝืดกระเปียบ กฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 4.2

### 2.3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การฝึกอบรม</b>			
16 การฝึกอบรมควรให้ไปเฉพาะหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดเท่านั้น	2.74	1.15	เห็นด้วยปานกลาง
17 หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่น หากมีประโยชน์ควรส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้วย	4.17	0.70	เห็นด้วยมาก
18 หน่วยงานควรมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.15	0.72	เห็นด้วยมาก
19 บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมทุกคนอย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตรปี	4.26	0.77	เห็นด้วยอย่างยิ่ง



ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
20 ควรกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.80	1.04	เห็นด้วยมาก
21 หน่วยงานควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในสังกัดเอง	4.07	0.75	เห็นด้วยมาก
22 หน่วยงานจะเป็นผู้พิจารณาว่าควรจะให้ใครไปอบรมหลักสูตรอะไร	3.67	0.91	เห็นด้วยมาก
23 ควรจัดส่งบุคลากรในสังกัดไปอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยไม่ต้องสนใจความสมัครใจของบุคลากรว่าอยากไปหรือไม่	2.72	1.35	เห็นด้วยปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.55</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมทุกคน อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร/ปี มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับแรก ( $\mu=4.26$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง รองลงมาคือ หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่น หากมีประโยชน์ควรส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้วย ( $\mu=4.17$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก หน่วยงานควรมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทศนคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ( $\mu=4.15$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก หน่วยงานควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในสังกัดเอง ( $\mu=4.07$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\mu=3.80$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก หน่วยงานจะเป็นผู้พิจารณาว่าควรจะให้ใครไปอบรมหลักสูตรอะไร ( $\mu=3.67$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การฝึกอบรมควรให้ไปเฉพาะหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดเท่านั้น ( $\mu=2.74$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และควรจัดส่งบุคลากรในสังกัดไปอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยไม่ต้องสนใจความสมัครใจของบุคลากรว่าอยากไปหรือไม่ ( $\mu=2.72$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

### 2.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1 ควรได้รับการฝึกฝนหลังการฝึกอบรม	1	0.83
2 ควรมีการติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม หลังการฝึกอบรม	1	0.83
3 ไม่ควรนำการประเมินความพึงพอใจมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดอบรม	1	0.83
4 จัดการอบรมหลักสูตรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เน้นการนำไปใช้	2	1.6
5 เน้นฝึกอบรมหลักสูตรดิจิทัล	1	0.83
6 ควรเพิ่มหลักสูตรด้านระเบียบ กฎหมาย	1	0.83

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า จัดการอบรมหลักสูตรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เน้นการนำไปใช้ คิดเป็นร้อยละ 1.6 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรได้รับการฝึกฝนหลังการฝึกอบรม ควรมีการติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม หลังการฝึกอบรม ไม่ควรนำการประเมินความพึงพอใจมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดอบรม เน้นฝึกอบรมหลักสูตรดิจิทัล ควรเพิ่มหลักสูตรด้านระเบียบ กฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 0.83

### 2.3.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานในหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารงานบุคคลเท่านั้น และควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้แก่ส่วนงานอื่นๆ ที่จำเป็นและในส่วนภูมิภาคด้วย เพื่อเป็นการขยายกรอบการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง

การพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ในการฝึกอบรมควรศึกษาหลักสูตร กิจกรรมความต้องการ ความคุ้มค่า กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภายหลังจากได้รับฝึกอบรมแล้วมีการขยายผล ต่อยอด ติดตามและประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

## 2.4 ด้านการสัมมนา

### 2.4.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
22. สิ่งที่ท่านต้องการมากที่สุดจากการเข้าร่วมสัมมนา		
1. ได้รับแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	80	66.7
2. พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	26	21.7
3. การปฏิบัติงานไม่ผิดระเบียบ กฎหมาย	8	6.7
4. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่สูงขึ้น	6	5.0
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
23. ท่านมีความต้องการเข้าร่วมสัมมนาในเรื่องใดมากที่สุด		
1. เรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	42	35.0
2. ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ที่นำมาใช้ในการพัฒนางานได้	78	65.0
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
24. ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดสัมมนาให้แก่บุคลากรในรูปแบบใดมากที่สุด		
1. จัดให้มีการประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	62	51.7
2. จัดสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก	25	20.8
3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างส่วนราชการต่างๆ	19	15.8
4. ส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น	13	10.8
5. อื่นๆ เช่น ที่หน่วยงาน	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25. ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการจัดสัมมนา		
1. 1 - 2 วัน	56	46.7
2. 3 - 4 วัน	58	48.3
3. 5 - 6 วัน	3	2.5
4. 1 สัปดาห์	1	0.8
5. มากกว่า 1 สัปดาห์	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
26. คุณสมบัตินักวิทยากรที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุด		
1. มีประสบการณ์ทำงานในด้านที่บรรยายสูง	38	31.7
2. สำเร็จการศึกษาระดับสูงจากต่างประเทศ	1	0.8
3. สามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ	54	45.0
4. มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก	3	2.5
5. บรรยายโดยเน้นการมีกิจกรรม เน้นการทำ work shop	21	17.5
6. มีผลงานวิชาการ	1	0.8
7. อื่นๆ เช่น มีวิสัยทัศน์และจิตวิทยาที่ดี	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
27. สถานที่ที่ท่านต้องการไปสัมมนามากที่สุด		
1. ภายในเขตจังหวัด	10	8.3
2. จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก	40	33.3
3. กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	46	38.3
4. จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่	4	3.3
5. จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว	19	15.8
6. อื่นๆ เช่น ที่หน่วยงาน	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.19 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการตามลำดับประเด็นดังนี้

**สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการมากที่สุดจากการเข้าร่วมสัมมนา** คือ ได้รับแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา คือ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 21.7 รองลงมาอีก คือ การปฏิบัติงานไม่ผิดระเบียบ กฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 21.7 และ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 5.0 ตามลำดับ

**เรื่อง**ที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการเข้าร่วมสัมมนา คือ ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ที่นำมาใช้ในการพัฒนางานได้ คิดเป็นร้อยละ 65.0 และเรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการเข้าร่วมสัมมนารองลงมา คือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสายงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ คิดเป็นร้อยละ 35.0

**รูปแบบ**ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้หน่วยงานจัดสัมมนาให้แก่บุคลากรมากที่สุด คือ จัดให้มีการประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมา คือ จัดสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 20.8 รองลงมาอีก คือ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างส่วนราชการต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 15.8 ส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนา กับหน่วยงานอื่น คิดเป็นร้อยละ 10.8 และอื่นๆ เช่น จัดสัมมนาที่หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 0.8

**ระยะเวลา**ที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเหมาะสมสำหรับการจัดสัมมนามากที่สุด คือ 3 - 4 วัน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมา คือ 1 - 2 วัน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาอีก คือ 5 - 6 วัน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ระยะเวลามากกว่า 1 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 1.7 และระยะเวลา 1 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

**กรณีคุณสมบัติของวิทยากร**ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ทำงานในด้านที่บรรยายสูง คิดเป็นร้อยละ 31.7 รองลงมาอีก คือ บรรยายโดยเน้นการมีกิจกรรม เน้นการทำ work shop คิดเป็นร้อยละ 17.5 การมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก คิดเป็นร้อยละ 2.5 คุณสมบัติอื่นๆ เช่น มีวิสัยทัศน์และจิตวิทยาที่ดี คิดเป็นร้อยละ 1.7 สำเร็จการศึกษาระดับสูง จากต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 0.8 และมีผลงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

**สถานที่**ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการไปสัมมนามากที่สุด คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมา คือ จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาอีก คือ จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 15.8

ภายในเขตจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 8.3 จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 3.3 และอื่นๆ เช่น ต้องการสัมมนาที่หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 0.8

#### 2.4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การสัมมนา</b>			
24 หน่วยงานควรมีการจัดประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.73	เห็นด้วยมาก
25 หน่วยงานควรส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่นๆ โดยที่ไม่ต้องจัดสัมมนาเอง	3.41	0.94	เห็นด้วยมาก
26 บุคลากรขององค์กรจะต้องเข้าร่วมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ	3.72	0.81	เห็นด้วยมาก
27 ควรมีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อชี้แจงให้ทราบนโยบาย ความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามผลงานตามนโยบายตัวชี้วัด อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	3.58	1.02	เห็นด้วยมาก
28 การจัดสัมมนาควรจัดแบบระยะเวลาสั้นๆ เพื่อไม่ให้กระทบเวลาทำงาน	3.87	0.86	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.65</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานควรมีการจัดประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับแรก ( $\mu=3.92$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ การจัดสัมมนาควรจัดแบบระยะเวลาสั้นๆ เพื่อไม่ให้กระทบเวลาทำงาน ( $\mu=3.87$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก บุคลากร



ขององค์กรจะต้องเข้าร่วมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ ทำงาน ( $\mu=3.72$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรมีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อชี้แจงให้ทราบนโยบาย ความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามผลงานตามนโยบาย ตัวชี้วัด อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ( $\mu=3.58$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และหน่วยงานควรส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่นๆ โดยที่ไม่ต้องจัดสัมมนาเอง ( $\mu=3.41$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

#### 2.4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1	ควรให้มีการจัดสัมมนาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	2	1.6

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรให้มีการจัดสัมมนาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอคิดเป็นร้อยละ 1.6

#### 2.4.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

จัดให้มีการสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาต่างๆในการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดสัมมนา สนับสนุนให้บุคลากรสัมมนาร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางพัฒนา และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน และเป็นการทำงานแบบบูรณาการ รวมถึงเป็นการสร้างเครือข่ายที่ดีเพื่อการประสานงานร่วมกันต่อไป

รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ทศนคติ เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ร่วมกันแก้ไขปัญหา และการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร

การจัดทำหลักสูตร ควรมีการจัดทำหลักสูตรและหัวข้อการสัมมนาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นที่มีผลต่อบุคลากรและองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรสับเปลี่ยนหมุนเวียนได้เข้าร่วมการสัมมนา เน้นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็นหลักสูตรระยะสั้น ไม่กระทบต่อเวลาทำงาน

