

351.15

ก 124 ค

93

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

ปริญญาโท

ของ

กนกกร ชลาชนาวิน

17 S.A. 2539

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่

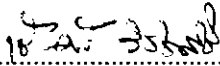
พฤษภาคม 2539

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

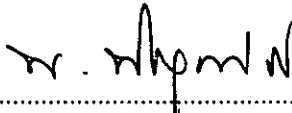
B 72870

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร  
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

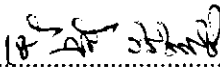
  
.....  
(รองศาสตราจารย์เชียรศรี วิวิธสิริ)

ประธาน

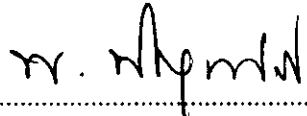
  
.....  
(ดร. พรเทพ พิมพ์เสถียร)

กรรมการ

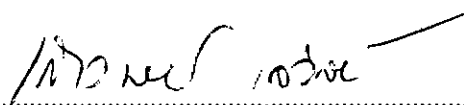
คณะกรรมการสอบ

  
.....  
(รองศาสตราจารย์เชียรศรี วิวิธสิริ)

ประธาน


  
.....  
(ดร. พรเทพ พิมพ์เสถียร)

กรรมการ

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์)

กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

  
.....  
(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 10 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือแนะนำและให้กำลังใจอย่างดียิ่ง จากรองศาสตราจารย์ เชียรศรี วิวิธสิริ และ ดร.พรเทพ พิมลเสถียร ซึ่งเป็นประธานและกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ของผู้วิจัย รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบ และให้คำแนะนำ ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ซึ่งได้แก่ รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงษ์ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร คุณพิณัย อนันตพงศ์ ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมการศึกษานอกโรงเรียน และ คุณชัยโรจน์ มีแดง ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผนรวม สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้ง คุณรักกิจ ศรีสรินทร์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการเขียนรายงานปริญญานิพนธ์

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอกราบน้อมระลึกถึงพระคุณอันสูงยิ่งของบิดามารดา ครูอาจารย์ รวมทั้ง ศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ สุขสำราญ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้เมตตาให้การสนับสนุนให้กำลังใจและประสิทธิประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยอย่างดี และที่จะลืมขอคุณมิได้คือ คุณวิฑูรย์ ชลาชนนาวิน และขอใจ คุณอัจฉรา ชลาชนนาวิน ผู้ซึ่งให้การสนับสนุนและคอยให้กำลังใจอย่างใกล้ชิดตลอดมา

กนกกร ชลาชนนาวิน

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
สมมุติฐานในการวิจัย .....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
กระทรวงมหาดไทย .....	6
หน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย .....	6
การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงมหาดไทย .....	7
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ .....	10
ความต้องการ .....	10
ความต้องการเชิงการศึกษา .....	11
ความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน .....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	13
ความหมายของการพัฒนาบุคลากร .....	14
ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร .....	17
การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	19
ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานวางแผน .....	21
นโยบายสาธารณะ .....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน .....	22
ความหมายของแผน/โครงการ .....	24
ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ .....	25
การวิจัยและติดตามประเมินผล .....	26

ระบบ IT สำหรับการวางแผนสมัยใหม่ .....	27
SWOT .....	27
ZOPP .....	28
เทคนิคการควบคุมงานแบบ PERT .....	28
วิธีวิฤกต (Critical Path Method CPM) .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
งานวิจัยในประเทศ .....	30
งานวิจัยในต่างประเทศ .....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	35
การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล .....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	37
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพการปฏิบัติงานและการเข้ารับการอบรม ของกลุ่มตัวอย่าง .....	41
ตอนที่ 2 ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย .....	45
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย .....	52
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย .....	69

5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	76
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	76
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	76
	สมมุติฐานการวิจัย .....	76
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	77
	สรุปผลการวิจัย .....	79
	อภิปรายผล .....	82
	ข้อเสนอแนะ .....	86
	บรรณานุกรม .....	88
	ภาคผนวก .....	93
	ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	94
	ข หนังสือติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม .....	96
	ค แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	98
	ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	108

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	36
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามตำแหน่งและวุฒิการศึกษา .....	41
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม .....	42
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกเป็นรายด้าน .....	45
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านกระบวนการวางแผน .....	46
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ .....	48
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล .....	49
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ .....	50
9 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกเป็นรายด้าน .....	52
10 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการวางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	54
11 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	56

12	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	57
13	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	58
14	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกเป็นรายด้าน .....	60
15	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการวางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	61
16	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	63
17	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	65
18	เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	67
19	ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย .....	69
20	ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย .....	73

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงมหาดไทย .....	8
2 การวิเคราะห์ SWOT .....	27

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน โลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วรอบด้าน อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการค้าระหว่างประเทศที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันและการกีดกันซึ่งทวีความเข้มข้นขึ้นทุกขณะ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิชาการใหม่ ๆ การสื่อสารและสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าอย่างมาก ส่งผลให้ใครก็ตามที่อยู่ ณ จุดใดบนพื้นโลก สามารถรับฟังข่าวสารและรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกนี้ได้พร้อมกัน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจากระบบการเมืองที่ไม่เป็นประชาธิปไตยไปสู่ประชาธิปไตย ปัญหาสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมก่อให้เกิดมลภาวะเป็นพิษ และเกิดภัยแล้ง รวมทั้งกระแสการไหลบ่าทางวัฒนธรรมจากสังคมหนึ่งไปอีกสังคมหนึ่งในประชาคมโลก

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และเกิดกระแสความต้องการต่าง ๆ ของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางเศรษฐกิจ การรับรู้ข่าวสาร และการมีส่วนร่วมทางการเมือง ในฐานะที่กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของประชาชน ปัญหาที่กล่าวมาจึงส่งผลทำให้ภารกิจของกระทรวงมหาดไทย มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่กระทรวงมหาดไทยจะสามารถบริหารราชการให้ สามารถสนองต่อความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถของกระทรวงมหาดไทยในด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ทางการบริหารการพัฒนา และการพัฒนาระบบการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการบริหารงานในขั้นนี้ก็คือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย ทั้งในด้าน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และชัดเจน

กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีขอบเขตภารกิจตามกฎหมายอย่างกว้างขวาง และมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน การที่จะให้ส่วนราชการในสังกัดปฏิบัติภารกิจในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี

แผนที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนโยบายและแผนในภาพรวมของกระทรวงมหาดไทย และของกรมในสังกัด ซึ่งแต่ละส่วนราชการดังกล่าวต่างก็มีการจัด โครงสร้างองค์กรระดับกองหรือสูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรม ขึ้นมารองรับการจัดทำและประสานนโยบายและแผน ตลอดจนการติดตามประเมินผล

อย่างไรก็ตามแม้ว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบดังกล่าวจะได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับต่าง ๆ จำนวนหนึ่งขึ้นมารับผิดชอบงานด้านนี้โดยเฉพาะ แต่ข้อเท็จจริงที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีการจัดส่วนราชการในส่วนภูมิภาคด้วย ดังนั้น บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำและประสานนโยบายและแผนข้างต้น จึงมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนอยู่เสมอ นอกจากระหว่างระดับส่วนกลางด้วยกันเองแล้ว ที่สำคัญก็คือระหว่างระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงทำให้เจ้าหน้าที่ทั้งที่มีอยู่เดิมและเจ้าหน้าที่ที่เข้ามารับผิดชอบใหม่ เกิดความสับสนขาดความต่อเนื่อง และขาดทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ประกอบกับสถานการณ์ภายนอกในทุก ๆ ด้าน ที่มีความสับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วรอบด้าน จึงก่อให้เกิดกระแสเร่งต่อการปฏิบัติการกิจให้ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาที่มีความเปลี่ยนแปลงไปด้วย อันถือได้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบที่สำคัญอันหนึ่ง

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการด้านนโยบายและแผนของกระทรวงมหาดไทย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านภาพรวมของกระทรวงคือสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และบุคลากรในหน่วยราชการระดับกรมต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในงานด้านการจัดทำและประสานนโยบายและแผน และการติดตามประเมินผลเพื่อทบทวนการปฏิบัติงาน และพัฒนาแนวทางการจัดทำนโยบายและแผนในอนาคต อันจะส่งผลให้ระบบการดำเนินงานในด้านนี้ของกระทรวงมหาดไทย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับภารกิจหลักของกระทรวงมหาดไทย ในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ประเทศชาติต่อไป อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นซึ่งจะนำมาพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จึงต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานนั้นด้วย เพื่อจะได้จัดเนื้อหา และหลักสูตรในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ที่นอกจากจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานแล้วยังส่งผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคลากรนั้น ๆ ด้วย โดยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกดำเนินการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย
2. ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยจำแนกตามตัวแปร ระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา
3. รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

### ความสำคัญของกรศึกษาค้นคว้า

1. ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความต้องการความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนโดยทั่วไป
2. เป็นแนวทางในการพิจารณาวางแผนกำหนดเป้าหมาย วิธีการพัฒนาบุคลากร และจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยราชการของกระทรวงมหาดไทย เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร ประชากรที่ศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 351 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ระดับ 3 - 5 จำนวน 172 คน ระดับ 6 - 7 จำนวน 179 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ใช้จำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 70 ของประชากรทั้ง 2 กลุ่มในหน่วยราชการระดับกรม ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 245 คน
3. ตัวแปรที่ศึกษา
  - 3.1 ตัวแปรต้น แบ่งออกเป็น
    - 3.1.1 ระดับตำแหน่ง ได้แก่
      - 1) ระดับ 3 - 5
      - 2) ระดับ 6 - 7

3.1.2 วุฒิศึกษา คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 4 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านกระบวนการวางแผน
- 3.2.2 ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการ และงบประมาณ
- 3.2.3 ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล
- 3.2.4 ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หมายถึง ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และสังกัดในหน่วยราชการระดับกรมของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติคือ

- 1.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน
- 1.2 พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ
- 1.3 วิเคราะห์และตั้งงบประมาณ
- 1.4 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็น

นโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี ตามภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ

2. ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง

ความปรารถนาของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่จะได้รับความรู้ และทักษะหรือประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมในหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สำหรับความต้องการทางการศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานครั้งนี้ได้พิจารณาจากความต้องการความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านกระบวนการวางแผน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายด้านต่าง ๆ การกำหนดและการวิเคราะห์นโยบาย เทคนิคการวางแผน เทคนิคการบริหาร และการประสานแผนและโครงการ เป็นต้น

2.2 ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย การคลัง เทคนิคการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ เป็นต้น

2.3 ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ประเมินผล สถิติเบื้องต้น สถิติเพื่อการวิจัย เป็นต้น

2.4 ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ได้แก่ ความรู้และทักษะหรือประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนอกเหนือจาก 3 ด้านที่กล่าวมา เช่น ความรู้ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมถึงโปรแกรมสำเร็จรูป ระบบข้อมูลสารสนเทศ PERT เป็นต้น

### **สมมุติฐานในการวิจัย**

การวิจัยนี้ได้ตั้งสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาเรียงลำดับ ดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทย
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย
3. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานวางแผน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### กระทรวงมหาดไทย

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2536 กำหนดว่ากระทรวงมหาดไทยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การบำบัดทุกข์บำรุงสุข การส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครอง การปกครองท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่น การทะเบียนราษฎร การส่งเสริมการศึกษาและการประกอบอาชีพ การพัฒนาชุมชน การรักษาความมั่นคงภายใน การป้องกันสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การที่ดิน การสาธารณูปโภคและการสาธารณูปการ การโยธา การราชพัสดุ การผังเมือง และการพัฒนาชนบท

เมื่อพิจารณาถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ตามบทบัญญัติกฎหมายอื่น ๆ ประกอบด้วยแล้วภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. ด้านการเมืองการปกครอง กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการเลือกตั้ง ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองทุกระดับ ควบคุมกิจกรรมของพรรคการเมือง ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การปกครองและการบริหาร หน่วยราชการส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และการรักษาความมั่นคงของชาติ เป็นต้น
2. ด้านเศรษฐกิจ กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพและความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งจะต้องประสานและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังรับผิดชอบการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร

การคุ้มครองผู้เช่านา การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรขนาดเล็กนอกเขตชลประทาน และ การชลประทานราษฎร์ เป็นต้น

3. ด้านสังคม กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาเยาวชน และการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม เป็นต้น

4. ด้านการพัฒนาทางกายภาพ กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดชุมชน การจัดที่ดิน การให้บริการขั้นพื้นฐานในชนบท การจัดผังเมืองรวม ผังเมืองเฉพาะและการให้บริการ สาธารณูปโภคในเขตเมือง เป็นต้น

### การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงมหาดไทย

กระทรวงมหาดไทย แบ่งส่วนราชการออกเป็น 10 กรม และ 7 รัฐวิสาหกิจ (ภาพประกอบ 1)

1. ส่วนราชการระดับกรม แบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2536) ได้แก่

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1.1 สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี  | 1.6 กรมที่ดิน                 |
| 1.2 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย | 1.7 กรมโยธาธิการ              |
| 1.3 กรมการปกครอง               | 1.8 กรมราชทัณฑ์               |
| 1.4 กรมการพัฒนาชุมชน           | 1.9 กรมการผังเมือง            |
| 1.5 กรมตำรวจ                   | 1.10 สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท |

2. รัฐวิสาหกิจ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา หรือกฎหมายเฉพาะของ รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ได้แก่ การประปานครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การทางพิเศษแห่งประเทศไทย องค์การตลาด และการเคหะแห่งชาติ



## เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในกรม กองต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย มีอัตราตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 - 9 แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่ระดับ 8 - 9 มีจำนวนน้อยและมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเชี่ยวชาญอยู่แล้วมิใช่กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาจาก เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 - 7 ในสังกัดหน่วยราชการระดับกรม ของกระทรวงมหาดไทย ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ปฏิบัติงานขั้นต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยใกล้ชิด และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ค่อนข้างยากมาก โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ หรือภายใต้การกำกับตรวจสอบบ้าง หรือปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์ นโยบายและแผน โดยควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง และปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้างาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนพอสมควร หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ยากมาก โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในลักษณะผู้ชำนาญการ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือส่วน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้า

หน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในลักษณะผู้ชำนาญการพิเศษ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะต้องมีความสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง คือ ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่าทางสังคมศาสตร์ หรือทางสาขาวิชาที่กรมเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ หรือได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการวางแผน การบริหาร วิจัย สังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ หรือทางสาขาวิชาที่กรมเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือทางอื่นที่ ก.พ.กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ หรือได้รับปริญญาเอกทางการวางแผน การบริหาร เศรษฐศาสตร์ วิจัย สังคมศาสตร์ หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ (กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

### แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

#### ความต้องการ

มนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการในชีวิต บางคนมีความต้องการคล้ายคลึงกัน บางคนก็แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของการดำรงอยู่และสภาพทางสังคมความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก มีนักวิจัยทางการศึกษาหลายท่านได้พยายามศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่แท้จริง ในที่สุดพบว่ามนุษย์โดยทั่วไปนั้นมีความต้องการที่แท้จริงอยู่ 2 ประการ ประการแรก คือ ความต้องการที่จะปรับปรุงตนเอง โดยวิธีการธรรมชาติประการที่สอง คือ ความต้องการที่จะรักษาภาวะการสมดุลทางธรรมชาติของมนุษย์ บ่อยครั้งที่มักพบว่า ความต้องการของคนนั้นมักถูกกำหนดโดยสังคมใ้มนุษย์ที่อยู่ต่างฐานะกันมีความต้องการแตกต่างกัน (สุจิต สิลารักษ์. 2527 : 25)

วิรุพห์ นิลโมจน์ (2530 : 87 - 88) ได้กล่าวถึงความต้องการว่า ในระดับปัจเจกบุคคล ความต้องการหมายถึง สภาพที่เป็นความรู้สึกซึ่งเกิดจากแรงผลักดันของสภาพความไม่สมดุลย์ของภาวะทางจิตและทางร่างกาย และแรงกระตุ้นจากการวิเคราะห์เห็นสภาพที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข หรือเติมเต็มในส่วนที่บกพร่องหรือขาดแคลนนั่นให้สมบูรณ์พอที่จะรักษาสภาพความสมดุลย์ของชีวิตให้คงอยู่ได้ ซึ่งการวิเคราะห์นั้นได้อาศัยความรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกประกอบกันอย่าง

เหมาะสมกับสภาพของแต่ละบุคคล สิ่งที่ทำให้ชีวิตเสียสภาพความสมดุลก็คือปัญหานั้นเอง ปัญหาและความต้องการเป็นสิ่งคู่กันและมีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นความต้องการก็จะตามมา ไม่ว่าในระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับชุมชน เพราะบุคคลก็คือส่วนหนึ่งของชุมชน ทั้งนี้เพื่อรักษาสภาพสมดุลของชีวิตของบุคคลและชุมชนไว้นั่นเอง ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

โนลล์ (Knowles. 1980 : 84) ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ในสายตาของนักการศึกษาผู้ใหญ่ ซึ่งคล้ายคลึงกับมาสโลว์ (Maslow) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการในความเจริญงอกงาม ความต้องการได้รับความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ความต้องการทางด้านจิตใจ และอารมณ์และความต้องการได้รับการยอมรับ

### ความต้องการเชิงการศึกษา

ความต้องการขั้นพื้นฐานที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นความต้องการทั่วไปของมนุษย์อย่างกว้าง ๆ และเป็นความต้องการทางด้านชีววิทยาและจิตวิทยา แต่ความต้องการดังกล่าวก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความต้องการความรู้ และทักษะอย่างมาก ดังตัวอย่างเรื่องความต้องการมีชื่อเสียงและการยอมรับความต้องการด้านความปลอดภัย ไม่ต้องการเสียน้ำต่อหน้าผู้อื่น ความต้องการความสำเร็จสมหวัง แต่สำหรับในด้านการศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะ นั้น (อุ้นตา นพคุณ. 2527 : 111 ; อ้างอิงมาจาก Knowles. 1980) ได้ให้ความหมายและแนวความคิดที่สามารถนำไปใช้กับการศึกษาทุกประเภทได้ คือ

ความต้องการเชิงการศึกษา หมายถึงบางสิ่งบางอย่างที่บุคคลควรจะได้เรียนรู้ อันจะได้ส่งผลดีสำหรับตัวเอง ผลดีสำหรับองค์กร หรือเพื่อผลดีของสังคม ความต้องการเชิงการศึกษาที่จริงแล้วก็คือช่องว่างระหว่างระดับความสามารถของบุคคลแต่ละคนในปัจจุบันกับระดับความสามารถที่สูงกว่าและที่บุคคล องค์กร หรือสังคมคาดไว้ว่าจะต้องมี

ดังนั้น ความต้องการเชิงการศึกษาก็คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่บุคคล (องค์กร หรือสังคม) ต้องการจะให้บุคคลเป็นกับสิ่งที่บุคคลเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน ความต้องการเชิงการศึกษานี้ อาจจะเป็นเรื่องกว้าง เช่น ถ้าหากปฏิบัติงานในบริษัทแห่งหนึ่งกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ความจำเป็นทางการศึกษาของบุคคลภายในองค์กร และองค์กรเองก็อาจจะต้องการเรียนรู้เรื่องระบบคอมพิวเตอร์ ความต้องการเช่นนี้จะเป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจง ความต้องการเชิงการศึกษานี้ ถ้าหากบุคคลแต่ละคนมีความสามารถที่จะวิเคราะห์ แยกแยะ และทำให้เฉพาะเจาะจงได้ เพื่อทำความกระจ่างให้แก่ตัวเองได้แล้ว เขายังจะมีแรงกระตุ้นที่จะเรียนรู้และถ้าหากความต้องการของบุคคล องค์กร และสังคมสอดคล้องกัน การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้น

ผลสืบเนื่องจากการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ก่อให้เกิดความรู้และทักษะ ซึ่งมีนัยการศึกษากล่าวถึงความรู้และทักษะหลายท่าน ได้แก่

บลูม (Bloom. 1956 : 89 - 96 ) ได้อธิบายความหมายของ “ความรู้” หมายถึง พฤติกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเน้นการจำ ไม่ว่าจะเป็นการระลึกถึงหรือระลึกได้ก็ตาม เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมสารต่าง ๆ เหล่านั้น จนกระทั่งพัฒนาไปสู่เรื่องที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นต่อไป โดยความรู้นี้อาจแบ่งออกเป็นความรู้เฉพาะสิ่ง ความรู้ในเรื่องระเบียบการและความรู้เรื่องสากล เป็นต้น

สุนันท์ สลโกสุม (2524 : 4) ได้กล่าวถึงความรู้ว่า หมายถึงความสามารถในการคงไว้รักษาไว้ซึ่งข้อเท็จจริง เรื่องราวรายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์ทั้งหมดของผู้เรียน

ไพศาล หวังพานิช (2526 : 96) กล่าวถึง “ความรู้” หมายถึง บรรดาข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดของเรื่องราวอันเป็นประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งสะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันไป

ปราณี รามสูต (2528 : 148 - 149) ได้กล่าว เกี่ยวกับ “ทักษะ” คือ กระบวนการของพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาความสามารถของบุคคล ทำให้บุคคลทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1971 : 7) กล่าวถึง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถและการใช้วิจารณญาณในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งความเข้าใจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน

ทักษะทางการคิด หมายถึง ความสามารถเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมขององค์การ หรือระบบงาน คนเราแต่ละคนจะมีทักษะในกิจกรรมต่าง ๆ ไม่เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ขึ้นกับองค์ประกอบหลายประการ เช่น วุฒิภาวะ ประสบการณ์ โครงสร้างร่างกาย ความพร้อม การจูงใจ ความสนใจ ความต้องการ บุคลิกส่วนตัวของแต่ละคน และโอกาสในการฝึกฝนกิจกรรมนั้น ๆ

### **ความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน**

อุนตา นพคุณ (2527 : 112) ได้กล่าวถึงความต้องการขององค์กรหรือสถาบันว่า องค์กรหรือสถาบันก็เป็นสิ่งที่มีชีวิต กล่าวคือมีความจำเป็นและต้องการที่จะอยู่อย่างปลอดภัย ต้องการชื่อเสียงเกียรติยศและบรรลุสัจจะแห่งตน แต่องค์กรจะตอบสนองความต้องการของตนได้หรือไม่นั้น ต้องอาศัยบุคคลากรที่มีความสามารถช่วย ในทุกองค์กรและสถาบันจะเกิดความต้องการเชิงการศึกษา ในรูปการจัดการฝึกอบรมสำหรับบุคคลากร ในกรณีที่ มีบุคคลากรใหม่เข้ามาสู่องค์กร ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่ถูกมอบหมายให้รับงานใหม่ที่ต้องอาศัยทักษะใหม่ วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงหรือ

เปลี่ยนระบบกระทำการ มีการนำอุปกรณ์ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ แนวความคิดขององค์กรหรือโครงสร้าง ความสัมพันธ์ภายในองค์กรหรือสถาบันเปลี่ยนรูปแบบ ฯลฯ

ตัวอย่างข้างต้นนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการเห็นได้ชัด แต่ในทุกองค์กร ความต้องการและความจำเป็นที่จะจัดการฝึกอบรมบุคลากรนั้น ไม่ใช่จะชัดเจนเสมอไป เรื่องการ วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ สำหรับบางองค์กรก่อนที่จะสรุปและวิเคราะห์ ความต้องการของแต่ละองค์กร ได้นั้นจะต้องทำการศึกษามาเป็นเวลานานอย่างไรก็ตามในขั้นพื้นฐาน อาจใช้วิธีการถามบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ สังเกตการทำงานของบุคลากรและศึกษาข้อมูลจาก ฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้แล้วอาจจะใช้เครื่องมือในการประเมินความต้องการขององค์กร และสถาบันได้ดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์
2. การทดสอบ
3. ทะเบียน ประวัติ รายงาน
4. แบบสอบถาม
5. การวิเคราะห์ปัญหาด้วยกระบวนการกลุ่ม
6. การวิเคราะห์งานและพิจารณาสมรรถภาพของบุคลากร

จากแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการทางการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความรู้และทักษะที่ได้กล่าวมา ข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง ความประสงค์ที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีทักษะสามารถทำกิจกรรมได้ อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรม ดูงาน ประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการศึกษาต่อ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

“คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร การพัฒนาคนหรือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น จึงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจะศึกษามาก ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรายละเอียดให้ความหมาย เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การพัฒนาบุคลากร” ไว้ที่น่าสนใจมีดังนี้

เฮอริเบิร์ด และอาร์เธอร์ (วณิ ว่องทัตญญ. 2531 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Herbert and Arther. 1968 : 10) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร”

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึง “กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น”

สำราญ ดาวราชุศม์ (2521 : 12) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

สำราญ ดาวราชุศม์ (2521 : 11) ได้กล่าวไว้ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไทยว่า การที่จะให้ข้าราชการมีคุณภาพ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจ ทักษะที่ดี จริยธรรมดี ดังนั้น การพัฒนาข้าราชการควรจะต้องดำเนินการอย่างทั่วถึงทุกระดับ เป็นระบบและต่อเนื่อง ส่วนราชการทั้งหลายควรจะได้มีการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดเป้าหมาย

วิลาศ สิงหวิสัย (2524 : 55) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาคนเพื่อนำมาใช้ทางด้านใดนั้น ยังต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในแต่ละโอกาสด้วย ซึ่งก็ต้องพิจารณาให้รับกับภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ ด้วย การปฏิบัติราชการนั้นเมื่อได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหน้าที่ความรับผิดชอบก็ต้องเปลี่ยนไป โดยเฉพาะจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการบริหารงาน เช่น จะต้องใช้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการมอบหมายงาน การควบคุมงาน การวางแผนงาน ฯลฯ เป็นต้น ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวอาจได้มาจากประสบการณ์ แต่ส่วนหนึ่งก็จะได้จากการศึกษา ฝึกอบรม และการดูงาน ปัจจุบันในระบบราชการพลเรือนก็ได้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกับกระทรวง ทบวงกรมต่าง ๆ จัดอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับต้น (หัวหน้าฝ่าย) นักบริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการกอง) และนักบริหารระดับสูง (รองอธิบดี อธิบดี) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรนักบริหารระดับสูง สถาบันฯ เป็นผู้ดำเนินการเอง ซึ่งการพัฒนานักบริหารในระดับต่าง ๆ นี้ก็เพื่อที่เพิ่มขีดความสามารถและ

เตรียมความพร้อมของนักบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ปรียา คงฤทธิศีกษากร (2526 : 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ช่วยให้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความชำนาญ สามารถทำงานได้ผลดีตามที่หน่วยงานต้องการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ และทัศนคติต่อภารกิจ และความรับผิดชอบที่ตนจะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

3. ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดำเนินตัวพร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอีกในอนาคต

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2526 : 80) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2527 : 27) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า “เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างที่เป็นเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานสูงขึ้น อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

เกศินี หงสนันท์ (2531 : 78) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532 : 167) ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิลาส สิงหวิสัย และบุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 60) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ

ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้คนทุกคนและทุกระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ ตลอดจนรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

โปรเฟสเซอร์ (ประสิทธิ์ โชติภวณิชย์. 2535 : 14 - 15 ; อ้างอิงมาจาก Professor. 1970 : 40 - 88) ได้ให้คำจำกัดความไว้ชัดเจนว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development - HRD) คือกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรบุคคล

ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตทั้งของทรัพยากรมนุษย์ และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต และได้วางรูปแบบการศึกษาวิเคราะห์เรื่องนี้ไว้ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งพอจะสรุปเป็นหลักที่สำคัญได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลง/เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงกระบวนการจัดการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ให้ทุกคนทุกระดับในองค์กรได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้มีได้มุ่งผลเพื่อองค์กรอย่างเดียว แต่รวมทั้งการพัฒนาความเจริญเติบโตแก่บุคคลต่าง ๆ ด้วย

ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ จิระ หงส์คารมภ์ (2531 : 33) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานไว้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาจะต้องสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจุบันสถานศึกษายังฝึกฝนให้ข้าราชการซึ่งไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูงมากได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการเชื่อมโยงกันระหว่างสถานศึกษาและความต้องการของการวางแผนกำลังคนของประเทศด้วย

2. การพัฒนาจะต้องทำให้คนมีความพอใจ มีกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่การจะทำอย่างนี้ได้จะต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย สิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จูงใจการทำงานทำหาย เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีระบบจูงใจที่เพียงพอ

3. การพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาคุณลักษณะของบุคคลด้วย คือ จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดี ความสามารถในทางมีความคิดกว้างไกล (Vision) และมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

4. จะต้องพัฒนาทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Value) ประเพณีและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานและการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานไม่มีทัศนคติและความรับผิดชอบ(Accountability) และจริยธรรมแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่มีประโยชน์

จากความหมายและเหตุผลของการพัฒนาบุคลากรตามความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จะเห็นว่ามีผลคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ หมายถึงการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญ หรือทักษะในการทำงานดีขึ้น พัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน

### **ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร**

องค์การจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น และสภาพแวดล้อมทางการบริหาร เช่น ความก้าวหน้าทางวิชาการสมัยใหม่ การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน การขยายองค์การทำให้การจัดองค์การสลับซับซ้อนมากขึ้น การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น และการที่องค์การใดจะทำการพัฒนาบุคลากรของตนนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องพิจารณากำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวนี้ให้ชัดเจนด้วยและได้มีผู้ที่ทำการศึกษา และได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ไพบูลย์ ภูริเวทย์ (2526 : 30) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรที่เน้นจุดมุ่งหมายส่วนบุคคลไว้ 4 ประการคือ

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะสามารถช่วยได้
2. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เตรียมตัวให้พร้อมเสมอสำหรับงานและความรับผิดชอบที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่กันตามวาระ
3. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และเพื่อเพิ่มความสามารถในการรับผิดชอบให้สูงขึ้น
4. เพื่อเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

เมรี และจอห์น (วามี ว่องวาทัญญู. 2531 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Mary and John. 1973 : 97 - 98) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรที่เน้นจุดประสงค์ขององค์การเป็นหลักมักมีเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เพื่อสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ ที่ยังไม่คุ้นเคยกับงานที่จะมอบหมายให้ทำมาก่อน ให้มีความรู้ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการสอนงานให้บุคลากรเก่าที่ยังขาดความชำนาญงาน หรือยังไม่มีความสามารถพอที่จะก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

2. เพื่อเตรียมการที่จะแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทำการคัดเลือกผู้ที่มีผลงานดี มีอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมเข้ารับการศึกษาอบรม หรือให้มีความรู้ในงานที่สูงขึ้นไป ตลอดจนมีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของบุคลากรโดยทั่ว ๆ ไปให้สูงขึ้น ในกรณีนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เท่านั้น ยังขยายขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Change) การพัฒนาการบริหารงาน (Management Development) ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งในแง่องค์การ และส่วนบุคคลก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ โดยการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ย่อมเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้า ก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าขององค์การและในทางตรงกันข้าม ในกรณีที่องค์การเสื่อมลง อันมีสาเหตุมาจากบุคลากรขององค์การแล้ว องค์การจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การนำเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องจักรกลมาใช้ในการทำงาน เป็นเหตุให้องค์การจำเป็นต้องฝึกเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรในองค์การให้มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเหล่านั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน และสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรกลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ในส่วนความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานนั้นมีลักษณะของความต้องการที่คล้ายคลึงกันอยู่หลายประการ เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือการมี

ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้อยู่ในวิสัยที่องค์กรจะตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคลากรก็เป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสนองตอบความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้

4. องค์กรมีการเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีกำลังคนที่เตรียมพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง และรับภาระงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

### การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) คือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ซึ่งความหมายของประสิทธิภาพนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ซุบ กาญจนประกร (2502 : 40) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกับการบริหารงานด้านธุรกิจ แต่เป็นการบริหารงานในระบบราชการ และบวกกับความพึงพอใจไว้ด้วย กล่าวคือ ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงานในระบบอบประชาธิปไตยในอันที่จะให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับการที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานของประเทศและจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน ต่อมา รพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณะชญ (2510 : 5) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพแตกต่างจากนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว นั่นคือ ประสิทธิภาพหมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 12) ได้อธิบายถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่หมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็พิจารณาได้จากผลงาน

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2529 : 5) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ Thomas J. Peters ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

เอลเมอร์ และ โกรสเวนเนอร์ (อคคาพร สันติธนานนท์. 2533 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Elmore and Grosvenor. 1953 : 433) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้างหมายถึงรวมถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capabiliy) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จะมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quanty) เวลา (Time) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

นอกเหนือจากประสิทธิภาพในความหมายในเชิงธุรกิจแล้ว ความหมายของประสิทธิภาพในความหมายอื่นนั้นยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น

จอห์น (อคคาพร สันติธนานนท์. 2533 : 26 ; อ้างอิงมาจาก John. 1954 : 4) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and Benefit Produced) ต่อมาเฮร์เบิร์ต (Herbert. 1960 : 180-181) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้คือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลิตผลลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการ และองค์กรของรัฐก็ บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

นอกจากความหมายของประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจและการบริหารงานแล้ว Ryan and Smith (1954 : 276) ยังได้พูดถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น

มองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้น

จากแนวความคิดในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ และนักทฤษฎีต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานนั้น หมายถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการผลิตให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลาที่สุด รวมทั้งความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงมหาดไทย ประสิทธิภาพในความหมายของผู้วิจัย จึงหมายถึงการที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ทางราชการกำหนดไว้ นั่นเอง

### ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานวางแผน

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกรมกองต่าง ๆ ในส่วนกลางของกระทรวงมหาดไทย นั้น ในที่นี้เน้นด้านความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล ด้านเทคนิควิชาการอื่น ๆ ดังนี้

#### นโยบายสาธารณะ

อมร รักษาสัตย์ (2518 : 19) ได้อธิบายความหมายของนโยบายสาธารณะว่า “ในความหมายอย่างแคบ หมายถึง หลักการและกลวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในความหมายอย่างกว้างจะครอบคลุมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวเป้าหมายอีกด้วย” และเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงความหมายของนโยบายสาธารณะให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้จำแนกลักษณะของความหมายนโยบายสาธารณะว่า น่าจะหมายถึงดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปถึง
2. หลักการและกลวิธีที่จะหาทางปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายนั้น
3. การเตรียมการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถลงมือปฏิบัติการตามหลักการ และกลวิธีที่วางไว้

อาทิตย์ อุไรรัตน์ (2526 : 11) ได้ให้ความหมายของนโยบายสาธารณะไว้ว่า หมายถึง

แนวทางที่รัฐบาลประเทศหนึ่ง ๆ ได้ ตัดสินใจ เลือกแล้วจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้  
อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้ในสถานการณ์แวดล้อมของสังคม

แอนเดอร์สัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. 2532 : 6 ; อ้างอิงมาจาก Anderson. 1970 : 1)  
ได้ให้คำนิยามไว้ว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง “แนวทางการกระทำ (Course of Action) ของรัฐ  
(State) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ความยากจน การผูกขาดตัดตอนทางอุตสาหกรรม หรือ  
ราคาสินค้าทางเกษตรกรรม เป็นต้น” เมื่อนโยบายสาธารณะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแนวทางการกระทำ  
ของรัฐบาล (Government) แล้ว นโยบายสาธารณะจึงต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่าง ๆ อย่างน้อย  
2 ประการ คือ

1. ต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของรัฐบาลที่จะกระทำ หรือดเว้นกระทำการอย่างใด  
อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ตาม และ
2. ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งใดก็ตามที่ได้กระทำหรือดเว้นมิได้กระทำ ซึ่งเป็นการดำเนินการ  
ตามที่ได้ตัดสินใจไปตามข้อ 1. แล้ว

จาคอป (Jacop. 1966 : 3) ได้ให้คำนิยามนโยบายสาธารณะไว้สั้น ๆ ว่า หมายถึงหลักการ  
แผนงาน หรือแนวทางการกระทำต่าง ๆ

จรัส สุวรรณมาลา (2530 : 47) ได้อธิบายการกำหนดนโยบายสาธารณะในประเทศไทย ซึ่ง  
แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การรับรู้ข่าวสาร และการนำข่าวสารข้อมูลเข้าสู่กระบวนการกำหนดนโยบาย
2. การจัดทำเค้าโครงนโยบายเบื้องต้น และกระบวนการพัฒนานโยบาย
3. การนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. การประเมินนโยบาย

#### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน**

ปัจจุบันการวางแผนมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งถูก  
นำมาใช้อย่างกว้างขวาง มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายถึงนิยามของการวางแผนไว้ ดังนี้

คาสต์ และโรเซนวิก (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Kast and Rosenzweig.  
1970 : 435 - 436) ได้อธิบายการวางแผนคือ กระบวนการของการพัฒนาตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำ  
อะไร อย่างไร ที่การเลือก วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

คูนต์ และโอดอนเนลล์ (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and O'Donnell.  
1968 : 81) กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และ

ใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

ไลเดน และมิลลี (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Lyden and Millee. 1971 : 99 - 100) ได้ให้นิยามการวางแผน คือ กระบวนการจัดเตรียมการตัดสินใจขั้นชุดหนึ่งสำหรับการกระทำในอนาคต โดยมุ่งสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดประสงค์สูงสุด

พรเทพ พิมลเสถียร (2538 : 6) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่า งานวางแผนเป็นงานในลักษณะเสนาธิการ (Staff) ของหน่วยงานซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากงานประจำ (Line) หรืองานบริการ (Auxillary) งานวางแผนเป็นงานในหน้าที่ฝ่ายอำนวยการในการให้การศึกษา (Study) ข้อมูลข่าวสาร (Information Intelligence) ข้อเสนอแนะ (Recommend) วางแผน (Plan) ตลอดจนการประสานงาน (Co-ordinate) และกำกับดูแล (Supervise) ตลอดจนการติดตามและประเมินผล (Follow-up, Monitor, Evaluation)

การวางแผนเป็นการคาดคะเนในอนาคตต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นักวางแผนต้องมีความสามารถทั้งด้านวิชาการและเข้าใจแนวทางปฏิบัติและจะต้องใช้ศิลปะของภาวะผู้นำเพื่อให้บุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันจัดทำแผน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย และการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการที่จะนำไปปฏิบัติทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการเลือกวิธีการในอนาคตจากการเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมดหรือเฉพาะบางแผนดำเนินงานไปตามวิธีทางนั้น การวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิธีทางที่ถูกหลักที่สุด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 3-4) ได้สรุปจากคำนิยามการวางแผนสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของการวางแผนได้ 7 ประการ คือ

1. การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process) กระบวนการในที่นี้หมายถึงกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกัน กิจกรรมนี้ต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงาน เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้
2. การจัดเตรียม (Preparing) การวางแผนเป็นกระบวนการของการเตรียมชุดหนึ่งของการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการโดยองค์กรอื่น ๆ แม้ว่าหน่วยงานหนึ่งมีหน้าที่วางแผน มีอำนาจอนุมัติและดำเนินการตามแผนก็ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้ยังมีอยู่ต่างหากโดยเฉพาะ
3. เป็นชุดหนึ่ง (A Set) ในที่นี้จำเป็นต้องแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างการวางแผนกับการตัดสินใจเพราะการวางแผนหมายถึงการตัดสินใจประเภทหนึ่ง และในที่นี้มีลักษณะเฉพาะคือมีความเกี่ยวข้องกับชุดหนึ่งของการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ

4. การตัดสินใจเพื่อการกระทำ (Decisions for Action) การวางแผนมุ่งสู่การกระทำเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ได้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างอื่น แต่การวางแผนก็มีผลงานระดับสอง (Secondary Results) อื่นหลาย ๆ อย่าง เช่น การพัฒนาการบริหาร การพัฒนาการตัดสินใจ และการฝึกอบรมให้คนทำงานร่วมกัน เป็นต้น

5. ในอนาคต (In the Future) ลักษณะสำคัญยิ่งของการวางแผนได้แก่ การมุ่งสู่อนาคต การพยากรณ์เหตุ การณ์ในอนาคต ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่าง ๆ

6. การมุ่งสู่การทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Directed at Achieving Goals) กระบวนการวางแผนจะไม่สามารถดำเนินการไปได้ถ้าขาดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำเป็นกระบวนการดังกล่าวมา

7. ใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูง (By Optimal Means) จุดสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการวางแผนก็คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย (Means/End Analysis) เพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด

ดังนั้น การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (How) การตอบคำถามทั้งห้าประการแรกสามารถทำได้โดยบุคคลทั่ว ๆ ไป หรือบุคคลที่เป็นผู้บริหารซึ่งมีความรู้และประสบการณ์กว้าง ๆ เพราะทำได้โดยใช้ความสามารถทั่ว ๆ ไป ส่วนการตอบคำถามสุดท้ายคือ ทำอย่างไร จำเป็นต้องมีผู้มีความรู้เฉพาะด้าน หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นโดยตรง เช่น วิศวกร แพทย์หรือนิติกร เป็นต้น ผู้ที่ไม่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านจะไม่สามารถบอกได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลจำนวนหนึ่ง

#### ความหมายของแผน/โครงการ

เบรอดตัน และ เฮนนิ่ง (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 4 - 6 ; อ้างอิงมาจาก Breton and Henning 1961 : 7) ได้อธิบายไว้ว่า แผนหมายถึงวิธีการกระทำที่กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้าแล้ว

(Predetermined Course of Action) แผนประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ (1) จะต้องเกี่ยวข้องกับอนาคต (2) จะต้องเกี่ยวข้องกับการกระทำ และ (3) จะต้องมียุทธวิธีที่ชี้ให้เห็นว่าเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องขององค์การ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 4-6) ได้สรุปไว้ว่า แผนก็คือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปดำเนินการในอนาคต แผนอาจเป็นของบุคคลหรือขององค์การก็ได้ เมื่อมีแผนแล้ว ผู้ปฏิบัติตามแผน

สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ และในการทำงานนั้นก็คงต้องมีปัจจัยสำคัญตามหลักการ คือต้องมีคน มีเงิน มีวัตถุเครื่องมือ และมีการจัดการที่ดีด้วย โดยทั่วไปแล้วแผนงานจะหมายถึง การรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อันอาจเป็น โครงการที่มีลักษณะงานเหมือนกัน หรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น แผนงานการก่อสร้างโรงพยาบาล จะประกอบด้วยโครงการสร้างโรงพยาบาลหลาย ๆ โครงการ โครงการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น หรือแผนงานสร้างชุมชนใหม่ ย่อมประกอบด้วยโครงการที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น โครงการสร้างอาคารที่อยู่อาศัย โครงการสร้างถนน โครงการด้านไฟฟ้า โครงการด้านน้ำประปา โครงการวางท่อระบายน้ำ โครงการสร้างโรงเรียน โรงพยาบาล และโครงการสร้างที่พักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น ส่วนโครงการนั้นหมายถึงกลุ่มของกิจกรรม (Activity) ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องสนับสนุน ซึ่งกันและกัน เนื่องจากแต่ละกิจกรรมมีวัตถุประสงค์ของตัวเอง ดังนั้นเมื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดแล้วย่อมส่งผลโดยตรงให้วัตถุประสงค์ของโครงการนั้น บรรลุผลสำเร็จด้วย โดยปกติโครงการจะมีลักษณะพิเศษและทำครั้งเดียวเสร็จ และเมื่อทำเสร็จแล้ว ก็เลิกโครงการนั้นไปเพราะเป็นไปตามวัตถุประสงค์แล้ว เช่น โครงการจัดตั้งรัฐบาล โครงการสร้างเขื่อน โครงการแปลตำรา โครงการป้องกันอุทกภัย และโครงการฝึกอบรมบุคคลด้านต่าง ๆ เป็นต้น

### ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ

เซอร์วูด (ฌองค์ สัจพันโรจน์. 2538 : 2 ; อ้างอิงมาจาก Sherwood. 1954) ได้ให้ คำจำกัดความไว้ว่างบประมาณคือ แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงาน ทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณบริหาร กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ย่อมประกอบด้วย การกระทำ 3 ขั้นด้วยกันคือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติ และ (3) การบริหาร

ฌองค์ สัจพันโรจน์ (2538 : 35) ได้กล่าวว่า งบประมาณเพื่อการวางแผนหรืองบประมาณ แบบแสดงแผนงาน หมายถึง งบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ โดยที่แผนการต่าง ๆ จัดเตรียมไว้เป็นอย่างดีมีระบบ และมีความสำคัญก่อนหลังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เพื่อขจัด ปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ได้มีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ โดยได้วิเคราะห์เรื่องแผนงานไว้ตามความจำเป็นและความสำคัญก่อนหลังไว้เรียบร้อย และได้ใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงอนาคต โดยใช้กลไก (System) เศรษฐศาสตร์ (Economics) และกระบวนการบริหารและวางแผน (Planning) ช่วยในการปฏิบัติงานและใช้ งบประมาณในระยะยาวของรัฐ