## 2.5 ด้านการสอนงาน

### 2.5.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ (คน)
28. ท่านต้องการให้หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่สอนงานมีลักษณะแบบใดมากที่สุด		
1. มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงจุดหมายในการทำงาน และตอบคำถามผู้ฝึกงานได้	92	76.7
2. มีความเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ฝึกงาน	19	15.8
3. เป็นผู้มีความเสียสละเวลางานบางส่วนเพื่อการสอนงาน	4	3.3
4. เป็นผู้มีความเชื่อใจผู้ฝึกงาน และมั่นใจในแนวทางการสอนงาน	5	4.2
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
29. ท่านต้องการให้หัวหน้างานสอนงานในลักษณะใด		
1. สอนแบบตัวต่อตัว	74	61.7
2. สอนแบบกลุ่ม	44	36.7
3. อื่นๆ เช่น หัวหน้างานและผู้ชำนาญงานร่วมสอนด้วยกัน	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
	(คน)	
30. ท่านต้องการให้มีการสอนงานในช่วงเวลาใดมากที่สุด		
1. ก่อนการปฏิบัติงาน	23	19.2
2. ระหว่างการปฏิบัติงาน	34	28.3
3. หลังการปฏิบัติงาน	6	5.0
4. ทุกกระยะอย่างสม่ำเสมอ	57	47.5
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.22 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการตามลำดับประเด็นดังนี้

กรณีที่ต้องการให้หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่สอนงานมีลักษณะแบบใดมากที่สุด คือ มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงจุดหมายในการทำงาน และตอบคำถามผู้ฝึกงานได้ คิดเป็นร้อยละ 76.7 รองลงมา คือ มีความเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ฝึกงาน คิดเป็นร้อยละ 15.8 รองลงมาอีก คือ เป็นผู้มีความเชื่อใจผู้ฝึกงาน และมั่นใจในแนวทางการสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และเป็น ผู้มีความเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

กรณีลักษณะการสอนงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการให้สอนแบบตัวต่อตัว คิดเป็นร้อยละ 61.7 รองลงมาคือ การสอนแบบกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 36.7 และอื่นๆ เช่น หัวหน้างานและผู้ชำนาญงานร่วมสอนด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ช่วงเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้มีการสอนงานมากที่สุด คือ ทุกกระยะอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือ ระหว่างการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาอีก คือ ก่อนการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และหลังการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ตามลำดับ

## 2.5.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การสอนงาน</b>			
29 ควรมีการสอนงาน โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน	4.05	0.76	เห็นด้วยมาก
30 ควรมีการสอนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้สอนงาน	4.00	0.78	เห็นด้วยมาก
31 ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง	4.13	0.70	เห็นด้วยมาก
32 ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์สูง แต่ต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดสูง	3.83	0.95	เห็นด้วยมาก
33 ควรมีการสอนงานแบบผู้สอนงาน 1 คน ต่อผู้ถูกสอน 1 คน	3.85	0.91	เห็นด้วยมาก
34 ควรมีการสอนงานแบบกลุ่ม	3.50	0.87	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.50</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับแรก ( $\mu=4.13$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ ควรมีการสอนงาน โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน ( $\mu=4.05$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรมีการสอนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้สอนงาน ( $\mu=4.00$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรมีการสอนงานแบบผู้สอนงาน 1 คน ต่อผู้ถูกสอน 1 คน ( $\mu=3.85$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์สูง แต่ต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดสูง ( $\mu=3.83$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และควรมีการสอนงานแบบกลุ่ม ( $\mu=3.50$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

### 2.5.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้สอนงานควรมีประสบการณ์ทำงานด้านนั้นๆอย่างเชี่ยวชาญ	3	2.5
2	ผู้สอนงานควรมีความเต็มใจที่จะสอนงาน	1	0.83
3	ควรมีการติดตามผลในการสอนงาน	1	0.83

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้สอนงานควรมีประสบการณ์ทำงานด้านนั้นๆอย่างเชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 2.5 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้สอนงานควรมีความเต็มใจที่จะสอนงาน ควรมีการติดตามผลในการสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 0.83

### 2.5.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน

ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงานอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดระยะเวลาการสอนงานต่อบุคลากรใหม่อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้สอนงานได้

บุคลากรผู้สอนงาน ควรเป็นผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริง มีมนุษยสัมพันธ์และมีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะเสียสละเวลาให้คำปรึกษาหรือแนะนำต่อบุคลากรใหม่ได้ตลอดระยะเวลาที่สอนงาน

ระยะเวลาการสอนงาน ควรกำหนดระยะเวลาการสอนงานที่ชัดเจน โดยให้มีการสอนงานในช่วงระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ หรือ ภายใน 3 - 6 เดือน

## 2.6 ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

### 2.6.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ (คน)
31. ท่านต้องการให้พี่เลี้ยงสอนงานในลักษณะใด		
1. พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 1 คน	61	50.8
2. พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 2 – 3 คน	58	48.3
3. อื่นๆ เช่น พี่เลี้ยง 2 คน ต่อบุคลากรใหม่ 1 คน	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
32. ระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมมากที่สุด		
1. 3 เดือน	69	57.5
2. 4 เดือน	8	6.7
3. 5 เดือน	2	1.7
4. ตามระยะเวลาการทดลองงาน	40	33.3
5. อื่นๆ เช่น 6 -12 เดือน	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
33. ท่านต้องการบุคคลลักษณะใดมาทำหน้าที่พี่เลี้ยงมากที่สุด		
1. คนที่มีทักษะ ทัศนคติดีในหน่วยงาน	47	39.2
2. คนที่ผ่านการฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยง	3	2.5
3. คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี	25	20.8
4. คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง	42	35.0
5. อื่นๆ เช่น มีคุณธรรม จริยธรรม	3	2.5
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>



จากตารางที่ 4.25 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการตามลำดับประเด็นดังนี้

**ลักษณะที่ต้องการให้พี่เลี้ยงสอนงานมากที่สุด** คือ พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมา คือ พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 2 – 3 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 และลักษณะอื่นๆ เช่น พี่เลี้ยง 2 คน ต่อบุคลากรใหม่ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

**ระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่**ที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเหมาะสมมากที่สุด คือ 3 เดือน คิดเป็นร้อยละ 57.5 รองลงมา คือ ตามระยะเวลาการทดลองงาน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาอีก คือ 4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ระยะเวลา 5 เดือน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และระยะเวลาอื่นๆ เช่น 6-12 เดือน คิดเป็นร้อยละ 0.8

**บุคคลลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้มาทำหน้าที่พี่เลี้ยงมากที่สุด** คือ คนที่มีทักษะ วิชาชีพชั้นดีในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมา คือ คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง คิดเป็นร้อยละ 35.0 รองลงมาอีก คือ คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คิดเป็นร้อยละ 20.8 คนที่ผ่านการฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยง คิดเป็นร้อยละ 2.5 และลักษณะอื่นๆ เช่น มีคุณธรรม จริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 2.5

#### 2.6.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การเป็นพี่เลี้ยง</b>			
35 ระบบพี่เลี้ยงควรนำมาใช้กับเฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น	3.32	0.94	เห็นด้วยปานกลาง
36 ระบบพี่เลี้ยงควรนำมาใช้กับบุคลากรสำหรับกรณีที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้งานใหม่ๆ	3.76	0.87	เห็นด้วยมาก
37 ควรให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกันทำหน้าที่พี่เลี้ยง	3.72	0.86	เห็นด้วยมาก
38 ควรให้ผู้ที่ประสบการณ์สูงทำหน้าที่พี่เลี้ยง	3.96	0.74	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
39 ควรให้ผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทำหน้าที่พี่เลี้ยง	4.10	0.73	เห็นด้วยมาก
40 ควรมีการฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง ก่อนที่มาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง	4.05	0.73	เห็นด้วยมาก
41 ควรมีการสอนงานแบบพี่เลี้ยง 1 คน ต่อผู้ฝึกงาน 1 คน	3.75	0.89	เห็นด้วยมาก
42 ควรให้บุคลากรใหม่ที่ได้รับการสอนงาน มีการประเมินการทำงานที่ของพี่เลี้ยงด้วย	3.80	0.84	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.53</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง โดยรวม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ควรให้ผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทำหน้าที่พี่เลี้ยง มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ( $\mu=4.10$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ ควรมีการฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง ก่อนที่มาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง แรก ( $\mu=4.05$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรให้ผู้ที่มิประสบการณ์สูงทำหน้าที่พี่เลี้ยง ( $\mu=3.96$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรให้บุคลากรใหม่ที่ได้รับการสอนงาน มีการประเมินการทำงานที่ของพี่เลี้ยงด้วย ( $\mu=3.80$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ระบบพี่เลี้ยงควรนำมาใช้กับบุคลากรสำหรับกรณีที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้งานใหม่ๆ ( $\mu=3.76$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรมีการสอนงานแบบพี่เลี้ยง 1 คน ต่อผู้ฝึกงาน 1 คน ( $\mu=3.75$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกันทำหน้าที่พี่เลี้ยง ( $\mu=3.72$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และระบบพี่เลี้ยงควรนำมาใช้กับเฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น ( $\mu=3.32$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

### 2.6.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1 ควรมีระบบพี่เลี้ยงในทุกองค์กร	2	1.6
2 ควรหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยง	1	0.83

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีระบบพี่เลี้ยงในทุกองค์กร คิดเป็นร้อยละ และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยง คิดเป็นร้อยละ 0.83

### 2.6.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

จัดระบบการเป็นพี่เลี้ยงและมอบหมายหน้าที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานมีการจัดระบบพี่เลี้ยงและมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน และสามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เป็นพี่เลี้ยงได้ โดยมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย บุคลากรใหม่จะได้ซึมซับวิถีคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา และนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ดี รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วย

จัดหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยง องค์กรควรจัดหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อการถ่ายทอด ความรู้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีระบบการเป็นพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ และจัดทำการประเมิน เพื่อให้เป็นไป ในมาตรฐานเดียวกัน

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยง เนื่องจากการพัฒนาฝึกฝนให้ความรู้ พัฒนาบุคลากรใหม่อย่างใกล้ชิด รวมถึงเป็นการสร้างคุณภาพบุคลากรนำไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

## 2.7 ด้านการศึกษาดูงาน

### 2.7.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
ด้านการศึกษาดูงาน

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
34. ท่านต้องการ ไปศึกษาดูงานด้านใดมากที่สุด		
1. งานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหรืองานในหน้าที่	94	78.3
2. งานที่นอกเหนือจากงานในตำแหน่งหรืองานในหน้าที่	24	20.0
3. อื่นๆ เช่น ตัวอย่างงานที่มีวิวัฒนาการใหม่ๆ	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
35. ท่านต้องการไปศึกษาดูงานหน่วยงานประเภทใด		
1. หน่วยงานราชการที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น	29	24.2
2. หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น	26	21.7
3. หน่วยงานใดๆ ก็ได้ที่มีการดำเนินงานดีเด่นในด้านที่ต้องการศึกษา	65	54.2
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
36. ท่านมีความต้องการไปศึกษาดูงานในระยะเวลาที่วัน		
1. ไป – กลับ 1 วัน	23	19.2
2. 2 - 3 วัน	83	69.2
3. 4 – 5 วัน	11	9.2
4. มากกว่า 5 วัน	3	2.5
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
37. สถานที่ที่ท่านต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด		
1. ภายในจังหวัดเดียวกัน	21	17.5
2. จังหวัดใกล้เคียง	36	30.0
3. ภายในภูมิภาคเดียวกัน	14	11.7
4. ภูมิภาคอื่นๆ	43	35.8
5. อื่นๆ เช่น หน่วยงานในต่างประเทศ	6	5.0
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.28 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการตามลำดับประเด็นดังนี้