### การวิจัยและติดตามประเมินผล

สุรพล กาญจนะจิตรา (2535 : 1, 129) ได้กล่าวถึงความหมายของการวิจัยและติดตามประเมินผลไว้ ดังนี้

ในปัจจุบันการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยกำลังเป็นที่นิยมแพร่หลายมาก เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ แต่ความหมายของคำว่า “การวิจัย” โดยเฉพาะ “การวิจัยทางสังคมศาสตร์” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย แต่พอจะสรุปได้ว่า การวิจัย (Research) เป็นการแสวงหาความรู้ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข่าวสารที่มีหลักฐานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบตีความ ตลอดจนหาผลแห่งความเป็นจริงของข้อมูล และข่าวสารนั้น ๆ เพื่อแสวงหาคำตอบของปัญหาต่าง ๆ ที่สงสัยหรืออยากรู้ เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะฉะนั้นการทำวิจัยจึงใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) ในการแสวงหาข้อเท็จจริง ลักษณะสำคัญของการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ คือ มุ่งหาเหตุผลมาพิสูจน์ข้ออ้าง มีวิธีการที่เป็นระเบียบ มีความแน่นอน เทียงตรง และสามารถทดสอบความถูกต้องได้ มีการหาหลักฐานมาเป็นเครื่องพิสูจน์ข้อสรุปหรือคำอธิบายว่าเป็นจริงหรือไม่

การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การคอยเฝ้าดูว่าโครงการในแต่ละขั้นตอนว่าได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ เป็นการติดตามผลทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือช่วยผู้บริหารในการตรวจดูว่างานที่ได้รับมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปดำเนินการไปถึงไหนแล้ว เพียงใด ตัวอย่างเช่น โครงการสัมมนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพนักวิชาการด้านการตรวจสอบและประเมินผล ที่กรมการพัฒนาชุมชนจัดขึ้นนั้น ในแง่ของนักบริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ จะต้องติดตามผลความเคลื่อนไหวของโครงการอยู่ตลอดเวลาว่าได้ดำเนินการไปเพียงใด อย่างไร มีอุปสรรคอย่างไรหรือไม่

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานว่าโครงการที่ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด เพราะวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในโครงการและแผนงานเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และการประเมินผลก็เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ต่อไป

ฉะนั้น ความแตกต่างระหว่างการติดตามผลและการประเมินผลจึงอยู่ที่วัตถุประสงค์ของโครงการ ถ้าต้องการศึกษาว่าวัตถุประสงค์ของโครงการสำเร็จหรือไม่สำเร็จเพียงใดเรียกว่า “การประเมินผล” และถ้าต้องการศึกษาดูขั้นตอนของการดำเนินงานตามโครงการครบหรือไม่ เรียกว่า “การติดตามผล” สำหรับการติดตามผลและประเมินผลโครงการ เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานตามโครงการที่นักบริหารและผู้ปฏิบัติงานจะได้ตรวจสอบว่า การดำเนินงานตามโครงการได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด โดยทั่วไปแล้วมีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่มีหน้าที่

ด้านการติดตามผลและการประเมินผลยังเข้าใจคำว่า การติดตามผลและการประเมินผลไม่ถูกต้อง

### ระบบ IT สำหรับการวางแผนสมัยใหม่

ดำรงค์ วัฒนา (2539 : 12) ได้กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการแปลงกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติว่า ทรัพยากรคอมพิวเตอร์ประกอบไปด้วยระบบคอมพิวเตอร์(ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์) ระบบการสื่อสารข้อมูล และระบบบริหารเพิ่มข้อมูลและฐานข้อมูลนักบริหารควรจะทำความเข้าใจกับทรัพยากรเหล่านี้ เพื่ออาศัยความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานต่อไปได้ ทรัพยากรทั้งหลายดังกล่าวเรียกว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT : Information Technology)

### SWOT

ดำรงค์ วัฒนา (2539 : 19) ได้อธิบายว่า SWOT เป็นคำย่อมาจาก Strengths จุดแข็ง Weaknesses จุดอ่อน Opportunity โอกาส Threats ภัยอันตราย SWOT เป็นเทคนิคการวิเคราะห์องค์กร และสภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยอุปสรรค มาใช้ในการวางแผนสำหรับการวิเคราะห์ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-ภัยอุปสรรคขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในระดับหน่วยงาน โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี ผู้บริหารขององค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ใน 4 รูปแบบ ดังนี้

	โอกาส		
	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกฟื้น สถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”	
จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”	จุดแข็ง
	ภัยอุปสรรค		

ภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์ SWOT

(ดำรงค์ วัฒนา. 2539 : 19)

## ZOPP

สำนักนโยบายและแผน (2538) ได้กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับปฏิบัติงาน เกี่ยวกับ ZOPP ว่าเป็นเทคนิคการวางแผนซึ่งใช้ในระบบการวางแผนโครงการอย่างเป็นทางการขององค์การความร่วมมือทางวิชาการ เยอรมัน (GTZ) ZOPP เป็นภาษาเยอรมันย่อมาจาก Ziel = Objective = วัตถุประสงค์ Orientierte = Oriented = เน้น...เป็นหลัก Projekt = Project = โครงการ Planung = Planning = การวางแผน ZOPP เป็นระบบขั้นตอนและเครื่องมือสำหรับการวางแผนโครงการ โดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลัก ดังนั้น จึงนำวิธีการแบบ ZOPP มาใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์โครงการที่แน่ชัด และเน้นไปได้ในแง่ปฏิบัติจริง สามารถใช้ได้ตลอดในระยะยาว เป็นระบบเปิด สามารถนำระบบวิธีการอื่น ๆ เข้ามาเสริมเพิ่มได้ตามความเหมาะสม ช่วยให้เราสามารถหาข้อตกลงร่วมกันจากข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ โดยผ่านกระบวนการวางแผนและคุณภาพของแผน โครงการแบบ ZOPP จะขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้วางแผน

## เทคนิคการควบคุมงานแบบ PERT

แฮร์รี (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 225 - 226 ; อ้างอิงมาจาก Harry. 1980 : 1 - 6) PERT เป็นคำย่อที่มาจากคำเต็มในภาษาอังกฤษว่า Program Evaluation and Review Technique และแปลเป็นภาษาไทยได้ว่า “เทคนิคการประเมินผลและตรวจสอบแผนงาน” สำหรับความหมายของ PERT นั้น เป็นเทคนิคในการวางแผนและการควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีข่ายการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และมีเครื่องหมายแทนงานที่จำเป็น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ การใช้ข่ายปฏิบัติงาน สถิติ และคอมพิวเตอร์ในการทำงาน ทำให้ PERT แตกต่างจากเทคนิคอื่น ๆ

ประโยชน์ของ PERT จากลักษณะต่าง ๆ ของ PERT ทำให้เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบริหารลักษณะเด่น ๆ มี 6 ประการคือ

1. ทำให้แผนมีความเป็นไปได้ มีรายละเอียดและง่ายต่อการติดต่อประสานงาน ลักษณะเหล่านี้เพิ่มโอกาสในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างมาก
2. มีการประมาณเวลาและทำนายความไม่แน่นอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
3. มุ่งความสนใจไปยังส่วนต่าง ๆ ของโครงการ ซึ่งเป็นส่วนที่จะทำให้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นไปได้ยากและล่าช้า
4. มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทรัพยากรของโครงการที่มีได้มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
5. PERT เป็นเทคนิคการวางแผนและกำหนดเวลาการทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าวิธีการหรือเทคนิคอื่น ๆ

6. ให้มีการรายงานถึงสถานการณ์ของโครงการโดยตลอดและบ่อยครั้ง ทั้งนี้จะได้ให้ผู้บริหารหรือผู้ควบคุมโครงการรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโครงการตลอดเวลาการดำเนินการ

แม้ว่าจะสามารถใช้เทคนิคในการบริหารต่าง ๆ มากมายเพื่อลดค่าใช้จ่าย ให้บุคลากรในการทำงานน้อยลง และลดการปฏิบัติงานของโครงการ จึงเป็นที่นิยมอย่างมากในการบริหารโครงการซึ่งกระทำครั้งเดียว หรืออย่างมากเพียงสองครั้งเท่านั้น แต่ไม่ควรนำไปใช้กับงานประจำหรืองานที่ต้องกระทำซ้ำ ๆ กันตลอดไป PERT เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ผลดีในแผนงานที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ คือ มีกิจกรรมจำนวนมาก แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกัน นอกจากนี้ยังเหมาะสมอย่างยิ่งกับกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน อย่างเช่นงานวิจัยทางอุตสาหกรรม การก่อสร้างสะพาน อาคาร เขื่อน และใช้ในงานวิจัยพัฒนาไม่น้อยไปกว่างานก่อสร้าง

### วิธวิฤต (Critical Path Method : CPM)

CPM เป็นคำย่อที่มาจากคำเต็มในภาษาอังกฤษว่า Critical Path Method หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า วิธีการวิธวิฤต มีความหมายและความมุ่งหมายคล้ายกับ PERT คือ เป็นเทคนิคที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผนและควบคุมโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรเข้าไปช่วยทำงานหรือทำกิจกรรมในวิธวิฤต เพื่อให้โครงการสามารถแล้วเสร็จในเวลาที่สั้นลง วิธีการวิธวิฤตเกิดจากความพยายามของนักวิจัย โดยมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การลดเวลาการทำงานประจำวันในโรงงาน เช่น งานก่อสร้าง การบำรุงรักษาและการปรับปรุง แต่ที่สำคัญยิ่งก็คือ การให้ความสนใจกับการกำหนดเวลาการทำงาน และค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ รวมทั้งความสัมพันธ์ของเวลาการทำงานกับค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม อวานี (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 240 ; อ้างอิงมาจาก Awani. 1983 : 1, 47)

โมเดอร์ และ ฟิลลิปส์ (อนันต์ เกตุวงศ์. 2534 : 240 - 241 ; อ้างอิงมาจาก Moder and Phillips. 1970 : 17 - 18) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการใช้เทคนิค CPM เพื่อการวางแผนและควบคุมโครงการไว้ ดังนี้

1. เมื่อมีการวางแผนและมีโครงการแล้ว เทคนิคนี้จะช่วยให้มีการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนและโครงการ ภายใต้สภาพของการมีเวลาและทรัพยากรที่จำกัด ทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงในการทำงานที่สำคัญ ๆ และจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ โดยใช้ความระมัดระวังดูแลงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด ตลอดจนการใช้วิธีการที่เหมาะสม ทำให้การวางแผนโครงการระยะยาวและรายละเอียดเป็นไปได้ ให้มีการประสานงานทุกระดับการบริหาร

2. เทคนิคนี้จะช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจน แน่นนอน และไม่เป็นที่ยึดติด  
ในเรื่องของเวลาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม และกำหนดการ  
ทำงานที่มีขั้นตอนเป็นกระบวนการ
3. ในแง่จิตวิทยา ถ้ามีการพัฒนาเทคนิคนี้มาใช้ที่เหมาะสม จะช่วยให้ทีมงานมีความ  
รู้สึกดีขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในช่วงนั้นขึ้น ซึ่งมีความหมาย  
ต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก และจะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นตามเวลาที่กำหนด
4. เทคนิคนี้ช่วยให้มีการนำเอาหลักการบริหารงานโดยข้อยกเว้น (Management by  
Exception) มาใช้ โดยชี้ให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของแผน และให้ผู้บริหารสนใจกับ  
ส่วนประกอบหรือกิจกรรมเหล่านั้น เพื่อให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสมไม่ผิดพลาดบกพร่องหรือ  
ล่าช้า อันจะกระทบต่อความสำเร็จของแผนหรือโครงการทั้งหมด
5. การใช้เทคนิควิถีวิกฤตนี้ จะช่วยในการฝึกผู้จัดการ โครงการให้คุ้นเคยและมี  
ประสบการณ์กับการบริหาร โครงการ เช่นเดียวกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการอื่น ๆ ด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2529 : 82 - 83) ได้วิจัยหาความต้องการระดับชาติ  
ในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน พบว่า ปัญหาอันดับหนึ่งที่ส่วนราชการ  
ประสบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการคือ ข้าราชการขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม  
เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนราชการต้องการที่จะพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการ  
พลเรือนเป็นการเร่งด่วนตั้งแต่กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน  
หัวหน้าฝ่าย ตามลำดับ

จิราภรณ์ ลิ้มสมบูรณ์ และจินตนา บิลมาศ (2530 : 147 - 149) ได้ทำการศึกษาวิจัยความ  
ต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบข้าราชการพลเรือนของสถาบัน  
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. พบว่า ทักษะที่ข้าราชการควรได้รับการพัฒนา คือทักษะด้านการ  
ปฏิบัติ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด

1. ส่วนราชการจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการ คือ ปัญหาในด้  
การขาดความรู้ ซึ่งได้แก่ ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ กฎ ระเบียบต่าง ๆ และการเป็นข้าราชการที่ดี  
ปัญหารองลงมาคือ ปัญหาด้านการขาดทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่ ปัญหาด้านการบริหาร เนื่องจากผู้  
บังคับบัญชาในระดับหัวหน้ากองบริหารงานไม่เป็นระบบ ไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชารอง

ลงมาถึงระดับหัวหน้าฝ่าย ขาดความรู้ในการบริหาร ขาดทักษะและประสบการณ์ในการเป็นผู้นำและบริหารงานไม่เป็นระบบ

2. เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนราชการมีแนวโน้มและความต้องการที่จะพัฒนา และฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติเป็นกลุ่มแรก ส่วนกลุ่มที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วนรองลงมา มีอยู่ 3 กลุ่มคือ กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ (ระดับ 1 - 4) ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย (ระดับ 5 - 7) และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด (ระดับ 7 - 8) ข้าราชการกลุ่มบริหารระดับสูง (ระดับ 9 - 11) ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วนน้อยที่สุด และกลุ่มที่ไม่จำเป็นต้องพัฒนาคือ กลุ่มผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับ 6 - 9

3. ส่วนราชการที่มีแนวโน้มในการพัฒนาและฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดของสิ่งที่ควรพัฒนาและฝึกอบรมของข้าราชการ ดังนี้

3.1 ข้าราชการระดับปฏิบัติ และข้าราชการบรรจุใหม่นั้นมีแนวโน้มที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างกว้าง ๆ ด้วยกันคือ ด้านความรู้ ได้แก่ งานในหน้าที่ กฎ ระเบียบต่าง ๆ สิ่งที่แตกต่างกันคือ ข้าราชการบรรจุใหม่ควรได้รับความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ การเขียนหนังสือราชการด้วย ส่วนข้าราชการระดับปฏิบัติควรได้รับความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านทักษะนั้น ควรเน้นทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่

3.2 ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน (ระดับ 5 - 7) ควรได้รับการพัฒนา ด้านความรู้ เน้นความรู้ ด้านการบริหารงาน บริหารบุคคล งานด้านนโยบายและแผน รวมทั้ง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการบริหารและทักษะ เน้นควบคู่กันไปในด้านการวางแผน การบริหารบุคคล การบริหารงาน การประสานงาน การติดตาม การปรับปรุงงาน รวมทั้งมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

3.3 ผู้บังคับบัญชาระดับกอง (ระดับ 7 - 8) การพัฒนาและฝึกอบรมที่ควรส่งเสริมในด้านความรู้ ทักษะนั้น เป็นความรู้และทักษะในด้านการบริหาร ซึ่ง ได้แก่ การบริหารงาน การบริหารบุคคล นโยบายของรัฐบาล การแก้ไขปัญหา รวมทั้งเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

วาทณี ว่องวาทัญญู (2531 : 19, 142-144, 160, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ทักษะหรือความชำนาญงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าความรู้และเป็นสิ่งที่ข้าราชการทุกระดับควรได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยผู้ปฏิบัติงานขั้นต้นจะเน้นในการใช้ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะเรื่องที่ตนปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะเพิ่มความรู้และความจำเป็นในการใช้ทักษะทางด้านการบริหารซึ่งต้องอาศัยการคิดวินิจฉัยมากขึ้น และลดความสำคัญและความจำเป็นในการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ดังนั้น การพัฒนาทักษะควรจัดให้เหมาะสมกับลักษณะงานและระดับของผู้ปฏิบัติงาน และการวิจัยดังกล่าวในการเก็บข้อมูลได้ทำการศึกษาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชทุกระดับพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพทางด้านกลุ่มการวางแผนกำลังคน เช่น การวิเคราะห์ภาระและปริมาณงาน กลุ่มแผนงาน และโครงการ ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบงาน การจัดทำและการประเมินแผนงาน การจัดทำและการประเมินโครงการ การบริหารโครงการ การวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่ ระเบียบวิธีวิจัย การออกแบบวิจัย เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย คอมพิวเตอร์ด้านการประมวลข้อมูลวิจัย เป็นต้น และมนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน และพบว่ามีความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพสอดคล้องกันในระดับมาก และมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นรายการสมรรถภาพ กลุ่มวิจัยทางสังคมศาสตร์ กลุ่มสารสนเทศ กลุ่มแผนงานโครงการ ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพในเรื่องดังกล่าวกระทำได้โดยการฝึกอบรม อบรม

อุทุมพร ศรีสรณ์ (2533 : 1 - 2) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์การ พบว่า การพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและกระบวนการฝึกอบรมจะบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาบุคคลและองค์การ โดยส่วนรวมก็ต่อเมื่อมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยต้องดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนอย่างถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนต่อไปคือขั้นตอนการวางแผน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนแรกเป็นแนวทาง ขั้นตอนที่สามเป็นขั้นตอนการนำแผนงานและโครงการไปปฏิบัติ และขั้นตอนสุดท้ายคือ ขั้นตอนการประเมินและติดตามผลเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแผนงานและโครงการฝึกอบรมต่อไป

### งานวิจัยในต่างประเทศ

สำหรับแนวคิดในเรื่อง ปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาวิจัย และสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1968 : 24) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ

2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือทำงานสำเร็จ
  3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
  4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
  5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
  6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ และความสามารถในการทำงาน
- ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ประกอบด้วย

ปัจจัย ดังนี้คือ

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Policy and Administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision)
3. สภาพการทำงาน (Work Conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Pee, and

Subordinate)

5. ค่าตอบแทน (Salary)
6. สถานภาพ (Status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความปลอดภัย (Security)

เบคเคอร์ และ นิวฮัสเซอร์ (Becker and Neuhauser. 1975 : 94) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะเป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซ้ำซ้อนต่ำ (Low-Task-Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร มากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task-Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

และ Becker ยังเชื่ออีกว่า การที่สามารถมองเห็นผลของการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับควมมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้น โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และ คาร์น (Katz and Kahn. 1978 : d 226) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด (Open System) เช่นกันก็ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นความต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสองประการ ประการแรก เป็นความต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยมีได้จำแนกระดับและอีกประการหนึ่งเป็นความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับตำแหน่งต่างกัน รวมทั้งผลการวิจัยความต้องการพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐเกี่ยวกับปัญหาการขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติของข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มข้าราชการระดับหัวหน้า จึงก่อให้เกิดจุดสนใจที่จะศึกษาวิจัยต่อไปในรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ และทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งความต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพรวมของความต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนให้เป็นแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับทิศทาง จุดเน้น และมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในส่วนราชการระดับกรม ของกระทรวงมหาดไทย โดยการให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คอบแบบสอบถาม และเพื่อให้การวิจัยมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้มากที่สุด สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง การแบ่งหน่วยงาน รายละเอียด ลักษณะงาน และขั้นตอนการดำเนินงาน การประสานงานของสำนักนโยบายและแผน สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย และหน่วยราชการระดับกรม ของกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งเอกสารรายงาน การวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  2. สร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
  3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
  4. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล
- โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้ คือ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดหน่วยราชการระดับกรมของกระทรวงมหาดไทย จำนวนทั้งสิ้น 351 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้
  - 1.1 กลุ่มเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5 จำนวน 172 คน
  - 1.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 และระดับ 7 จำนวน 179 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้า ได้มาโดยวิธีการสุ่มเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 70 ของทั้ง 2 กลุ่ม ในหน่วยราชการระดับกรม ของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 70 ของประชากรทั้งหมด คือจะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 จำนวน 121 คน และเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 จำนวน 124 คน รายละเอียดปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ที่	หน่วยราชการระดับกรม	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ระดับ	ระดับ	รวม	ระดับ	ระดับ	รวม
		3 - 5	6 - 7		3 - 5	6 - 7	
1.	สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	64	109	173	45	76	121
2.	กรมการปกครอง	35	16	51	25	11	36
3.	กรมการพัฒนาชุมชน	12	10	22	8	7	15
4.	กรมที่ดิน	24	17	41	17	12	29
5.	กรมโยธาธิการ	11	6	17	8	4	12
6.	กรมราชทัณฑ์	6	6	12	4	4	8
7.	สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท	16	12	28	11	8	19
8.	กรมการผังเมือง	4	3	7	3	2	5
	รวม	172	179	351	121	124	245

### การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนและวิธีการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หนังสือ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งหน่วยงาน อัตรากำลัง รายละเอียด ลักษณะงาน และขั้นตอนของการดำเนินงาน การประสานการจัดทำแผนของหน่วยงานราชการ ระดับกรมต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย

2. ทำการสำรวจหน้าที่ที่ปฏิบัติจริง โดยการจัดทำแบบสำรวจให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน บอกรายละเอียดถึงหน้าที่ที่ปฏิบัติจริง ความรู้ และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จากคำตอบที่ได้มาสังเคราะห์กับรายละเอียดลักษณะงานที่ได้จากการศึกษาเอกสารแล้ว จัดทำเป็นรายละเอียดลักษณะงาน ความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดหน่วยราชการระดับกรม กระทรวงมหาดไทย

3. นำข้อมูลที่ได้จาก 1. และ 2. มาสร้างแบบสอบถาม โดยบรรจุข้อคำถามที่คาดว่าครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะตั้งคำถามเกี่ยวกับความรู้ และทักษะสำคัญที่ต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อคำถามในส่วนนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับ

**ตอนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะ หรือความต้องการเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท ตรวจสอบเนื้อหา ภาษา และสำนวน เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์เหมาะสมของเครื่องมือ

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจแก้ไขแล้ว ไปขอคำปรึกษาเพื่อพิจารณาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน

6. ผู้วิจัยทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของกรรมการและผู้เชี่ยวชาญเสร็จแล้ว นำแบบสอบถามตามที่แก้ไขใหม่ไปทดลองใช้ (Try Out) กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดหน่วยราชการระดับกรม ของกระทรวงมหาดไทยที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อหาความเชื่อมั่นและสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ระดับ .98 นับว่าเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการโดยผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ถึงหัวหน้าหน่วยราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปมอบให้ด้วยตัวเอง แล้วนัดวันรับคืนด้วยตัวเอง สามารถรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้ จำนวน 245 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ภายใน 10 วัน โดยดำเนินการระหว่างวันที่ 6 - 15 มีนาคม 2539

### สถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจดูได้ฉบับที่สมบูรณ์ครบทั้ง 245 ฉบับ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ใช้สถิติที่วิเคราะห์ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และการตอบคำถามปลายเปิด จะวิเคราะห์ในรูปของความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่านำมาให้น้ำหนักคะแนน (Weight) แล้วคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามตัวแปร คือ ระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ใช้ t-test

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X (Statistical Package for the Social Science Version-X)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทยใน 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล และด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ นอกจากนี้ยังศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คือระดับ 3 - 5 และระดับ 6 - 7 และศึกษาเปรียบเทียบจากวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คือ วุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี สำหรับสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างนั้น ผู้วิจัยใช้สถิติค่าที (t-test) ซึ่งการวิเคราะห์ผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

- N แทน กลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด
- n แทน กลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
- S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- t แทน ค่าความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง สองกลุ่ม
- \*
- \*\*
- แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่น่าสนใจในบทนี้ ได้แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพการปฏิบัติงานและการเข้ารับการอบรมของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ร้อยละจำแนกตามระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 ความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย เป็นการวิเคราะห์ความต้องการความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มี 4 ด้านคือ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล และด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ

โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงมหาดไทย นั้น ผู้วิจัยได้แปลความหมายคะแนนเฉลี่ยจากเกณฑ์ประมาณค่า 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความต้องการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความต้องการ อยู่ในระดับน้อย

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความต้องการ อยู่ในระดับปานกลาง

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความต้องการ อยู่ในระดับมาก

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความต้องการ อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ได้จำแนกตามตัวแปร ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 3 - 5 และระดับ 6 - 7

3.2 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการอบรมของกลุ่มตัวอย่าง  
ข้อมูลสถานภาพและการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย  
และแผนที่ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง  
และวุฒิการศึกษา ดังปรากฏในตาราง 2 - 3

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตาม  
ระดับตำแหน่งและวุฒิการศึกษา

สถานภาพกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	245	100.00
1. ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 3 - 5	121	49.39
ระดับ 6 - 7	124	50.61
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	149	60.82
สูงกว่าปริญญาตรี	96	39.18

จากตาราง 2 แสดงว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน ได้ตอบแบบสอบถามครบทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100.00

เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง มีระดับ 3-5 จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 49.39 ระดับ 6 - 7  
จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 50.61

สำหรับด้านวุฒิการศึกษา มีปริญญาตรี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 60.82 ซึ่งสูงกว่า  
ปริญญาตรีที่มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 39.18

ตาราง 3 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	245	100.00
1. ลักษณะงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน		
1.1 ประสานแผนและนโยบายด้านต่าง ๆ	34	13.88
1.2 นโยบายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	7	2.86
1.3 เสนอแนะนโยบาย วิเคราะห์แผน/โครงการ และงบประมาณด้านการเมือง การบริหาร	10	4.08
1.4 ประสานงาน กรอ.จังหวัด	5	2.04
1.5 วิเคราะห์โครงการ/งบประมาณ และจัดทำแผน	35	14.29
1.6 การวางแผนปฏิบัติการ	4	1.63
1.7 การวิเคราะห์นโยบายและแผนการพัฒนาเมือง	9	3.67
1.8 การวิเคราะห์นโยบายและแผนการจราจรและขนส่ง	5	2.04
1.9 งานนิเทศและงานประสานแผน	4	1.63
1.10 งานวิชาการต่าง ๆ	14	5.71
1.11 ศึกษาวิจัยพัฒนายุทธศาสตร์ระบบการบริหารราชการด้านพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจ	6	2.45
1.12 ประสานงานรัฐสภา/วิเคราะห์การเมือง	2	0.82
1.13 ประสานด้านความมั่นคง	2	0.82
1.14 การวิจัยและติดตามประเมินผล	45	18.37
1.15 งานนโยบายและแผนจังหวัด	6	2.45
1.16 งานข้อมูล, สถิติ	18	7.35
1.17 งานด้านการฝึกอบรม	4	1.63
1.18 ศูนย์ราชการ	4	1.63
1.19 ผู้ช่วยผู้ตรวจราชการ	4	1.63
1.20 งานสำนวน/ด้านกฎหมาย	7	2.86

การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1.21 งานกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค	2	0.82
1.22 ประสานงานโครงการพิเศษต่าง ๆ เช่น โครงการตามพระราชดำริ	1	0.41
1.23 ไม่ได้ตอบคำถาม	17	6.94
2. หลักสูตรการฝึกอบรม		
2.1 ประสิทธิภาพการวางแผน	31	12.65
2.2 Urban Environment Planning and Management	5	2.04
2.3 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	24	9.80
2.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อม	11	4.49
2.5 ความรู้เบื้องต้นด้านคอมพิวเตอร์	33	13.47
2.6 การจัดทำโครงการ	10	4.08
2.7 การวิจัยประเมินผล	4	1.63
2.8 การวิจัยทางสังคมศาสตร์	9	3.67
2.9 ภาษาอังกฤษ	4	1.63
2.10 Watershed Management	2	0.82
2.11 Public Conflict Resdution	12	4.90
2.12 พัฒนาการเศรษฐกิจ	1	0.14
2.13 สถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์	3	1.22
2.14 จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด	24	9.80
2.15 ข้อมูล กชช. 2ค. จปฐ.	4	1.63
2.16 ความรู้เบื้องต้นและระบบการจัดการ (LAN)	2	0.82
2.17 วิเคราะห์ข้อมูลคอมพิวเตอร์ SPSS	4	1.63
2.18 การกระจายอำนาจการวางผังกายภาพ	4	1.63
2.19 การสัมมนาประเมินรัฐวิสาหกิจ	5	2.04
2.20 Rural Development	2	0.82
2.21 GIS	2	0.82
2.22 การบริหารสำนักงานจังหวัด	15	6.12
2.23 การสืบสวนสอบสวน	1	0.41
2.24 รปภ. (กอ.รมน.)	2	0.82

การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
2.25 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT	2	0.82
2.26 บริหารงบประมาณ	2	0.82
2.27 บทบาทนักการข่าว	1	0.41
2.28 การพัฒนาสตรีที่มาเลเซีย	2	0.82
2.29 Project Monitoring and Evaluation	4	1.63
2.30 วิทยาการ	3	1.22
2.31 Rural Budgeting	1	0.41
2.32 การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น	2	0.82
2.33 การสัมมนาต่าง ๆ	2	0.82
2.34 การศึกษาความมั่นคง	2	0.82

จากตาราง 3 แสดงว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย มีลักษณะงานที่รับผิดชอบส่วนมากเป็นงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 18.37 รองลงไปรับผิดชอบงานด้านวิเคราะห์โครงการ/งบประมาณ และจัดทำแผน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 งานด้านประสานแผนและนโยบายด้านต่าง ๆ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.88 งานด้านนโยบายและแผนจังหวัด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.35 และงานด้านเสนอแนะนโยบายวิเคราะห์เสนอแนะนโยบาย วิเคราะห์แผน/โครงการ และงบประมาณด้านการเมืองการบริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.08