ด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ งานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหรืองานในหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 78.3 รองลงมา คือ งานที่นอกเหนือจากงานในตำแหน่งหรืองานในหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20.0 และอื่นๆ เช่น ตัวอย่างงานที่มีวิวัฒนาการใหม่ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.7

ประเภทงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ หน่วยงานใดๆ ก็ได้ที่มีการดำเนินงานดีเด่นในด้านที่ต้องการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมา คือ หน่วยงานราชการที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น คิดเป็นร้อยละ 24.2 และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น คิดเป็นร้อยละ 21.7

ระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ 2-3 วัน คิดเป็นร้อยละ 69.2 รองลงมา คือ ไป-กลับ 1 วัน คิดเป็นร้อยละ 19.2 รองลงมาอีก คือ 4-5 วัน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และ ระยะเวลามากกว่า 5 วัน คิดเป็นร้อยละ 2.5

สถานที่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ ภูมิภาคอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมา คือ จังหวัดใกล้เคียง คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมาอีก คือ ภายในจังหวัดเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ภายในภูมิภาคเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และอื่นๆ เช่น หน่วยงานในต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 5.0

2.7.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การศึกษาดูงาน</b>			
43 การศึกษาดูงานควรไปศึกษาดูงานภายในเขตจังหวัด เพื่อประหยัดงบประมาณ	3.58	0.91	เห็นด้วยมาก
44 การศึกษาดูงานควรไปศึกษาดูงานในจังหวัดใกล้เคียง	3.73	0.79	เห็นด้วยมาก
45 การศึกษาดูงานควรไปศึกษาดูงานยังภูมิภาคอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ	3.93	0.73	เห็นด้วยมาก
46 ควรมีการจัดฝึกอบรมภาควิชาการร่วมกับการศึกษาดูงานด้วย	4.01	0.66	เห็นด้วยมาก
47 การไปศึกษาดูงานควรให้ไปเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาดูงานเท่านั้น	3.60	0.83	เห็นด้วยมาก
48 การศึกษาดูงาน ควรไปศึกษาดูงานในบริเวณที่มีสถานที่ท่องเที่ยวด้วย เพื่อผ่อนคลายจากการศึกษาดูงาน	3.65	0.99	เห็นด้วยมาก
49 การศึกษาดูงาน ควรไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรภาครัฐที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น	3.25	1.04	เห็นด้วยปานกลาง
50 การศึกษาดูงาน ไม่จำเป็นต้องไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรรัฐเท่านั้น สามารถไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นเอกชนที่ประสบความสำเร็จในด้านที่ต้องการศึกษา	4.20	0.81	เห็นด้วยมาก
51 การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ควรไปเฉพาะบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ไม่ควรนำบุคคลภายนอกไปด้วย	3.96	0.97	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.49</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>



จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน โดยรวมค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การศึกษาดูงาน ไม่จำเป็นต้อง ไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรเท่านั้น สามารถไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นเอกชนที่ประสบความสำเร็จในด้านที่ต้องการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ( $\mu=4.20$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ ควรมีการจัดฝึกอบรมภาควิชาการร่วมกับการศึกษาดูงานด้วย ( $\mu=4.01$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ควรไปเฉพาะบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ไม่ควรนำบุคลากรภายนอกไปด้วย ( $\mu=3.96$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานยังภูมิภาคอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ( $\mu=3.93$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานในจังหวัดใกล้เคียง ( $\mu=3.73$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานในบริเวณที่มีสถานที่ท่องเที่ยวด้วย เพื่อผ่อนคลายจากการศึกษาดูงาน ( $\mu=3.65$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การไปศึกษาดูงานควรให้ไปเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาดูงานเท่านั้น ( $\mu=3.60$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานภายในเขตจังหวัดเพื่อประหยัดงบประมาณ ( $\mu=3.58$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และการศึกษาดูงาน ควรไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรภาครัฐที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น ( $\mu=3.25$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

### 2.7.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1 ควรมีการศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง	2	1.6
2 ในการศึกษาดูงานควรเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร	1	0.83
3 ในการศึกษาดูงานควรศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	1	0.83

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 1.6 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการศึกษาดูงานควรเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ควรศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 0.83

## 2.7.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

มุ่งเน้นการศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จและทันสมัย จะเป็นหน่วยงานใดก็ได้ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชน เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ประสิทธิภาพบุคลากร และองค์กรต่อไปได้อย่างคุ้มค่า

ควรมีการประเมินผลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การศึกษาดูงาน เน้นการขยายผลและ ต่อยอดการศึกษาดูงานนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบุคลากรที่ไปศึกษาดูงานต้องมีการสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการศึกษาดูงานทำไปเผยแพร่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรต่อไป

เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร หลังการศึกษาดูงานควรมีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และมีการชี้วัดประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับองค์กรต้นแบบ

## 2.8 ด้านการศึกษาดูงาน

### 2.8.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4.31 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามต้องการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
ด้านการศึกษาดูงาน

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ (คน)
38. ในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ท่านต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนหรือ อำนวยความสะดวกด้านใดมากที่สุด		
1. จัดให้มีเอกสาร หนังสือคู่มือ สิ่งพิมพ์ วารสารทางวิชาการ ให้แก่บุคลากร	18	15.0
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย	51	42.5
3. ติดตั้งระบบ Internet ความเร็วสูง ให้บุคลากรสามารถใช้งานได้	29	24.2
4. จัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย	22	18.3
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
	(คน)	
39. ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด		
1. ดำเนินจัดองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	52	43.3
2. ปรับโครงสร้างและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้	36	30.0
3. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร สร้างความรักความผูกพันในองค์กร	22	18.3
4. จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความปลอดภัย สะอาดสวยงาม	9	7.5
5. อื่นๆ เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>
40. ท่านต้องการศึกษาด้วยตนเองด้วยวิธีการใดมากที่สุด		
1. ระบบการศึกษาทางไกล	6	5.0
2. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง	23	19.2
3. ระบบ Internet	72	60.0
4. สมาร์ทโฟน , Tablet	18	15.0
5. อื่นๆ เช่น การศึกษาจากเอกสารหลักฐานในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	1	0.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.31 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการตามลำดับประเด็นดังนี้

กรณีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกมากที่สุด คือ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมา คือ คิดตั้งระบบ Internet ความเร็วสูง ให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ คิดเป็นร้อยละ 24.2 รองลงมาอีก คือ จัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

ที่ทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 18.3 และจัดให้มีเอกสาร หนังสือคู่มือ สิ่งพิมพ์ วารสารทางวิชาการ ให้แก่บุคลากร คิดเป็นร้อยละ 15.0 ตามลำดับ

**กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างเต็มที่** อำนาจต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด คือ ดำเนินจัดองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมา คือ ปรับโครงสร้างและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมาอีก คือ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร สร้างความรักความผูกพันในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 18.3 การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความปลอดภัย สะอาดสวยงาม คิดเป็นร้อยละ 7.5 และอื่นๆ เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 0.8

**กรณีวิธีการศึกษาด้วยตนเอง ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการมากที่สุด** คือ การศึกษาด้วยระบบ Internet คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมา คือ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 19.2 รองลงมาอีก คือ การศึกษาด้วย สมาร์ทโฟน , Tablet คิดเป็นร้อยละ 15.0 การศึกษาด้วยระบบการศึกษาทางไกล คิดเป็นร้อยละ 5.0 และอื่นๆ เช่น การศึกษาจากเอกสารหลักฐานในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 0.8

## 2.8.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทาง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การศึกษาด้วยตนเอง</b>			
52 การที่หน่วยงานของมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น	4.41	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
53 ควรมีการนำระบบ E-Learning มาใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.28	0.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
54 ควรมีการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง	4.14	0.70	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
55 ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ หมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานด้านอื่นๆ และทำงานทดแทนกันได้	4.23	0.76	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
56 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีผลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.35	0.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
57 การเรียนรู้ด้วยตนเองจะไม่เกิดขึ้น ถ้าหากหน่วยงานไม่ให้การสนับสนุน	4.26	0.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
58 การศึกษาทางไกล ช่วยทำให้การศึกษาด้วยตนเองได้รับความสะดวกมากขึ้น	4.02	0.73	เห็นด้วยมาก
59 ควรมีการทดสอบความรู้ก่อนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร	4.11	0.68	เห็นด้วยมาก
60 ควรมีการทดสอบความรู้ภายหลังการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร และนำผลการทดสอบมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย	4.02	0.86	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.51</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเองโดยรวมค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การที่หน่วยงานของมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ( $\mu=4.41$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีผลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\mu=4.35$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ควรมีการนำระบบ E-Learning มาใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\mu=4.28$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง การเรียนรู้ด้วยตนเองจะไม่เกิดขึ้น ถ้าหากหน่วยงานไม่ให้การสนับสนุน ( $\mu=4.26$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ หมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานด้านอื่นๆ และทำงานทดแทนกันได้ ( $\mu=4.23$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ควรมีการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง ( $\mu=4.14$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ควรมีการทดสอบความรู้ก่อนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร ( $\mu=4.11$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก การศึกษาทางไกล ช่วยทำให้การศึกษาด้วยตนเองได้รับความสะดวกมากขึ้น ควรมีการทดสอบความรู้ภายหลังการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ของบุคลากร และนำผลการทดสอบมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน ( $\mu=4.02$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

### 2.8.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
1	หน่วยงานควรสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น ระบบ Internet ความเร็วสูง	3	2.5
2	หน่วยงานควรกระตุ้นให้บุคลากรมีการศึกษาด้วยตนเอง	1	0.83
3	ควรมีหลักสูตรให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาด้วยตนเองด้วยระบบ E-learning	2	1.6

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น ระบบ Internet ความเร็วสูง คิดเป็นร้อยละ 2.5 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีหลักสูตรให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาด้วยตนเองด้วยระบบ E-learning คิดเป็นร้อยละ 1.6 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรกระตุ้นให้บุคลากรมีการศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 0.83

### 2.8.4 ผลการตอบแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยให้บุคลากรได้เลือกเรียนหลักสูตรออนไลน์ E-learning และมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำมาเป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาการปฏิบัติงานได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้

สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น คู่มือ ระบบ Internet อุปกรณ์การเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้