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ส่วนมากได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เบื้องต้นด้านคอมพิวเตอร์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.47 รองลงไปหลักสูตรประสิทธิภาพการวางแผน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 12.65 หลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 หลักสูตรการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 และหลักสูตร Public Conflict Resdution จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90

**ตอนที่ 2 ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย**

เป็นการวิเคราะห์ความต้องการความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 4 ด้านคือ ด้าน  
กระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและ  
ติดตามประเมินผล ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์ปรากฏในตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกเป็นรายด้าน

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ด้านกระบวนการวางแผน	3.71	0.70	มาก
2. ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ	3.71	0.83	มาก
3. ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล	3.66	0.93	มาก
4. ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	3.60	0.78	มาก
รวม	3.67	0.74	มาก

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.67$ ) และเพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน  
( $\bar{X} = 3.60-3.71$ ) โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านกระบวนการวางแผน และด้านการวิเคราะห์แผน โครงการ  
และงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล ( $\bar{X} = 3.66$ ) และด้านเทคนิควิทยาการ  
อื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.60$ )

ตาราง 5- ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านกระบวนการวางแผน

ด้านกระบวนการวางแผน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ	3.39	1.04	ปานกลาง
2. กระบวนการนโยบายสาธารณะในประเทศไทย	3.41	1.02	ปานกลาง
3. วิธีการกำหนดคนนโยบายสาธารณะ นโยบายกระทรวงมหาดไทย และนโยบายของหน่วยงาน	3.72	1.01	มาก
4. ระบบสารสนเทศเพื่อการกำหนดคนนโยบายสาธารณะ และการวางแผนโครงการ	3.89	0.96	มาก
5. ระเบียบวิธีวิเคราะห์นโยบาย	3.70	0.94	มาก
6. การวิเคราะห์ปัญหา	3.89	0.88	มาก
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน	3.63	0.98	มาก
8. ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน	3.63	0.95	มาก
9. ลักษณะและองค์ประกอบของแผน	3.45	0.07	ปานกลาง
10. การพยากรณ์และการตัดสินใจเพื่อการวางแผน	3.84	0.92	มาก
11. การวางแผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์	3.97	0.93	มาก
12. การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน	3.89	0.90	มาก
13. การจัดองค์กรเพื่อการวางแผนและองค์การของโครงการ	3.57	0.98	มาก
14. การบริหารการวางแผน	3.70	0.93	มาก
15. เทคนิคการวางแผนแบบต่าง ๆ เช่น Swot, Zopp และ AIC 3.75	3.75	0.99	มาก
16. เทคนิคการเขียนโครงการ	3.84	0.90	มาก
17. เทคนิคการบริหารและการประสานงานโครงการ	3.82	0.97	มาก
รวม	3.71	0.70	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการวางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากมี 14 ข้อ ( $\bar{X} = 3.57-3.97$ ) ข้อที่มีความต้องการระดับปานกลางมี 3 ข้อ ( $\bar{X} = 3.39-3.45$ ) สำหรับข้อที่มีความต้องการสูงสุดคือ การวางแผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะ และการวางแผนโครงการ การวิเคราะห์ปัญหา และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ( $\bar{X} = 3.89$ ) การพยากรณ์และการตัดสินใจเพื่อการวางแผนและเทคนิคการเขียนโครงการ ( $\bar{X} = 3.84$ ) ส่วนข้อที่มีความต้องการต่ำสุดคือ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ ( $\bar{X} = 3.39$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ

ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. เทคนิคเชิงวิเคราะห์	3.73	0.98	มาก
2. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเงินและนโยบายงบประมาณ	3.59	1.07	มาก
3. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ	3.52	1.06	มาก
4. กระบวนการงบประมาณ	3.58	1.09	มาก
5. การวิเคราะห์แผน/โครงการ	3.88	0.95	มาก
6. การวิเคราะห์งบประมาณ	3.65	1.08	มาก
7. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ	3.91	1.01	มาก
8. วิเคราะห์ข่าวงานโครงการ	3.70	1.01	มาก
9. วิธีเขียนรายงานและผลการวิเคราะห์	3.86	1.13	มาก
รวม	3.71	0.83	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 9 ข้อ ( $\bar{X} = 3.52-3.91$ ) ความต้องการสูงสุดคือ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมาคือ การวิเคราะห์แผน/โครงการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) วิธีเขียนรายงานและผลการวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 3.86$ ) เทคนิคเชิงวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 3.73$ ) และวิเคราะห์ข่าวงานโครงการ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการต่ำสุดคือ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.52$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล

ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. หลักการวิจัยและกระบวนการวิจัย	3.65	1.06	มาก
2. เทคนิคการวิจัย	3.71	1.03	มาก
3. การเขียนรายงานการวิจัย	3.76	1.04	มาก
4. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความก้าวหน้า (Advanced Data Analysis)	3.76	1.07	มาก
5. การสร้างมาตรวัด	3.48	1.21	ปานกลาง
6. การติดตามและควบคุมโครงการ	3.60	1.07	มาก
7. เทคนิคการประเมินทางเลือก	3.61	1.04	มาก
8. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผน/โครงการ	3.70	1.06	มาก
รวม	3.66	0.93	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากมี 7 ข้อ ( $\bar{X} = 3.60-3.76$ ) ข้อที่มีความต้องการระดับปานกลางมี 1 ข้อ ( $\bar{X} = 3.48$ ) สำหรับข้อที่มีความต้องการสูงสุด คือ การเขียนรายงานการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมาได้แก่ เทคนิคการวิจัย ( $\bar{X} = 3.71$ ) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผน/โครงการ ( $\bar{X} = 3.70$ ) หลักการวิจัยและกระบวนการวิจัย ( $\bar{X} = 3.65$ ) และเทคนิคการประเมินทางเลือก ( $\bar{X} = 3.61$ ) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีความต้องการต่ำสุดคือ การสร้างมาตรวัด ( $\bar{X} = 3.48$ )

ตาราง 8. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ

ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ในการวิเคราะห์	3.74	1.20	มาก
2. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS (Statistical Analysis System) ในการวิเคราะห์	3.84	1.14	มาก
3. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่	3.94	1.07	มาก
4. ระบบการจัดการฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูล	3.85	1.13	มาก
5. วิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ	3.77	1.07	มาก
6. โปรแกรมเชิงเส้นตรง	3.44	1.14	ปานกลาง
7. แผนภูมิแกนต์	3.42	1.14	ปานกลาง
8. วิธีวิกฤต (Critical Path Method CPM)	3.43	1.14	ปานกลาง
9. ทฤษฎีเกม (Game Theory)	3.35	1.15	ปานกลาง
10. เทคนิคการควบคุมงานแบบ PERT	3.51	1.10	มาก
11. การจัดทำงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS)	3.70	1.00	มาก
12. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา	3.65	1.03	มาก
13. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชนบทไทย	3.58	0.99	มาก
14. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชุมชนเมือง	3.47	0.96	ปานกลาง
15. ความรู้เกี่ยวกับการคลังสาธารณะของชุมชนเมือง	3.43	1.00	ปานกลาง
16. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ระเบียบบริหารราชการไทย	3.40	1.01	ปานกลาง
17. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ	3.59	0.95	มาก
18. การจัดประชุมสัมมนาและการประเมินผล	3.50	1.00	ปานกลาง
19. การใช้ภาษาไทยและระเบียบงานสารบรรณ	3.35	1.04	ปานกลาง
20. การใช้ภาษาอังกฤษ	3.97	1.05	มาก
21. มนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน	3.59	1.07	มาก
รวม	3.60	0.78	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านเทคนิควิชาการอื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากมี 12 ข้อ ( $\bar{X} = 3.51-3.97$ ) ข้อที่มีความต้องการระดับปานกลางมี 9 ข้อ ( $\bar{X} = 3.35-3.50$ ) สำหรับข้อที่มีความต้องการสูงสุดคือ การใช้ภาษาอังกฤษ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาได้แก่ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ระบบการจัดฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูล ( $\bar{X} = 3.85$ ) การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS (Statistical Analysis system) ในการวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 3.84$ ) และวิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.77$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการต่ำสุดคือ ทฤษฎีเกม (Game Theory) ( $\bar{X} = 3.37$ )

**ตอนที่ ๙** เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

3.1 **เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง** การเปรียบเทียบความแตกต่างเพื่อทดสอบสมมุติฐานในข้อ 1 ที่ว่า “เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” โดยใช้สถิติค่าที (t-test) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 9-13

ตาราง 9 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกเป็นรายด้าน

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับ 3-5 (n=121)		ระดับ 6-7 (n=124)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านกระบวนการวางแผน	3.80	0.68	3.63	0.71	1.88
2. ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ	3.81	0.87	3.62	0.79	1.73
3. ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล	3.67	1.01	3.65	0.85	1.16
4. ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	3.73	0.73	3.46	0.81	2.74**
รวม	3.75	0.74	3.59	0.72	1.71

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ตำแหน่งระดับ 3 - 5 และตำแหน่งระดับ 6 - 7 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งระดับ 3 - 5 มีความต้องการความรู้และทักษะด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ สูงกว่าตำแหน่งระดับ 6 - 7

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความต้องการด้านอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 มีความต้องการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 ทุกด้าน

ตาราง 10 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน  
กระบวนการวางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ด้านกระบวนการวางแผน	ระดับ 3-5 (n=121)		ระดับ 6-7 (n=124)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ	3.44	1.06	3.35	1.01	0.69
2. กระบวนการนโยบายสาธารณะในประเทศไทย	3.45	1.01	3.37	1.03	0.58
3. วิธีการกำหนดนโยบายสาธารณะ นโยบายกระทรวงมหาดไทย และนโยบายของหน่วยงาน	3.84	1.00	3.60	1.01	1.92
4. ระบบสารสนเทศเพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะและ การวางแผนโครงการ	3.95	0.97	3.83	0.96	0.97
5. ระเบียบวิธีวิเคราะห์นโยบาย	3.79	0.97	3.62	0.91	1.37
6. การวิเคราะห์ปัญหา	4.00	0.78	3.77	0.97	2.02*
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน	3.79	0.85	3.48	1.07	2.51*
8. ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน	3.82	0.88	3.45	0.99	3.07**
9. ลักษณะและองค์ประกอบของแผน	3.56	1.05	3.35	0.96	1.67
10. การพยากรณ์และการตัดสินใจเพื่อการวางแผน	3.79	0.86	3.89	0.97	0.80
11. การวางแผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์	4.07	0.89	3.88	0.96	1.58
12. การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน	3.98	0.87	3.81	0.92	1.55
13. การจัดองค์กรเพื่อการวางแผนและองค์การของโครงการ	3.72	0.78	3.42	0.96	2.42*
14. การบริหารการวางแผน	3.79	0.95	3.61	0.90	1.53
15. เทคนิคการวางแผนแบบต่าง ๆ เช่น Swot, Zopp และ AIC	3.81	1.04	3.70	0.95	0.85
16. เทคนิคการเขียนโครงการ	3.83	0.92	3.85	0.89	0.18
17. เทคนิคการบริหารและการประสานงานโครงการ	3.92	0.98	3.73	0.96	1.55
รวม	3.80	0.68	3.63	0.71	1.88

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 10 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ตำแหน่ง ระดับ 3 - 5 และตำแหน่งระดับ 6 - 7 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการวางแผนโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตำแหน่ง ระดับ 3 - 5 มีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องการวิเคราะห์ปัญหา เรื่องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน และเรื่องการจัดองค์กรเพื่อการวางแผนและองค์การของโครงการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง ระดับ 6 - 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความต้องการเรื่องขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนสูงกว่าตำแหน่งระดับ 6 - 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความต้องการเรื่องอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ตำแหน่งระดับ 3 - 5 มีความต้องการ สูงกว่าเจ้าหน้าที่ตำแหน่งระดับ 6 - 7 โดยรวมและเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการพยากรณ์และการตัดสินใจ เพื่อการวางแผน และเทคนิคการเขียนโครงการ เจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 มีความต้องการสูงกว่า

ตาราง 11 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ	ระดับ 3-5 (n=121)		ระดับ 6-7 (n=124)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. เทคนิคเชิงวิเคราะห์	3.86	0.99	3.60	0.97	2.04*
2. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเงินและนโยบายงบประมาณ	3.73	1.10	3.46	1.01	1.97*
3. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ	3.64	1.12	3.40	0.98	1.85
4. กระบวนการงบประมาณ	3.72	1.15	3.45	1.01	1.94
5. การวิเคราะห์แผน/โครงการ	3.98	0.97	3.78	0.92	1.59
6. การวิเคราะห์งบประมาณ	3.62	1.25	3.67	0.89	0.36
7. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ	3.98	1.04	3.83	0.99	1.18
8. วิเคราะห์รายงานโครงการ	3.77	1.09	3.64	0.91	1.02
9. วิธีเขียนรายงานและผลการวิเคราะห์	3.96	1.00	3.77	1.23	1.34
รวม	3.81	0.87	3.62	0.79	1.73

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ตำแหน่งระดับ 3 - 5 และตำแหน่งระดับ 6 - 7 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตำแหน่งระดับ 3 - 5 มีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องเทคนิคเชิงวิเคราะห์ และเรื่องความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเงินและนโยบายงบประมาณสูงกว่าระดับ 6 - 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการข้ออื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 มีความต้องการความรู้และทักษะสูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 ทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการวิเคราะห์งบประมาณ เจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 มีความต้องการสูงกว่า

ตาราง 12 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล	ระดับ 3-5 (n=121)		ระดับ 6-7 (n=124)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	1. หลักการวิจัยและกระบวนการวิจัย	3.69	1.10	3.62	
2. เทคนิคการวิจัย	3.78	1.07	3.65	0.99	0.94
3. การเขียนรายงานการวิจัย	3.83	1.11	3.69	0.96	1.06
4. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความก้าวหน้า (Advanced Data Analysis)	3.83	1.13	3.69	1.01	1.09
5. การสร้างมาตรวัด	3.36	1.35	3.60	1.04	1.51
6. การติดตามและควบคุมโครงการ	3.55	1.16	3.65	0.96	0.73
7. เทคนิคการประเมินทางเลือก	3.61	1.20	3.61	0.87	0.01
8. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผน/โครงการ	3.70	1.10	3.69	1.01	0.07
รวม	3.67	1.01	3.65	0.85	1.16

จากตาราง 12 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ตำแหน่งระดับ 3 - 5 และระดับ 6 - 7 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตำแหน่งระดับ 3 - 5 ความต้องการความรู้และทักษะสูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 เกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการสร้างมาตรวัดและเรื่องการติดตามและควบคุมโครงการ เจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 มีความต้องการสูงกว่า รวมทั้งมีความต้องการเท่า ๆ กันในเรื่องเทคนิคการประเมินทางเลือก

ตาราง 13 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน  
เทคนิควิทยาการอื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	ระดับ 3-5 (n=121)		ระดับ 6-7 (n=124)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ในการวิเคราะห์	3.79	1.26	3.68	1.15	0.75
2. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS (Statistical Analysis System) ในการวิเคราะห์	3.94	1.11	3.74	1.18	1.37
3. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่	4.08	0.97	3.80	1.15	2.09*
4. ระบบการจัดการฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูล	3.97	1.01	3.73	1.23	1.62
5. วิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ	3.93	0.98	3.61	1.13	2.32*
6. โปรแกรมเชิงเส้นตรง	3.50	1.12	3.37	1.17	0.91
7. แผนภูมิแกนต์	3.49	1.13	3.36	1.14	0.86
8. วิธีวิกฤต (Critical Path Method CPM)	3.47	1.15	3.39	1.13	0.58
9. ทฤษฎีเกม (Game Theory)	3.45	1.20	3.26	1.08	1.29
10. เทคนิคการควบคุมงานแบบ PERT	3.61	1.12	3.41	1.08	1.42
11. การจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน โครงการ (PPBS)	3.88	0.99	3.53	0.98	2.73**
12. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา	3.79	0.99	3.51	1.06	2.06*
13. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชนบทไทย	3.80	0.96	3.35	0.96	3.64**
14. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชุมชนเมือง	3.67	0.84	3.27	1.03	3.29**
15. ความรู้เกี่ยวกับการคลังสาธารณะของชุมชนเมือง	3.60	0.95	3.27	1.02	2.54*
16. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ระเบียบบริหารราชการไทย	3.60	1.03	3.21	0.95	3.05**
17. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ	3.83	0.97	3.35	0.87	4.15**
18. การจัดประชุมสัมมนาและการประเมินผล	3.64	0.99	3.35	0.99	2.29*
19. การใช้ภาษาไทยและระเบียบงานสารบรรณ	3.55	0.97	3.15	1.06	3.02**
20. การใช้ภาษาอังกฤษ	4.00	1.03	3.94	1.08	0.48

ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	ระดับ 3-5 (n=121)		ระดับ 6-7 (n=124)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21. มนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน	3.80	1.02	3.39	1.08	3.09**
รวม	3.73	0.73	3.46	0.81	2.74**

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ตำแหน่งระดับ 3 - 5 และตำแหน่งระดับ 6 - 7 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งระดับ 3 - 5 มีความต้องการความรู้และทักษะ เรื่องเทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่ เรื่องการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เรื่องความรู้เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา เรื่องการจัดประชุมสัมมนาและการประเมินผล และเรื่องความรู้เกี่ยวกับการคลังสาธารณะของชุมชนเมือง สูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเจ้าหน้าที่ระดับ 3-5 มีความต้องการเรื่องการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS) เรื่องความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ และเรื่องความรู้เกี่ยวกับสังคมเศรษฐกิจและการเมืองของชนบทไทย เรื่องมนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน เรื่องความรู้เกี่ยวกับสังคมเศรษฐกิจและการเมืองของชุมชนเมือง เรื่องความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ระเบียบบริหารราชการไทย และเรื่องการใช้ภาษาไทยและระเบียบงานสารบรรณ สูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความต้องการข้ออื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 มีความต้องการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 ทุกเรื่อง

**3.2 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา** การเปรียบเทียบความแตกต่างเพื่อทดสอบสมมุติฐานในข้อ 2 ที่ว่า “เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” โดยใช้สถิติค่าที (t-test) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 14-18

ตาราง 14 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกเป็นรายด้าน

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี (n=149)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=96)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านกระบวนการวางแผน	3.76	0.59	3.63	0.83	1.30
2. ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ	3.75	0.76	3.66	0.93	0.73
3. ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล	3.70	0.95	3.59	0.90	0.92
4. ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	3.70	0.67	3.43	0.91	2.54*
รวม	3.73	0.67	3.58	0.83	1.49

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย  
วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็น  
ไปตามสมมุติฐานที่วางไว้

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
วุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีความต้องการความรู้และทักษะด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ มากกว่า  
วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการด้านอื่น ๆ  
พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีความ  
ต้องการสูงกว่าเจ้าหน้าที่วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทุกด้าน

ตาราง 15 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน  
กระบวนการวางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้านกระบวนการวางแผน	ปริญญาตรี (n=149)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=96)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ	3.40	0.97	3.39	1.14	0.08
2. กระบวนการนโยบายสาธารณะในประเทศไทย	3.36	0.97	3.49	1.10	0.98
3. วิธีการกำหนดนโยบายสาธารณะ นโยบายกระทรวงมหาดไทย และนโยบายของหน่วยงาน	3.72	0.97	3.71	1.08	0.12
4. ระบบสารสนเทศเพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะ และการวางแผนโครงการ	3.80	0.97	4.03	0.93	1.87
5. ระเบียบวิธีวิเคราะห์นโยบาย	3.74	0.86	3.65	1.06	0.72
6. การวิเคราะห์ปัญหา	3.99	0.75	3.73	1.04	2.09*
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน	3.87	0.73	3.25	1.18	4.63**
8. ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน	3.84	0.75	3.31	1.13	4.03**
9. ลักษณะและองค์ประกอบของแผน	3.58	0.92	3.26	1.12	2.32*
10. การพยากรณ์และการตัดสินใจเพื่อการวางแผน	3.84	0.79	3.84	1.10	0.04
11. การวางแผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์	0.05	0.77	3.84	1.13	1.60
12. การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน	3.96	0.77	3.79	1.06	1.35
13. การจัดองค์กรเพื่อการวางแผนและองค์การของโครงการ	3.60	0.89	3.51	1.11	0.70
14. การบริหารการวางแผน	3.72	0.86	3.68	1.02	0.33
15. เทคนิคการวางแผนแบบต่าง ๆ เช่น Swot, Zopp และ AIC	3.72	0.94	3.80	1.07	0.58
16. เทคนิคการเขียนโครงการ	3.85	0.86	3.81	0.98	0.33
17. เทคนิคการบริหารและการประสานงานโครงการ	3.91	0.90	3.69	1.06	1.67
รวม	3.76	0.59	3.63	0.83	1.30

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย วุฒิปริญญาตรี และวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการวางแผน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มี วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี มีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องการวิเคราะห์ปัญหา และเรื่องลักษณะ และองค์ประกอบของแผนสูงกว่าเจ้าหน้าที่วุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการเรื่องแนวความคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการวางแผน และขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความต้องการเรื่องอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการสูงกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องระบบสารสนเทศเพื่อกำหนด นโยบายสาธารณะและการวางแผนโครงการ เรื่องเทคนิคการวางแผนแบบต่าง ๆ และเรื่องกระบวนการ นโยบายสาธารณะในประเทศไทย ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการ สูงกว่า รวมทั้งพบว่ามีความต้องการเท่า ๆ กันในเรื่องการพยากรณ์และการตัดสินใจเพื่อการวางแผน

ตาราง .16 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ	ปริญญาตรี (n=149)		สูงกว่าปริญญาตรี (n=96)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. เทคนิคเชิงวิเคราะห์	3.79	0.89	3.65	1.11	1.03
2. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเงินและนโยบายงบประมาณ	3.59	1.01	3.59	1.16	0.02
3. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ	3.48	1.02	3.57	1.11	0.64
4. กระบวนการงบประมาณ	3.70	1.05	3.41	1.12	2.04*
5. การวิเคราะห์แผน/โครงการ	3.95	0.90	3.76	1.02	1.51
6. การวิเคราะห์งบประมาณ	3.62	1.14	3.69	1.00	0.51
7. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ	3.91	0.94	3.91	1.12	0.00
8. วิเคราะห์รายงานโครงการ	3.71	1.00	3.69	1.03	0.18
9. วิธีเขียนรายงานและผลการวิเคราะห์	3.97	0.91	3.70	1.39	1.68
รวม	3.75	0.77	3.66	0.93	0.73

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องกระบวนการงบประมาณมากกว่า

วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการเรื่องอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการความรู้และทักษะสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการสูงกว่า รวมทั้งพบว่ามีความต้องการเท่า ๆ กันในเรื่องความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเงินและนโยบายงบประมาณ และเรื่องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ

ตาราง 17 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล	ปริญญาตรี (n=149)		สูงกว่าปริญญาตรี (n=96)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	1. หลักการวิจัยและกระบวนการวิจัย	3.80	1.05	3.43	
2. เทคนิคการวิจัย	3.82	1.00	3.55	1.06	1.97*
3. การเขียนรายงานการวิจัย	3.87	1.05	3.60	1.00	1.96
4. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความก้าวหน้า (Advanced Data Analysis)	3.81	1.07	3.69	1.07	0.84
5. การสร้างมาตรวัด	3.44	1.22	3.55	1.20	0.74
6. การติดตามและควบคุมโครงการ	3.57	1.12	3.66	0.98	0.63
7. เทคนิคการประเมินทางเลือก	3.60	1.12	3.63	0.92	0.16
8. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผน/โครงการ	3.74	1.07	3.64	1.04	0.75
รวม	3.70	0.95	3.59	0.90	0.92

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยและติดตามประเมินผลโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องเทคนิคการวิจัย และหลักการวิจัยและกระบวนการวิจัยมากกว่าเจ้าหน้าที่วุฒิสองกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

ส่วนความต้องการเรื่องอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิสองปริญญาตรีเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องเทคนิคการประเมินทางเลือก เรื่องการติดตามและควบคุมโครงการ เรื่องการสร้างมาตรวัด เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการสูงกว่า

ตาราง 18 เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	ปริญญาตรี (n=149)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=96)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	1. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ในการวิเคราะห์	3.91	1.11	3.47	
2. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS (Statistical Analysis System) ในการวิเคราะห์	4.01	1.02	3.58	1.27	2.74**
3. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่	4.02	0.90	3.81	1.28	1.38
4. ระบบการจัดการฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูล	4.01	0.90	3.59	1.38	2.64**
5. วิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ	3.91	0.89	3.54	1.26	2.50*
6. โปรแกรมเชิงเส้นตรง	3.54	1.01	3.28	1.31	1.62
7. แผนภูมิแกนต์	3.52	1.04	3.27	1.26	1.64
8. วิธีวิกฤต (Critical Path Method CPM)	3.48	1.05	3.35	1.27	0.79
9. ทฤษฎีเกม (Game Theory)	3.44	1.11	3.22	1.20	1.43
10. เทคนิคการควบคุมงานแบบ PERT	3.55	1.07	3.45	1.15	0.70
11. การจัดทำงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS)	3.81	0.86	3.53	1.17	2.03*
12. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา	3.73	0.89	3.52	1.21	1.47
13. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชนบทไทย	3.68	0.92	3.42	1.06	1.98*
14. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชุมชนเมือง	3.58	0.81	3.31	1.15	1.92
15. ความรู้เกี่ยวกับการคลังสาธารณะของชุมชนเมือง	3.48	0.87	3.36	1.17	0.80
16. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ระเบียบบริหารราชการไทย	3.50	0.94	3.24	1.09	1.95
17. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ	3.75	0.88	3.34	1.00	3.20**
18. การจัดประชุมสัมมนาและการประเมินผล	3.66	0.95	3.25	1.03	3.13**
19. การใช้ภาษาไทยและระเบียบงานสารบรรณ	3.44	0.97	3.21	1.12	1.64
20. การใช้ภาษาอังกฤษ	4.00	0.99	3.92	1.15	0.59

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ	ปริญญาตรี (n=149)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=96)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21. มนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน	3.77	0.99	3.32	1.14	3.12**
รวม	3.70	0.67	3.43	0.91	2.54*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนวุฒิกการศึกษาปริญญาตรี มีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องวิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เรื่องการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS.) และเรื่องความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจและการเมืองของชนบทไทย มากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการความรู้และทักษะเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS ในการวิเคราะห์ เรื่องระบบการจัดการฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูล เรื่องการใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ เรื่องมนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน เรื่องความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ และเรื่องการจัดประชุมสัมมนาและการประเมินผล มากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความต้องการเรื่องอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทุกเรื่อง

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงาน

**วิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย**

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิดของกลุ่มตัวอย่างที่เขียนตอบ โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาและค่าสถิติร้อยละ ผลปรากฏดังตาราง 19-20

ตาราง 19 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนด้านปัญหาการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย

ปัญหา	จำนวน N=245	ร้อยละ
<b>ด้านกระบวนการวางแผน</b>		
1. ขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากร มีการโยกย้าย และบุคลากรขาดความรู้ และทักษะในการวางแผน	64	26.12
2. ความเชื่อมต่อระหว่างแผนในแต่ละระดับขาดการประสานและการมีส่วนร่วมของทุกระดับ	17	6.94
3. ข้อมูลในการวางแผนยังมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ	12	4.90
4. พื้นฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแตกต่างกัน	3	1.22
รวม	96	39.18
<b>ด้านวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ</b>		
1. ขาดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณจนทำให้บางครั้งไม่มีการวิเคราะห์	83	33.88
2. ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ	6	2.45
3. มีการแทรกแซงและกำหนดทิศทางจากการเมือง	1	0.41
รวม	90	36.73
<b>ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล</b>		
1. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในด้านวิจัยและประเมินผล	73	29.80
2. ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการทำวิจัยและติดตามประเมินผล	11	4.49
3. ขาดโอกาสในการทำวิจัยและประเมินผลเนื่องจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในด้านการวิจัยและประเมินผล	7	2.86

ตาราง 19 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน N=245	ร้อยละ
4. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของผลการวิจัย และขาดการนำผลการวิจัยและ ประเมินผลไปปรับใช้ในการวางแผน	5	2.04
5. การวางแผนกับการวิจัยไม่สอดคล้องกัน	4	1.63
รวม	100	40.82
<u>ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ</u>		
1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ GIS เป็นต้น	84	34.29
2. ไม่มีหลักการและเทคนิคการวิเคราะห์ที่ชัดเจน	7	2.86
3. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมีไม่เพียงพอ	2	0.82
4. ขาดเทคนิคในการเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้	2	0.82
รวม	95	38.78
<u>ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ</u>		
1. ผู้บังคับบัญชายังไม่เข้าใจในหลักวิชาการวางแผน มักเอาความคิดของตนเป็น สำคัญ	20	8.16
2. ขาดความรู้และทักษะในการประสานแผน	12	4.90
3. เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจ ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	10	4.08
4. ขาดอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ระดับ 3-5 มีน้อย	8	3.27
5. ขาดการกระจายอำนาจในการวางแผนและงบประมาณ	2	0.82
6. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย	1	0.41
รวม	53	21.63

จากตาราง 19 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการของกระทรวงมหาดไทยโดยรวมมากที่สุดในเรื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ระบบสารสนเทศ GIS เป็นต้น มีผู้ให้ข้อคิดเห็นมากที่สุดจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 34.29 รองลงมาคือปัญหาขาดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณจนทำ

ให้บางครั้งไม่มีการวิเคราะห์ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 33.88 ปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในด้านวิจัยและประเมินผล มีผู้ให้ข้อคิดเห็น 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 และปัญหาขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากรมีการโยกย้าย และบุคลากรขาดทักษะในการวางแผน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 26.12