สลับเปลี่ยนหมุนเวียน ตำแหน่ง หน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ใหม่ๆ การแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างรอบด้าน เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร รวมถึง ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรที่มีการพัฒนาการศึกษาด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และนำ ความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญของการ การศึกษาด้วยตนเองและมีการเรียนรู้พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

### 3. การวิเคราะห์สมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล จึงได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ในประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4.1 จะใช้สถิติทดสอบค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) เพื่อศึกษาว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ มีผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา หรือไม่

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุต่อความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาแบบสถิติทดสอบค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความต้องการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ความต้องการโดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.617	0.206	0.425	0.736
	ภายในกลุ่ม	116	56.144	0.484		
	รวม	119	56.760			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความ ต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4.2 จะใช้สถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) เพื่อศึกษาว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา มีผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม หรือไม่

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษาต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรมแบบสถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความต้องการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ความต้องการ โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.168	0.84	0.273	0.761
	ภายในกลุ่ม	117	35.935	0.307		
	รวม	119	36.103			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความ ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มวุฒิการศึกษาต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 4.3** จะใช้สถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) เพื่อศึกษาว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา หรือไม่

ตารางที่ 4.36 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงาน ต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนาแบบสถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความต้องการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ความต้องการโดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.042	0.347	0.816	0.487
	ภายในกลุ่ม	116	49.355	0.425		
	<b>รวม</b>	119	50.397			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มประสบการณ์ทำงานต่างๆ มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสัมมนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4.4 จะใช้สถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) เพื่อศึกษาว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ มีผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนาจการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง หรือไม่

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงาน ต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนาจการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนาแบบสถิติทดสอบหาค่าความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความต้องการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ความต้องการโดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	0.806	0.161	0.601	0.699
	ภายในกลุ่ม	114	30.551	0.268		
	รวม	119	31.356			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนาจการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ พบว่า กลุ่มรายได้ต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อเสนอแนะทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือและเอกสารต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการพลเรือน ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จำนวน 120 คน โดยทำการศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งการศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในด้านต่างๆ ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1. การปฐมนิเทศ 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม 4. การสัมมนา 5. การสอนงาน 6. การเป็นพี่เลี้ยง 7. การศึกษาคูงาน 8. การศึกษาด้วยตนเอง โดยผู้ศึกษาได้กำหนดข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากผลการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงขอสรุปประเด็นสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

## 1.1 สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### 1.1.1 ด้านการประชุมพิเศษ

#### สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการประชุมพิเศษ

ข้าราชการส่วนใหญ่ เห็นว่า ความรู้หรือสิ่งที่ต้องการได้รับมากที่สุดจากการเข้ารับการประชุมพิเศษคือ หนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 39.2) ระยะเวลาการประชุมพิเศษที่เหมาะสม คือ 2 - 3 วัน (ร้อยละ 68.3) สถานที่ที่ต้องการไปประชุมพิเศษมากที่สุดคือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ร้อยละ 38.3)

### 1.1.2 ด้านการศึกษา

#### สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ข้าราชการส่วนใหญ่ มีความต้องการศึกษาต่อ (ร้อยละ 73.3) โดยระดับที่ต้องการศึกษา คือ ปริญญาโท (42.5) ช่วงเวลาที่ต้องการศึกษาต่อมากที่สุด คือ วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์ (ร้อยละ 54.2) สิ่งที่ต้องการมากที่สุดจากการได้รับการศึกษาต่อ คือ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (ร้อยละ 37.5) สาขาวิชาที่ต้องการศึกษาต่อมากที่สุด คือ สาขาการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 22.5) กรณีที่ต้องการศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนทุนการศึกษาส่วนหนึ่งและให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 50.8) กรณีถ้าต้องใช้ทุนตนเองในการศึกษาต่อทั้งหมด ยังต้องการศึกษาต่อ (ร้อยละ 70.0) กรณีถ้าหน่วยงานสมทบทุนการศึกษาส่วนหนึ่งและให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง ยังต้องการศึกษาต่อ (ร้อยละ 83.3) และกรณีที่ให้หน่วยงานสมทบทุนการศึกษาในอัตราส่วนระหว่างหน่วยงานกับผู้ศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานสมทบทุนการศึกษาในอัตราส่วนระหว่างหน่วยงานกับผู้ศึกษาต่อ 50 : 50 (ร้อยละ 39.2)

### 1.1.3 ด้านการฝึกอบรม

#### สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ข้าราชการส่วนใหญ่ ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด คือ หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ปัจจุบัน (ร้อยละ 38.3) ระยะเวลาหลักสูตรที่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้มากที่สุดคือ ระยะเวลาหลักสูตร 3 - 4 วัน (ร้อยละ 53.3) คุณสมบัติของวิทยากรที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ สำเร็จการศึกษาระดับสูงจากต่างประเทศ (ร้อยละ 48.3) ช่วงเวลาที่ต้องการฝึกอบรมมากที่สุดคือ เต็มเวลาในวันทำการ (ร้อยละ 71.7) สถานที่ที่ต้องการไปฝึกอบรมมากที่สุด



คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ร้อยละ 40.0) จำนวนครั้งที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีมากที่สุด คือ จำนวน 2 – 3 ครั้งต่อปี (ร้อยละ 55.0) กรณีต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้ารับการฝึกอบรมเอง ส่วนใหญ่ไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 60.8) รูปแบบที่ต้องการให้หน่วยงานฝึกอบรมให้แก่บุคลากรมากที่สุด คือ ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 60.0) และสิ่งที่ต้องการมากที่สุดจากการเข้ารับการฝึกอบรม คือ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 52.5)

#### 1.1.4 ด้านการสัมมนา

**สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา**

สิ่งที่ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการมากที่สุดจากการเข้าร่วมสัมมนา คือ ได้รับแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน (ร้อยละ 66.7) เรื่องที่ต้องการเข้าร่วมสัมมนา คือ ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ที่นำมาใช้ในการพัฒนางานได้ (ร้อยละ 65.0) รูปแบบที่ต้องการให้หน่วยงานจัดสัมมนาให้แก่บุคลากรมากที่สุด คือ จัดให้มีการประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 51.7) ระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเหมาะสมสำหรับการจัดสัมมนา มากที่สุด คือ 3 - 4 วัน (ร้อยละ 48.3) คุณสมบัติของวิทยากรที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มีความสามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ (ร้อยละ 45.0) และสถานที่ที่ต้องการไปสัมมนา มากที่สุด คือ กรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล (ร้อยละ 38.3)

#### 1.1.5 ด้านการสอนงาน

**สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน**

ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการให้หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่สอนงาน มีลักษณะ คือ มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงจุดหมายในการทำงาน และตอบคำถามผู้ฝึกงานได้ (ร้อยละ 76.7) ลักษณะการสอนงานที่ต้องการ คือ ให้สอนแบบตัวต่อตัว (ร้อยละ 61.7) และช่วงเวลาที่ผู้ตอบต้องการให้มีการสอนงานมากที่สุด คือ ทุกระยะเวลาอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 47.5)

#### 1.1.6 ด้านการเป็นพี่เลี้ยง

**สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง**

ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีพี่เลี้ยงแบบ พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 1 คน (ร้อยละ 50.8) ระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่คิดว่าเหมาะสมมากที่สุด คือ

3 เดือน (ร้อยละ 57.5) และบุคคลลักษณะที่ต้องการให้มาทำหน้าที่ที่เพียงมากที่สุด คือ คนที่มีทักษะวิชาชีพที่ดีในหน่วยงาน (ร้อยละ 39.2)

### 1.1.7 ด้านการศึกษาดูงาน

**สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน**

ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ งานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหรืองานในหน้าที่ (ร้อยละ 78.3) ประเภทงานที่ต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ หน่วยงานใดๆ ก็ได้ที่มีการดำเนินงานดีเด่นในด้านที่ต้องการศึกษา (ร้อยละ 54.2) ระยะเวลาที่ต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ 2 - 3 วัน (ร้อยละ 69.2) และสถานที่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด คือ ภูมิภาคอื่นๆ (ร้อยละ 35.8)

### 1.1.8 ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

**สรุปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง**

สิ่งที่ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด คือ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย (ร้อยละ 42.5) ต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างเต็มที่เพื่ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด คือ ดำเนินจัดองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 43.3) และวิธีการศึกษาดูงานที่ต้องการมากที่สุด คือ การศึกษาดูจากระบบ Internet (ร้อยละ 60.0)

**1.2 สรุปการเปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล**

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จึงได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยในประเด็น ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

**1.2.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านอายุ กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา** พบว่า กลุ่มอายุต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน

1.2.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม พบว่า กลุ่มวุฒิการศึกษาต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

1.2.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา พบว่า กลุ่มประสบการณ์ทำงานต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสัมมนาไม่แตกต่างกัน

1.2.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านรายได้กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง พบว่า กลุ่มรายได้ต่างๆมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน

1.3 สรุปการเสนอแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### 1.3.1 ด้านการปฐมนิเทศ

1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (4.02) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการปฐมนิเทศควรจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (4.44) เป็นอันดับแรก

2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการปฐมนิเทศ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรส่งบุคลากรเข้ารับการปฐมนิเทศ ร่วมกับส่วนราชการอื่น เช่น ระดับกรม สำนัก

ข้อเสนอด้านการปฐมนิเทศ ควรดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) หลักสูตรเน้นการบูรณาการ กิจกรรมที่การสร้าง ความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร โครงสร้าง ภารกิจ อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ และกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วม ปฐมนิเทศได้แสดงความคิดเห็น ข้อคิดต่างๆ โดยมีการพิจารณา ระยะเวลา การปฐมนิเทศให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเพิ่มเติมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การสร้างเครือข่ายที่ดีในประสานงาน ร่วมกันภายในองค์กร นอกจากนี้ ควรมี การสับเปลี่ยนหมุนเวียนสถานที่ในการจัดปฐมนิเทศ ภายในภูมิภาค และจังหวัด เพื่อให้ได้การเรียนรู้ ที่หลากหลายขึ้น

### 1.3.2 ด้านการศึกษา

#### 1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (3.14) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ คิดเห็นว่า เมื่อได้รับทุนการศึกษาแล้ว หลังจบการศึกษาจะต้องกลับมาทำงานชดใช้ทุนด้วย (3.85) เป็นอันดับแรก

#### 2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษา

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 คน ให้ข้อเสนอแนะว่าควรจัดสรรทุนการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 หรือหมุนเวียนในลักษณะให้กู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย

ควรจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา และสำรวจ สาขาวิชาที่ขาดแคลนที่มีความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อจัดสรรทุนการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท ของ องค์กร โดยการคัดเลือกผู้รับทุนด้วยการวางหลักเกณฑ์มาตรฐานอย่างเป็นระบบ และ สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี สร้างประ โยชน์ให้องค์กรได้มีโอกาสรับการศึกษาเพิ่มเติม หรือจัดทำความร่วมมือกับสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อจัดทำหลักสูตรที่ เหมาะสม คุ่มค่า มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษาโดยเฉพาะ

### 1.3.3 ด้านการฝึกอบรม

#### 1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (3.70) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าบุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมทุกคน อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร/ปี (4.26) เป็นอันดับแรก

#### 2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่าจัดการอบรมหลักสูตรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เน้นการนำไปใช้

ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานอื่น ได้จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพื่อเป็นการขยายกรอบการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ศึกษาหลักสูตร ความจำเป็น กิจกรรมความต้องการ ความคุ้มค่า กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ภายหลังจากได้รับฝึกอบรมแล้วจะต้องมีการขยายผล ต่อยอด ติดตาม และประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

### 1.3.4 ด้านการสัมมนา

#### 1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (3.70) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานควรมีการจัดประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ (3.92) เป็นอันดับแรก

#### 2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสัมมนา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่าควรให้มีการจัดสัมมนาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ



ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานอื่นได้จัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพื่อเป็นการขยายกรอบการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยหลักสูตรที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ศึกษาหลักสูตร ความจำเป็น กิจกรรมความต้องการ ความคุ้มค่า กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ภายหลังจากได้รับฝึกอบรมแล้วจะต้องมีการขยายผล ต่อยอด ติดตาม และประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

### 1.3.5 ด้านการสอนงาน

#### 1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนัก

**อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน ในภาพรวมอยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก (3.89) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง (4.13) เป็นอันดับแรก

#### 2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากร

**มนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน**

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสอนงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้สอนงานควรมีประสบการณ์ทำงานด้านนั้นๆอย่างเชี่ยวชาญ

ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงานอย่างจริงจัง มีการกำหนดระยะเวลาการสอนงานต่อบุคลากรใหม่อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้สอนงาน โดยบุคลากรผู้สอนงาน ควรเป็นผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริง มีมนุษยสัมพันธ์และมีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะเสียสละ เวลาให้คำปรึกษาหรือนำต่อบุคลากรใหม่ได้ตลอดระยะเวลาที่สอนงาน ซึ่งระยะเวลาที่ เหมาะสม คือ 3 - 6 เดือน ช่วงทดลองปฏิบัติงาน

### 1.3.6 ด้านการเป็นที่เลี้ยง

#### 1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก

**อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นที่เลี้ยง**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นที่เลี้ยงในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (3.81) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า



ควรให้ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (4.10) เป็นอันดับแรก

**2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง**

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะควรมีระบบพี่เลี้ยงในทุกองค์กร

ควรจัดระบบการเป็นพี่เลี้ยงและมีการมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน นำมาเป็นตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เป็นพี่เลี้ยงได้ และมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยคุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยง ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ดี รวมถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ ทักษะที่ดีต่อองค์กร ทั้งนี้ ควรจัดทำหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อการถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้องเหมาะสม ให้มีคุณภาพ และจัดการประเมิน เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างใกล้ชิดและเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน

**1.3.7 ด้านการศึกษาดูงาน**

**1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (3.77) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า การศึกษาดูงาน ไม่จำเป็นต้องไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรรัฐเท่านั้น สามารถไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นเอกชนที่ประสบความสำเร็จในด้านที่ต้องการศึกษา (4.20) เป็นอันดับแรก

**2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน**

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาดูงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง

ควรมุ่งเน้นการศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จและทันสมัย จะเป็นหน่วยงานใดก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชน เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการ พัฒนา ประสิทธิภาพบุคลากร และองค์กรต่อไปได้อย่างคุ้มค่า และควรมี

การประเมินผลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การศึกษาคุณงาน เน้นการขยายผลและต่อ ยอดการศึกษาคุณงานนั้น โดยบุคลากรที่ไปศึกษาคุณงานต้องมีการสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการศึกษาคุณงานทำไปเผยแพร่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร หลังการศึกษาคุณงานควรมีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และมีการชี้วัดประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับองค์กรต้นแบบ

### 1.3.8 ด้านการศึกษาด้วยตนเอง

#### 1) สรุปความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก

**อำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (4.20) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า การที่หน่วยงานของมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น (4.41) เป็นอันดับแรก

#### 2) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆ และแนวทางที่มีต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากร

**มนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง**

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น ระบบ Internet ความเร็วสูง

ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยให้บุคลากรได้เลือกเรียนหลักสูตรออนไลน์ E-learning และมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำมาเป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาการปฏิบัติงานได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้ โดยการสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น คู่มือ ระบบ Internet อุปกรณ์การเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้พร้อมกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียน ตำแหน่ง หน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ใหม่ๆ ฝึกฝนแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างรอบด้าน

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษานี้ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

**2.1 ด้านการปฐมนิเทศ** ข้าราชการส่วนใหญ่มีความสนใจที่จะเข้ารับการปฐมนิเทศ เพราะมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเหตุผลสำคัญที่สุดคือ ข้อมูลขององค์กร โครงสร้างภารกิจ วิสัยทัศน์ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติตัว วัฒนธรรม องค์กร และต้องการปฐมนิเทศในเขตพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล ในระยะเวลา 2-3 วัน ทั้งนี้ ควรปฐมนิเทศให้เสร็จสิ้นภายในช่วงการทดลองปฏิบัติงาน

**2.2 ด้านการศึกษา** พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ เหตุผลสำคัญที่ต้องการจากการศึกษาต่อก็คือ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และต้องการให้หน่วยงานจัดสรรทุนการศึกษาระหว่างหน่วยงานกับ ผู้ศึกษาต่อ อย่างน้อยอัตราส่วน 50 : 50 โดยมีหลักเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับทุนการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่สอดคล้องกับความจำเป็นต่อองค์กร และมีความเห็นว่าเมื่อได้รับทุนการศึกษาแล้ว หลังจบการศึกษาจะต้องกลับมาทำงานชดใช้ทุนด้วย

**2.3 ด้านการฝึกอบรม** ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ วิทยากรที่ฝึกอบรมควรมีคุณสมบัติสำเร็จการศึกษาระดับสูงจากต่างประเทศ และสถานที่ที่ต้องการฝึกอบรมคือ ภายในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในวันทำการเต็มเวลา 3 - 4 วัน ต่อหลักสูตร และหน่วยงานเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ต้องการฝึกอบรม คือ ต้องการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และควรส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชนะ ทวนวิเศษกุล (2554) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลขนวน อำเภอหนองน้ำคำ จังหวัดขอนแก่น พบว่า พนักงานต้องการให้จัดส่งบุคลากรไปอบรมเชิงปฏิบัติการ ในหลักสูตรที่ต้องการปีละ 1-2 ครั้งต่อคน

**2.4 ด้านการสัมมนา** ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการเข้าร่วมสัมมนา เพื่อต้องการรับแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน โดยเรื่องที่ต้องการเข้าสัมมนา คือ ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่น่าสนใจ นำมาใช้พัฒนางานได้ โดยให้จัดสัมมนาร่วมกับส่วนราชการต่างๆที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัติของวิทยากรที่ให้ความสำคัญที่สุด คือ มีความสามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ โดยระยะเวลา

การจัดสัมมนาที่เหมาะสมที่สุด คือ 3-4 วัน และสถานที่ที่ต้องการให้จัดสัมมนามากที่สุดคือ กรุงเทพฯและปริมณฑล นอกจากนี้ ยังมีความเห็นว่าหน่วยงานควรมีการจัดประชุมสัมมนาระหว่าง ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

**2.5 ด้านการสอนงาน** ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการให้หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่สอนงาน และผู้ทำหน้าที่สอนงานต้องมีลักษณะ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจถึง จุดหมายในการทำงานและตอบคำถามผู้ฝึกงานได้ และต้องการสอนงานในรูปแบบตัวต่อตัว ในทุกระยะอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิรัตน์ พลเสพย์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสนม จังหวัดสุรินทร์ ด้านการสอนงาน พบว่า พนักงานต้องการ หัวหน้างานที่มีความรู้ ความเข้าใจถึงจุดหมายในการทำงาน สามารถตอบคำถามผู้ฝึกงานได้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง มีความรู้ ทักษะในการถ่ายทอดสูง มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน

**2.6 ด้านการเป็นพี่เลี้ยง** ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการให้มีระบบพี่เลี้ยงแบบ 1 คนต่อ บุคลากรใหม่ 1 คน โดยผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงควรมีลักษณะ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อหน่วยงาน มี ทักษะ ความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้ และการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในระยะเวลาที่เหมาะสม คือ 3 เดือน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิรัตน์ พลเสพย์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอสนม จังหวัดสุรินทร์ ด้านการเป็นพี่เลี้ยง พบว่า พนักงาน ส่วนใหญ่ต้องการให้มีระบบพี่เลี้ยง โดยต้องการผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเป็นบุคคลลักษณะที่มี วิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งระยะเวลาที่เหมาะสมในการดูแลพนักงานใหม่คือ 3 เดือน เช่นกัน

**2.7 ด้านการศึกษาดูงาน** ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับ ตำแหน่งหรือ งานในหน้าที่ ซึ่งการศึกษาดูงานที่ต้องการ คือ หน่วยงานใดก็ได้ที่มีการดำเนินงาน ดีเด่นในด้านที่ต้องการศึกษา ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในการศึกษาดูงานมากที่สุด คือ 2-3 วัน และ ต้องการไปศึกษาดูงานในภูมิภาคอื่นๆ โดยมีความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ด้านการศึกษาดูงานว่า ไม่จำเป็นต้องศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรภาครัฐเท่านั้น แต่สามารถศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นเอกชนที่ประสบความสำเร็จในด้านที่ต้องการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ วันชนะ ทวนวิเศษกุล (2554) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ขนวน อำเภอหนองน้ำคำ จังหวัดขอนแก่น พบว่า พนักงานต้องการให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาดำเนินการในพื้นที่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผล วิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงาน

**2.8 ด้านการศึกษาด้วยตนเอง** ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย ดำเนินการจัดองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิธีที่ต้องการศึกษาด้วยตนเอง คือ ระบบ Internet โดยมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาด้วยตนเองว่า อุปกรณ์ เครื่องมือ ทางเทคโนโลยี ควรมีความทันสมัย จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น สำหรับเครื่องมือในการสนับสนุนให้มีการศึกษาด้วยตนเองนั้น ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาฏีลา นิกาสีม (2554) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับความต้องการในเรื่องการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับแรก และผลงานวิจัยของ จินต์ จันทรประสิทธิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการศึกษาด้วยตนเอง พบว่า ควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

จากผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 8 ด้าน ที่กล่าวมาทั้งหมด อาจสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การส่งเสริม สนับสนุน จากผู้บริหาร หน่วยงาน องค์กร ควรพิจารณาให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนามีคุณภาพ ทั้งบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ และบุคลากรใหม่ที่กำลังทดลองปฏิบัติงาน ควรมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อหน่วยงาน เข้าใจถึงจุดหมายของการปฏิบัติงาน และมีทักษะความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อบุคลากรใหม่ได้ดี รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเอง การสนับสนุนงบประมาณ เครื่องมือ สร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงร่วมกันแสดงความคิดเห็น สร้างความเข้าใจ วิเคราะห์ปัญหาปรับปรุงพัฒนาองค์กรร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานจากองค์กรต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ



### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรจัดให้มีการประชุมพิเศษแก่บุคลากรใหม่ทั้งหมด รวมถึงบุคลากรที่โอน-ย้ายมาจากส่วนราชการอื่นด้วย โดยให้ปฐมนิเทศร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับกรม สำนัก และจัดปฐมนิเทศให้เสร็จสิ้นภายในช่วงทดลองปฏิบัติงาน

2) หน่วยงาน ผู้บริหาร ควรให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยสร้างหลักเกณฑ์คัดเลือกเพื่อจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาวิชาสายงานที่ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ตรงมาตรฐานของแต่ละตำแหน่งและบุคคล โดยวิธีการคัดเลือกผู้รับทุนการศึกษาต้องมีความเป็นธรรมและเหมาะสม หรือจัดตั้งกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา โดยไม่คิดดอกเบี้ย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

3) การฝึกอบรมควรมุ่งเน้นหลักสูตรที่มีความจำเป็น สอดคล้องและจำเป็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และบุคลากรทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร/ ปี ทั้งนี้ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปต่อยอด ขยายผลได้ ซึ่งจะต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

4) ควรจัดให้มีการสัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และควรเปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อการชี้แจง ทราบถึงนโยบาย สร้างความเข้าใจในปัญหา เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร ตลอดจนการติดตามประเมินผลงาน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อเวลาการทำงาน

5) ควรให้หัวหน้างานทำหน้าที่สอนงาน สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดประเมินผลงานได้ โดยเฉพาะในช่วง 3-6 เดือน หรือในช่วงการทดลองปฏิบัติงาน

6) ผู้บริหารและหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง หรือจัดทำหลักสูตรพี่เลี้ยง โดยมีการประเมินวัดคุณภาพของพี่เลี้ยงให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน และให้บุคลากรใหม่ได้เข้าสู่ระบบพี่เลี้ยงทุกคน

7) ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง มุ่งเน้นศึกษาดูงาน องค์กรที่ประสบความสำเร็จ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร องค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพได้ และให้มีการขยายผลการศึกษาดูงาน โดยการศึกษาดูงานแต่ละครั้ง ควรมีการสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำผลที่ได้ไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นำสู่การปฏิบัติในองค์กร เพื่อการปรับปรุงพัฒนา ให้เทียบเท่ากับองค์กรต้นแบบต่อไป

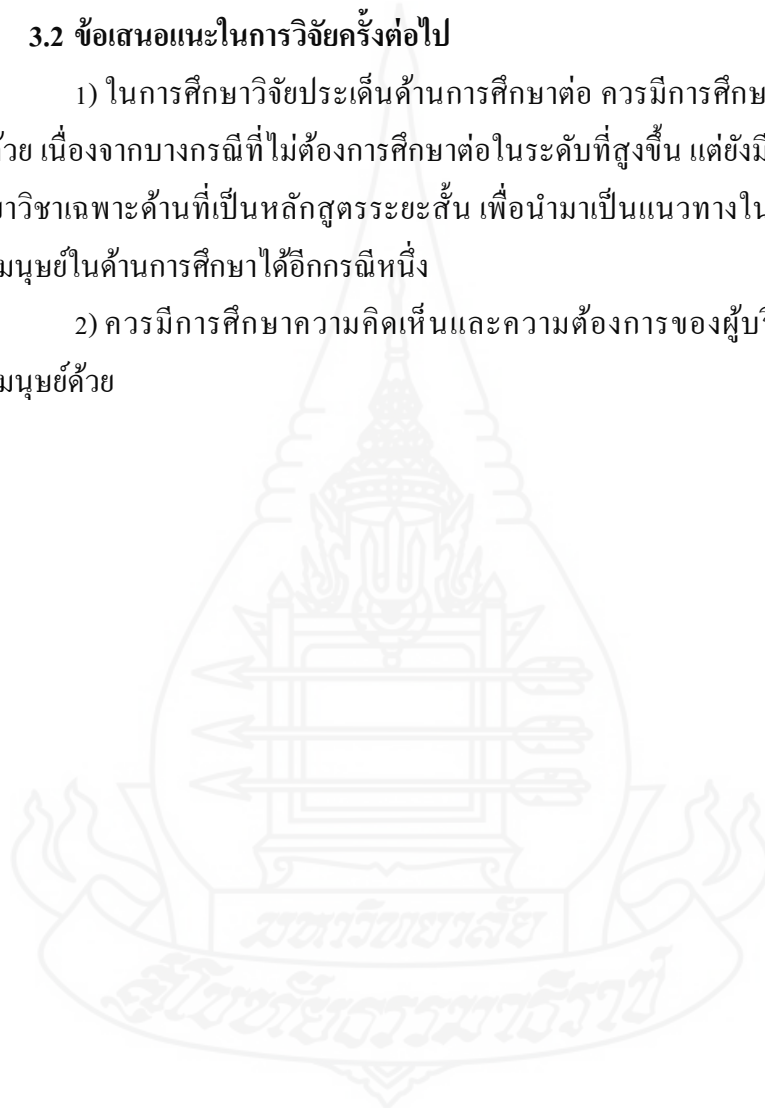


8) หน่วยงานควรให้การสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น ระบบ Internet ความเร็วสูง มีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือจัดให้มีหลักสูตรการเรียนออนไลน์ E-learning พร้อมกับการติดตามและประเมินผล รวมถึงการให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นการฝึกฝน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา แก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างรอบด้าน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการศึกษาวิจัยประเด็นด้านการศึกษาต่อ ควรมีการศึกษาวิจัยผู้ที่ไม่ต้องการศึกษาต่อด้วย เนื่องจากบางกรณีที่ไม่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่ยังมีความต้องการศึกษาต่อในสาขาวิชาเฉพาะด้านที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษาได้อีกกรณีหนึ่ง

2) ควรมีการศึกษาความคิดเห็นและความต้องการของผู้บริหารต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย





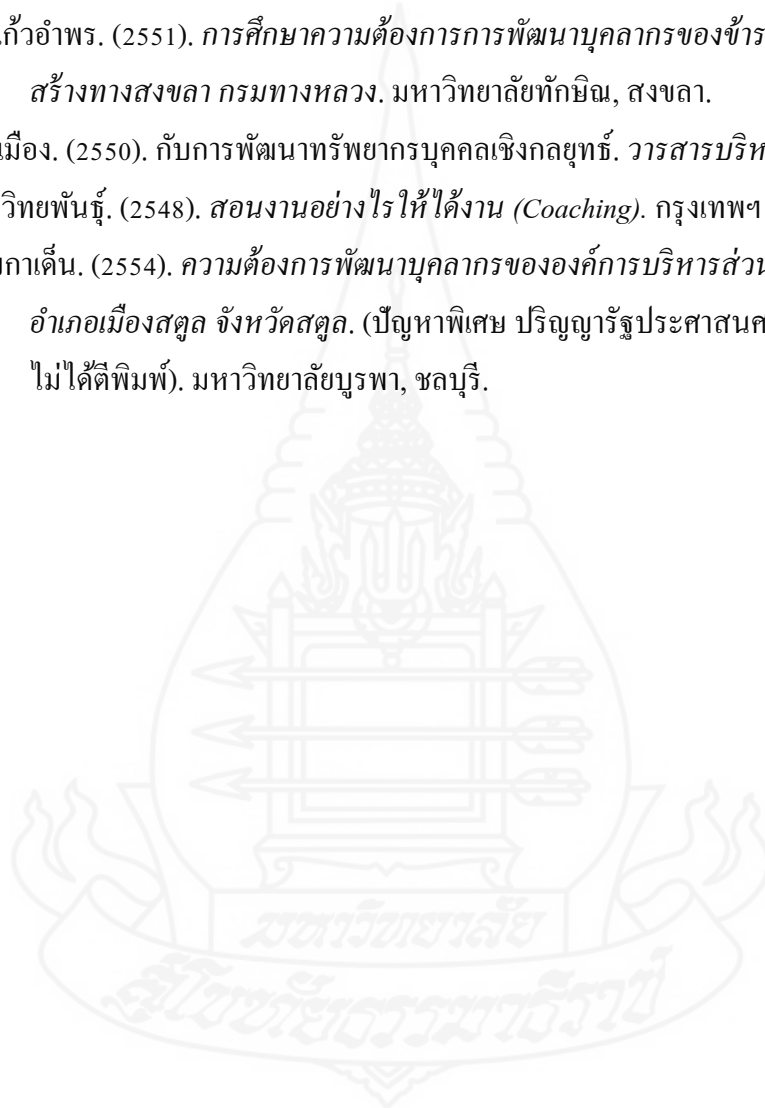
**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กฤษณสรณ์ สุขสาร. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- กุลชน ธนาพงศธร. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เกศรา รักษาติ. (2549). *องค์การแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization) : เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป*. จิตติมา อัครนิติพงษ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอน วิชาทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- จินิตา ช่วยสมบูรณ์. (2556). *แนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล*. (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์, กรุงเทพฯ.
- พรชัย เจดามาน (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พระเอกราช กิตติธโร. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- เพิ่ม กักคิดการ. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร*. (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ภูมินันท์ พลเสพย์. (2558). *การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอสนม จังหวัดสุรินทร์*. (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). *วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน เอกสารประกอบชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- \_\_\_\_\_. (2549). *แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน เอกสารประกอบชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- ณัฐนิชา ไทยเกตุ. (2551). *ความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี*. (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2549). การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารประกอบชุดวิชาบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ฟ้าภูลีลา นิกาสีม. (2554). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล*. (ปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการพลเรือน (พ.ศ. 2552-2556). สำนักงาน ก.พ. (2562) สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/csti/strategy>
- ยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ.2562-2565). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.(2562). สืบค้นจาก <http://www.bga.moe.go.th/2018/wp-content/uploads>
- วันชนะ ทวนวิเศษกุล. (2554). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลขนวน อำเภอหนองน้ำคำ จังหวัดขอนแก่น*. (รายงานการศึกษา ปริญญาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วิไลดา ชาวชื่นสุข. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- สาคร ธานี. (2555). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- ลำราญ ถาวรยุศม์. และคณะ. (2536). *สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนกับการพัฒนากำลังคนคุณภาพกำลังคน : ภูเขาแห่งความสำเร็จของการพัฒนา*. กรุงเทพฯ.
- สุจิตรา ชนนันท์. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.
- สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข. (2524). *การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- สุนิสา คล้ายน้ำ. (2552). *การพัฒนาบุคลากรของสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุพรรณบุรี*.  
(รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 4). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.  
นนทบุรี.
- เสาวนีย์ แก้วอำพร. (2551). *การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดศูนย์  
สร้างทางสงขลา กรมทางหลวง*. มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2550). *กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์*. *วารสารบริหารคน*. 28(2).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไรให้ไฉ่ฉาน (Coaching)*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารีตา ไบกาเด็น. (2554). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลลุง  
อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล*. (ปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

## เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของบุคลากรของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ทั้งนี้ แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิเคราะห์ความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเสนอแนวทางการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นางสาวสุกัญญา จันทรมโกษณ์

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี  อายุ 31 – 40 ปี  อายุ 41 – 50 ปี  อายุ 51-60 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1-10 ปี  11-20 ปี  21-30 ปี  31 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน (วิชาการ/ทั่วไป)

- ประเภทตำแหน่ง (วิชาการ)

นักวิชาการศึกษา  นักทรัพยากรบุคคล  นักจัดการงานทั่วไป  นักวิเคราะห์นโยบายและแผน  
 นักประชาสัมพันธ์  นักวิชาการเงินและบัญชี  นักวิชาการพัสดุ  อื่นๆ .....

- ประเภทตำแหน่ง (ทั่วไป)

เจ้าพนักงานธุรการ  เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี  เจ้าพนักงานพัสดุ  
 เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา  อื่นๆ .....

- ระดับตำแหน่ง (วิชาการ)

ปฏิบัติการ  ชำนาญการ  ชำนาญการพิเศษ  เชี่ยวชาญ  
 อื่นๆ .....

- ระดับตำแหน่ง (ทั่วไป)

ปฏิบัติงาน  ชำนาญงาน  อาวุโส  
 อื่นๆ .....



## การศึกษา

4. ท่านต้องการศึกษาต่อหรือไม่

- ต้องการ  ไม่ต้องการ

5. ท่านต้องการศึกษาต่อในระดับใด

- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ท่านมีความต้องการศึกษาต่อในช่วงเวลาใดมากที่สุด

- ตอนเย็นหลังเลิกงาน  ลาศึกษาต่อเต็มเวลา  
 วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์  ศึกษาผ่านระบบการศึกษาทางไกล  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. สิ่งที่ท่านต้องการมากที่สุดจากการได้รับการศึกษาต่อ (โปรดระบุเพียงข้อเดียว)

- วุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น  พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ  
 ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน  พัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มขึ้น  
 นำความรู้ไปพัฒนาชุมชนและองค์กร  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

8. สาขาวิชาที่ท่านต้องการศึกษาต่อมากที่สุด

- คอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/เทคโนโลยีดิจิทัล /AI / Data Analytics  
 กฎหมายเฉพาะด้าน  
 การเมือง/การปกครอง/บริหารภาครัฐ  
 การบริหาร/การจัดการ/การตลาด  
 การบริหารการศึกษา  
 เศรษฐกิจ/การเงิน/การคลัง  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

9. ถ้าท่านต้องการศึกษาต่อ ท่านต้องการให้หน่วยงานของท่านสนับสนุนทุนการศึกษาอย่างไร

- สนับสนุนทุนการศึกษาทั้งหมดตลอดหลักสูตร  
 สนับสนุนทุนการศึกษาส่วนหนึ่งและให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง

10. ถ้าท่านต้องใช้เงินทุนเองในการศึกษาต่อทั้งหมด ท่านจะศึกษาต่อหรือไม่

- ศึกษาต่อ                       ไม่ศึกษาต่อ

11. ถ้าหน่วยงานสมทบทุนการศึกษาส่วนหนึ่ง และให้ผู้ศึกษาสมทบทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง ท่านจะศึกษาต่อหรือไม่

- ศึกษาต่อ                       ไม่ศึกษาต่อ

12. จากข้อ 11 ท่านต้องการให้หน่วยงานสมทบทุนการศึกษาในอัตราส่วนเท่าไร ระหว่างหน่วยงานกับผู้ศึกษาต่อ

- อัตราส่วน 50 : 50                       อัตราส่วน 60 : 40  
 อัตราส่วน 70 : 30                       อัตราส่วน 80 : 20  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### การฝึกอบรม

13. หลักสูตรที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด

- หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ปัจจุบัน  
 หลักสูตรที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ปัจจุบัน  
 หลักสูตรเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่  
 หลักสูตรอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม  
 หลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้คอมพิวเตอร์  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

14. ระยะเวลาหลักสูตรที่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้

- 1 - 2 วัน                       3 - 4 วัน                       5 - 6 วัน  
 1 สัปดาห์                       มากกว่า 1 สัปดาห์



15. คุณสมบัติของวิทยากรที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุด

- มีประสบการณ์ทำงานในด้านที่บรรยายสูง
- สำเร็จการศึกษาระดับสูงจากต่างประเทศ
- สามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ
- มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก
- บรรยายโดยเน้นการมีกิจกรรม เน้นการทำ work shop
- มีผลงานวิชาการ
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

16. ท่านมีความต้องการฝึกอบรมในช่วงเวลาใดมากที่สุด

- ตอนเย็นหลังเลิกงาน
- เต็มเวลาในวันทำการ
- วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์
- ฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

17. สถานที่ที่ท่านต้องการไปฝึกอบรมมากที่สุด

- ภายในเขตจังหวัด
- จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก
- กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่
- จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

18. จำนวนครั้งที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปี

- อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
- 2 – 3 ครั้งต่อปี
- 4 – 5 ครั้งต่อปี
- มากกว่า 5 ครั้งต่อปี

19. ถ้าท่านต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้ารับการฝึกอบรมเอง ท่านจะเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

- เข้าร่วมฝึกอบรม
- ไม่เข้าร่วมฝึกอบรม

20. ท่านต้องการให้หน่วยงานฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในรูปแบบใดมากที่สุด
- จัดฝึกอบรมเอง  จัดฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่น
- ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญ
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

21. สิ่งที่ท่านต้องการมากที่สุดจากการเข้ารับการฝึกอบรม
- ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
- การปฏิบัติงานไม่ผิดระเบียบ กฎหมาย
- พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่สูงขึ้น
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### การสัมมนา

22. สิ่งที่ท่านต้องการมากที่สุดจากการเข้าร่วมสัมมนา
- ได้รับแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน
- พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
- การปฏิบัติงาน ไม่ผิดระเบียบ กฎหมาย
- พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่สูงขึ้น
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

23. ท่านมีความต้องการเข้าร่วมสัมมนาในเรื่องใดมากที่สุด
- เรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสายงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่
- ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ที่นำมาใช้ในการพัฒนางานได้
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

24. ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดสัมมนาให้แก่บุคลากรในรูปแบบใดมากที่สุด
- จัดให้มีการประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- จัดสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก
- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างส่วนราชการต่างๆ
- ส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

25. ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการจัดสัมมนา

- 1 - 2 วัน                       3 - 4 วัน                       5 - 6 วัน  
 1 สัปดาห์                       มากกว่า 1 สัปดาห์

26. คุณสมบัติของวิทยากรที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุด

- มีประสบการณ์ทำงานในด้านที่บรรยายสูง  
 สำเร็จการศึกษาระดับสูงจากต่างประเทศ  
 สามารถบรรยายได้อย่างสนุก ไม่น่าเบื่อ  
 มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก  
 บรรยายโดยเน้นการมีกิจกรรม เน้นการทำ work shop  
 มีผลงานวิชาการ  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

27. สถานที่ที่ท่านต้องการไปสัมมนามากที่สุด

- ภายในเขตจังหวัด                       จังหวัดใกล้เคียงที่การเดินทางสะดวก  
 กรุงเทพมหานครและปริมณฑล                       จังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่  
 จังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยว  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### การสอนงาน

28. ท่านต้องการให้หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่สอนงานมีลักษณะแบบใดมากที่สุด

- มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงจุดหมายในการทำงาน และตอบคำถามผู้ฝึกงานได้  
 มีความเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ฝึกงาน  
 เป็นผู้มีความเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงาน  
 เป็นผู้มีความเชื่อใจผู้ฝึกงาน และมั่นใจในแนวทางการสอนงาน  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

29. ท่านต้องการให้หัวหน้างานสอนงานในลักษณะใด

- สอนแบบตัวต่อตัว
- สอนแบบกลุ่ม
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

30. ท่านต้องการให้มีการสอนงานในช่วงเวลาใดมากที่สุด

- ก่อนการปฏิบัติงาน
- ระหว่างการปฏิบัติงาน
- หลังการปฏิบัติงาน
- ทุกระยะอย่างสม่ำเสมอ

การเป็นพี่เลี้ยง

31. ท่านต้องการให้พี่เลี้ยงสอนงานในลักษณะใด

- พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 1 คน
- พี่เลี้ยง 1 คน ต่อบุคลากรใหม่ 2 – 3 คน
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

32. ระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมมากที่สุด

- 3 เดือน
- 4 เดือน
- 5 เดือน
- ตามระยะเวลาการทดลองงาน
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

33. ท่านต้องการบุคคลลักษณะใดมาทำหน้าที่พี่เลี้ยงมากที่สุด

- คนที่มีทักษะ วิสัยทัศน์ที่ดีในหน่วยงาน
- คนที่ผ่านการฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยง
- คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

### การศึกษาดูงาน

34. ท่านต้องการไปศึกษาดูงานด้านใดมากที่สุด

- งานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหรืองานในหน้าที่
- งานที่นอกเหนือจากงานในตำแหน่งหรืองานในหน้าที่
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

35. ท่านต้องการไปศึกษาดูงานหน่วยงานประเภทใด

- หน่วยงานราชการที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น
- หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานดีเด่น
- หน่วยงานใดๆ ก็ได้ที่มีการดำเนินงานดีเด่นในด้านที่ต้องการศึกษา
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

36. ท่านมีความต้องการไปศึกษาดูงานในระยะเวลากี่วัน

- ไป – กลับ 1 วัน                       2 - 3 วัน
- 4 – 5 วัน                               มากกว่า 5 วัน

37. สถานที่ที่ท่านต้องการไปศึกษาดูงานมากที่สุด

- ภายในจังหวัดเดียวกัน                       จังหวัดใกล้เคียง
- ภายในภูมิภาคเดียวกัน                       ภูมิภาคอื่นๆ
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

### การศึกษาด้วยตนเอง

38. ในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ท่านต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกด้านใดมากที่สุด

- จัดให้มีเอกสาร หนังสือคู่มือ สิ่งพิมพ์ วารสารทางวิชาการ ให้แก่บุคลากร
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย
- ติดตั้งระบบ Internet ความเร็วสูง ให้บุคลากรสามารถใช้งานได้
- จัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

39. ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างใดที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด

- ดำเนินจัดองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปรับโครงสร้างและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร สร้างความรักความผูกพันในองค์กร
- จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความปลอดภัย สะอาดสวยงาม
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

40. ท่านต้องการศึกษาด้วยตนเองด้วยวิธีการใดมากที่สุด

- ระบบการศึกษาทางไกล
- ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ระบบ Internet
- สมาร์ทโฟน , Tablet
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....



ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**คำชี้แจง**

โปรดอ่านข้อคำถามแล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความ

โดยให้ท่านทำเครื่องหมายลงในช่องระดับการประเมิน ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย	1	คะแนน

ที่-	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การปฐมนิเทศ</b>						
1	หน่วยงานควรจัดปฐมนิเทศบุคลากรเอง					
2	หน่วยงานควรส่งบุคลากรไปเข้ารับการปฐมนิเทศที่จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน					
3	หน่วยงานควรส่งบุคลากรไปเข้ารับการปฐมนิเทศกับหน่วยงานอื่นๆ					
4	การปฐมนิเทศควรจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
5	ควรมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ					
6	การปฐมนิเทศควรมีกิจกรรมสนทนาการประกอบการบรรยาย					
7	การปฐมนิเทศควรเน้นที่กิจกรรมมากกว่าเน้นทฤษฎี					
<b>การศึกษา</b>						
8	การศึกษาต่อควรใช้เงินทุนตัวเองทั้งหมด					
9	หน่วยงานควรสนับสนุนเงินทุนในการศึกษาต่อทั้งหมด					
10	หน่วยงานควรสนับสนุนเงินทุนในการศึกษาต่อเพียงส่วนหนึ่งและให้ผู้ต้องการศึกษาต่อใช้เงินทุนส่วนตัวอีกส่วนหนึ่ง					



ร.ล.-	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
11	การให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่มีอายุงานมากกว่าเป็นลำดับแรก					
12	การให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นลำดับแรก					
13	การพิจารณาให้ทุนการศึกษา ควรพิจารณาคนที่จบการศึกษาต่ำกว่าก่อน					
14	ควรให้ทุนการศึกษาเฉพาะผู้ที่ศึกษาต่อสาขาวิชาที่ตรงตามสายงานตำแหน่ง ของตนเองเท่านั้น					
15	เมื่อได้รับทุนการศึกษาแล้ว หลังจบการศึกษาจะต้องกลับมาทำงานชดใช้ทุนด้วย					
<b>การฝึกอบรม</b>						
16	การฝึกอบรมควรให้ไปเฉพาะหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดเท่านั้น					
17	หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่น หากมีประโยชน์ควรส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้วย					
18	หน่วยงานควรมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
19	บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมทุกคน อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร/ปี					
20	ควรกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
21	หน่วยงานควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในสังกัดเอง					
22	หน่วยงานจะเป็นผู้พิจารณาว่าควรจะให้ใครไปอบรมหลักสูตรอะไร					
23	ควรจัดส่งบุคลากรในสังกัดไปอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยไม่ต้องสนใจความสมัครใจของบุคลากรว่าอยากไปหรือไม่					

ร.ก.-	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การสัมมนา</b>						
24	หน่วยงานควรมีการจัดประชุมสัมมนาระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
25	หน่วยงานควรส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่นๆ โดยที่ไม่ต้องจัดสัมมนาเอง					
26	บุคลากรขององค์กรจะต้องเข้าร่วมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ					
27	ควรมีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อชี้แจงให้ทราบนโยบาย ความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามผลงานตามนโยบาย ตัวชี้วัด อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง					
28	การจัดสัมมนาควรจัดแบบระยะเวลาสั้นๆ เพื่อไม่ให้กระทบเวลาทำงาน					
<b>การสอนงาน</b>						
29	ควรมีการสอนงาน โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน					
30	ควรมีการสอนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้สอนงาน					
31	ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง					
32	ผู้ทำหน้าที่สอนงาน ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์สูง แต่ต้องมี ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดสูง					
33	ควรมีการสอนงานแบบผู้สอนงาน 1 คน ต่อผู้ถูกสอน 1 คน					
34	ควรมีการสอนงานแบบกลุ่ม					
<b>การเป็นที่เลี้ยง</b>						
35	ระบบที่เลี้ยงควรนำมาใช้กับเฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น					
36	ระบบที่เลี้ยงควรนำมาใช้กับบุคลากรสำหรับกรณีที่ต้องการบุคลากร เร็วขึ้นงานใหม่ๆ					
37	ควรให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกันทำหน้าที่ที่เลี้ยง					
38	ควรให้ผู้ที่ประสบการณ์สูงทำหน้าที่ที่เลี้ยง					

ร.ล.-	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
39	ควรให้ผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทำหน้าที่พี่เลี้ยง					
40	ควรมีการฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง ก่อนที่มาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง					
41	ควรมีการสอนงานแบบพี่เลี้ยง 1 คน ต่อผู้ฝึกงาน 1 คน					
42	ควรให้บุคลากรใหม่ที่ได้รับการสอนงาน มีการประเมินการทำหน้าที่ของพี่เลี้ยงด้วย					
<b>การศึกษาดูงาน</b>						
43	การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานภายในเขตจังหวัดเพื่อประหยัดงบประมาณ					
44	การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานในจังหวัดใกล้เคียง					
45	การศึกษาดูงานควร ไปศึกษาดูงานยังภูมิภาคอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ					
46	ควรมีการจัดฝึกอบรมภาควิชาการร่วมกับการศึกษาดูงานด้วย					
47	การไปศึกษาดูงานควรให้ไปเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาดูงานเท่านั้น					
48	การศึกษาดูงาน ควรไปศึกษาดูงานในบริเวณที่มีสถานที่ท่องเที่ยวด้วย เพื่อผ่อนคลายจากการศึกษาดูงาน					
49	การศึกษาดูงาน ควร ไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรภาครัฐที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น					
50	การศึกษาดูงาน ไม่จำเป็นต้องไปศึกษาดูงานเฉพาะองค์กรรัฐเท่านั้น สามารถไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นเอกชนที่ประสบความสำเร็จในด้านที่ต้องการศึกษา					
51	การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ควรไปเฉพาะบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ไม่ควรนำบุคลากรภายนอกไปด้วย					

ร.ร.-	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การศึกษาด้วยตนเอง</b>						
52	การที่หน่วยงานของมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น					
53	ควรมีการนำระบบ E-Learning มาใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
54	ควรมีการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้นุคลากรขององค์กรปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง					
55	ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ หมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานด้านอื่นๆ และทำงานทดแทนกันได้					
56	สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีผลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
57	การเรียนรู้ด้วยตนเองจะไม่เกิดขึ้น ถ้าหากหน่วยงานไม่ให้การสนับสนุน					
58	การศึกษาทางไกล ช่วยทำให้การศึกษาด้วยตนเองได้รับความสะดวกมากขึ้น					
59	ควรมีการทดสอบความรู้ก่อนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร					
60	ควรมีการทดสอบความรู้ภายหลังการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร และนำผลการทดสอบมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะด้านการปฐมนิเทศ

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะด้านการศึกษา

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะด้านการฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะด้านการสัมมนา

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะด้านการสอนงาน

.....

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะด้านการเป็นพี่เลี้ยง

.....

.....

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะด้านการศึกษาดูงาน

.....

.....

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะด้านการศึกษด้วยตนเอง

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์





<p>3. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสัมมนา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงาน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>6. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเป็นพี่เลี้ยง</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

7. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาดูงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษด้วยตนเอง

.....

.....

.....

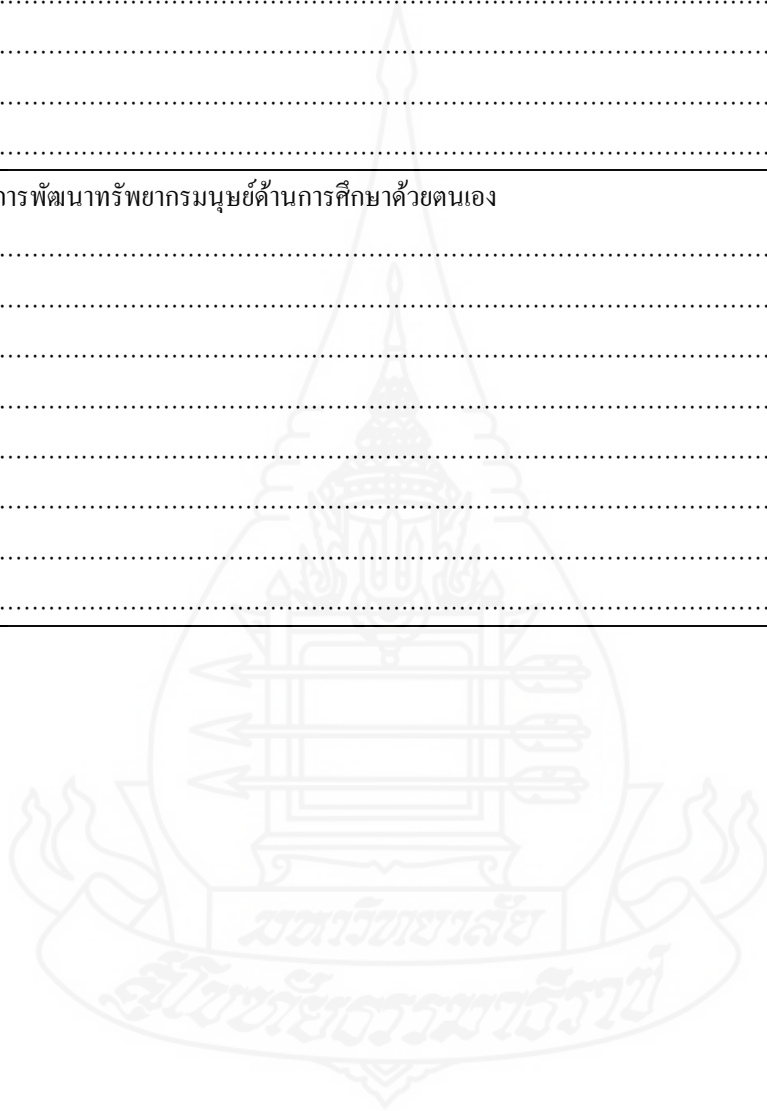
.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุกัญญา จันทรมโกชน์
วัน เดือน ปีเกิด	19 ธันวาคม 2523
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2547
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ตำแหน่ง	นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ