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังนี้

**ปัญหาด้านกระบวนการวางแผน** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานมากที่สุดในเรื่อง ขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากร มีการโยกย้ายและบุคลากรขาดความรู้ทักษะในการวางแผน มีผู้ให้ข้อคิดเห็นทั้งหมด 64 คน คิดเป็นร้อยละ 26.12 ปัญหารองลงมา เรื่องความเชื่อมต่อระหว่างแผนในแต่ละระดับ ขาดการประสานและการมีส่วนร่วมของทุกระดับ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 และปัญหาข้อมูลในการวางแผนยังไม่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ให้ข้อคิดเห็น 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 รวมทั้งมีปัญหาน้อยที่สุดในเรื่องพื้นฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแตกต่างกัน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.22

**ปัญหาด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานมากที่สุดในเรื่อง ขาดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณจนทำให้บางครั้งไม่มีการวิเคราะห์ ทั้งหมด 83 คน คิดเป็นร้อยละ 33.88 ปัญหารองลงมา เรื่องขาดข้อมูลในการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45 และให้ข้อคิดเห็นน้อยที่สุดในเรื่อง มีการแข่งข่งและกำหนดทิศทางจากการเมือง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.41

**ปัญหาด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานมากที่สุดในเรื่อง เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในด้านวิจัยและประเมินผลทั้งหมด 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 ปัญหารองลงมาเรื่อง ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการทำวิจัยและติดตามประเมินผล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.49 และปัญหาการขาดโอกาสในการทำวิจัยและประเมินผล เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 รวมทั้งมีผู้ให้ข้อคิดเห็นน้อยที่สุดในเรื่องปัญหาการวางแผนกับการวิจัยไม่ค่อยสอดคล้องกัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.63

**ปัญหาด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด เรื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ระบบสารสนเทศ GIS เป็นต้น ทั้งหมด 84 คน คิดเป็นร้อยละ 34.29 ปัญหารองลงมาเรื่อง ไม่มีหลักการและเทคนิคการวิเคราะห์ที่ชัดเจน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 และปัญหาในเรื่องเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยไม่เพียงพอ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82

เรื่องขาดเทคนิคในการเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82

ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น คือ เรื่องผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในหลักวิชาการวางแผนมักเอาความคิดของตนเป็นสำคัญ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.16 รองลงมาคือ ปัญหาขาดความรู้ทักษะในการประสานแผน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 และปัญหาเจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจ ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.08

ตาราง 20 ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข	จำนวน N=245	ร้อยละ
<b>ด้านกระบวนการวางแผน</b>		
1. ให้มีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงาน	58	23.67
2. จัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนให้เป็นระบบ	13	5.31
3. ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่น สถิติ การวางแผนและการวิเคราะห์	2	0.82
รวม	73	29.80
<b>ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ</b>		
1. ให้มีการจัดฝึกอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่	78	31.84
2. ควรมีแนวทางการวิเคราะห์ที่ชัดเจนเป็นระบบ	7	2.86
3. ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านข้อมูลเฉพาะ	6	2.45
รวม	91	37.14
<b>ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล</b>		
1. ให้มีการจัดการฝึกอบรมด้านเทคนิคการวิจัยและประเมินผล	66	26.94
2. ควรนำผลการวิจัยและประเมินผล ไปใช้ในการวางแผนโครงการให้มากขึ้น	19	7.76
3. ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ทำวิจัยและประเมินผลมากขึ้น	7	2.86
4. ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านนี้ และมีงบประมาณโดยตรง	6	2.45
5. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ 6 ต้องมีความรู้ด้านการวิจัยและประเมินผล	2	0.82
รวม	100	40.82
<b>ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ</b>		
1. ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ	85	34.69
2. จัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้งานในการวิเคราะห์แผนงานโครงการ	6	2.45
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์แผนงานโครงการให้ชัดเจน	4	1.63
รวม	95	38.76

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข	จำนวน N=245	ร้อยละ
<u>ด้านอื่น ๆ</u>		
1. ควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวางแผนให้เป็นระบบเดียวกันทุกหน่วยงาน และทุกระดับ	20	8.16
2. ให้มีการจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกัน	17	6.94
3. จัดให้มีจำนวนบุคลากรให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน	8	3.27
4. ให้มีการกระจายอำนาจในการวางแผนและงบประมาณ	2	0.82
5. จัดหาอุปกรณ์ทันสมัยและเพียงพอกับปริมาณงาน	1	0.41
รวม	48	19.59

จากตาราง 20 แสดงว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน่วยราชการต่าง ๆ โดยรวมมากที่สุดในเรื่อง ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 34.69 รองลงมาคือการจัดฝึกอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 31.84 และจัดฝึกอบรมด้านเทคนิคการวิจัยและประเมินผล จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 26.94 และควรจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงาน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.67

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานดังนี้

ด้านกระบวนการวางแผน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขมากที่สุดในเรื่อง ให้มีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงาน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.67 รองลงมาเรื่อง จัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนให้เป็นระบบ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.31 และควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่น สถิติ การวางแผน และการวิเคราะห์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82

ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขมากที่สุดในเรื่อง ให้มีการจัดฝึกอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 31.84 รองลงไปถือควรมีแนวทางการวิเคราะห์ที่ชัดเจนเป็นระบบ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 และให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านข้อมูลโดยเฉพาะ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45

ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขมากที่สุดในเรื่อง ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิคการวิจัยและประเมินผล จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 26.94 รองลงมาเรื่อง ควรนำผลการวิจัยและประเมินผลไปใช้ในการวางแผน โครงการ ให้มากขึ้น จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.76 และควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ทำวิจัยและประเมินผล มากขึ้น จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านนี้ และมีงบประมาณ โดยตรง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45 และควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ 6 ต้องมีความรู้ ด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82

ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขมากที่สุดเรื่อง ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 34.69 รองลงมาเรื่อง จัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการวิเคราะห์แผนงาน โครงการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45 และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์แผนงาน โครงการให้ชัดเจน จำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 1.63

ด้านอื่น ๆ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขมากที่สุด คือ ควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการวางแผนให้เป็นระบบเดียวกันทุกหน่วยงาน และทุกระดับ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.16 รองลงมาเรื่อง ให้มีการจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ให้มี แนวคิดไปในแนวทางเดียวกัน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 เรื่องจัดให้มีจำนวนบุคลากร สัมพันธ์กับปริมาณงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.27 เรื่องให้การกระจายอำนาจในการวางแผน และงบประมาณ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82 และเรื่องจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอ กับ ปริมาณงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.41

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยกล่าวถึงความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า สมมุติฐานในการวิจัย วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ปรากฏตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย
2. ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยจำแนกตามตัวแปรระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา
3. รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

#### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลที่ได้รับจากการศึกษาทำให้ทราบถึงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความต้องการความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยทั่วไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาวางแผนกำหนดเป้าหมาย วิธีการพัฒนาบุคลากร และจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยราชการของกระทรวงมหาดไทย เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### สมมุติฐานการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงมหาดไทย จำนวนทั้งสิ้น 351 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ระดับ 3 - 5 จำนวน 172 คน ระดับ 6 - 7 จำนวน 179 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งได้มาโดยการสุ่ม ร้อยละ 70 ของประชากรทั้ง 2 กลุ่ม ในหน่วยราชการระดับกรมของกระทรวงมหาดไทย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 245 คน เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 จำนวน 121 คน และเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 จำนวน 124 คน

#### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

##### 2.1 ตัวแปรต้น แบ่งออกเป็น

##### 2.1.1 ระดับตำแหน่ง ได้แก่

- 1) ระดับ 3 - 5
- 2) ระดับ 6 - 7

##### 2.1.2 วุฒิการศึกษา ได้แก่

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 4 ด้านดังนี้

##### 2.2.1 ด้านกระบวนการวางแผน

##### 2.2.2 ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ

##### 2.2.3 ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล

##### 2.2.4 ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อศึกษาความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการอบรมของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่สอง เป็นคำถามความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้และทักษะสำคัญที่ต้องการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4 ด้านคือ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัย และติดตามประเมินผล และด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ซึ่งข้อคำถามนี้เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับ ตอนที่สาม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนของกระทรวงมหาดไทย หรือความต้องการเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามนี้ได้นำมาใช้ทดลองและหาคุณภาพเครื่องมือโดยพิจารณาจากความเที่ยงตรงและวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .98

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ถึงหัวหน้าหน่วยราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปมอบให้กลุ่มตัวอย่าง และนัดวันมารับคืนด้วยตัวเอง สามารถรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้จำนวน 245 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ภายใน 10 วัน โดยดำเนินการในระหว่างวันที่ 6 มีนาคม 2539 ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2539

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้คำนวณหาค่าความถี่ และร้อยละ ในรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการอบรมของกลุ่มตัวอย่าง และการตอบแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่านำมาให้น้ำหนักคะแนน (Weight) และคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามตัวแปรคือระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ใช้ค่าที (t-test) และในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 245 คน จำแนกได้ดังนี้คือ จำแนกตามตำแหน่งระดับ 3 - 5 มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 49.39 ตำแหน่งระดับ 6 - 7 มี 124 คน คิดเป็นร้อยละ 50.61 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 60.82 และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 39.18

2. ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) และในรายด้านพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านกระบวนการวางแผน ( $\bar{X} = 3.71$ ) ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล ( $\bar{X} = 3.66$ ) ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.60$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

2.1 ด้านกระบวนการวางแผน มีความต้องการอยู่ในระดับมาก 14 ข้อ ( $\bar{X} = 3.57-3.97$ ) มีความต้องการในระดับปานกลาง 3 ข้อ ( $\bar{X} = 3.39-3.45$ ) ข้อที่มีความต้องการสูงสุด คือ หลักการวางแผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนนโยบายสาธารณะและการวางแผนโครงการ ( $\bar{X} = 3.89$ ) และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ( $\bar{X} = 3.89$ ) การวิเคราะห์ปัญหา ( $\bar{X} = 3.89$ ) การพยากรณ์และตัดสินใจเพื่อการวางแผน ( $\bar{X} = 3.84$ ) ตามลำดับ

2.2 ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ มีความต้องการอยู่ในระดับมากทั้ง 9 ข้อ ( $\bar{X} = 3.52-3.91$ ) ข้อที่มีความต้องการสูงสุด คือ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์แผนโครงการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) วิธีเขียนรายงานและผลการวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 3.86$ ) เทคนิคเชิงวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 3.73$ ) วิเคราะห์ข่างานโครงการ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับ

2.3 ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล มีความต้องการอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ( $\bar{X} = 3.60-3.76$ ) มีความต้องการระดับปานกลาง 1 ข้อ ( $\bar{X} = 3.48$ ) ข้อที่มีความต้องการสูงสุด คือ เรื่องการเขียนรายงาน การวิจัย และเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.76$ ) ความต้องการ

รองลงมาได้แก่เรื่องเทคนิคการวิจัย ( $\bar{X} = 3.71$ ) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผน/โครงการ ( $\bar{X} = 3.70$ ) หลักการวิจัยและกระบวนการวิจัย ( $\bar{X} = 3.65$ ) ตามลำดับ

2.4 ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ มีความต้องการระดับมาก 12 ข้อ ( $\bar{X} = 3.51-3.97$ ) มีความต้องการระดับปานกลาง 9 ข้อ ( $\bar{X} = 3.35-3.50$ ) ข้อที่มีความต้องการสูงสุดคือ การใช้ภาษาอังกฤษ ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาได้แก่ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ระบบการจัดฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูล ( $\bar{X} = 3.85$ ) การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS ในการวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 3.84$ ) วิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.77$ ) ตามลำดับ

### 3. เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา สรุปได้ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบตามตัวแปรระดับตำแหน่ง พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ตำแหน่งระดับ 3 - 5 และตำแหน่งระดับ 6 - 7 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 เปรียบเทียบตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้

แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย

4.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมี ดังนี้

4.1.1 ด้านกระบวนการวางแผน มีปัญหา เรื่องขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากร มีการโยกย้ายและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการวางแผน เรื่องข้อมูลในการวางแผนยังไม่มี การดำเนินการอย่างเป็นระบบ เรื่องความเชื่อมต่อระหว่างแผนในแต่ละระดับขาดการประสานงานและมี ส่วนร่วมของทุกระดับ

4.1.2 ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ มีปัญหาเรื่องขาดความรู้ และทักษะในการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณจนทำให้บางครั้งไม่มีการวิเคราะห์ เรื่อง ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ

4.1.3 ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล มีปัญหาเรื่องเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ ในด้านวิจัยและประเมินผล เรื่องการขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการทำวิจัยและ ติดตามประเมินผล เรื่องขาดโอกาสในการวิจัยและประเมินผลเนื่องจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ในด้านการวิจัยและประเมินผล

4.1.4 ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ พบว่ามีปัญหาเรื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ระบบสารสนเทศ GIS เป็นต้น เรื่องไม่มีหลักการ และเทคนิคการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และเรื่องเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมีไม่เพียงพอ

นอกจากปัญหาทั้ง 4 ด้านดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ได้แก่เรื่อง ผู้บังคับบัญชายังไม่เข้าใจในหลัก วิชาการวางแผน มักเอาความคิดของตนเป็นสำคัญ ขาดความรู้และทักษะในการประสานแผน เจ้าหน้าที่ขาดขวัญ กำลังใจ ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ระดับ 3-5 รวมทั้งขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย

4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

4.2.1 ด้านกระบวนการวางแผน เสนอแนะให้มีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ก่อนปฏิบัติการ ให้มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนให้เป็นระบบ ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ เฉพาะด้าน เช่น สถิติการวางแผนและการวิเคราะห์

4.2.2 ด้านวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ เสนอแนะให้มีการจัดฝึกอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่ ควรมีแนวทางการวิเคราะห์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านข้อมูลโดยเฉพาะ

4.2.3 ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล เสนอแนะให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิคการวิจัยและประเมินผล ควรนำผลการวิจัยและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนโครงการให้มากขึ้น ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ทำการวิจัยและประเมินผลมากขึ้น ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านนี้ และมีงบประมาณโดยตรง ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ 6 ต้องมีความรู้ด้านวิจัยและประเมินผล

4.2.4 ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ มีข้อเสนอแนะให้จัดให้มีการฝึกอบรมด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ จัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้งานในการวิเคราะห์แผนงาน โครงการ และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์แผนโครงการให้ชัดเจน

นอกเหนือจากข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขทั้ง 4 ด้านดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอแนะในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวางแผนให้เป็นระบบเดียวกันทุกหน่วยงาน และทุกระดับ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกัน จัดให้มีจำนวนบุคลากรให้สัมพันธ์กับปริมาณงานให้มีการกระจายอำนาจในการวางแผนและงบประมาณ และจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอกับปริมาณงาน

## **อภิปรายผล**

จากการศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย พบว่าส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 มีร้อยละ 50.61 ส่วนเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง 3 - 5 มีร้อยละ 49.39 และพบว่ามีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 60.82 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 39.18 จากข้อมูลแสดงให้เห็นสัดส่วนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน (ระดับ 3 - 5) จำนวนน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6 - 7) ทั้งนี้อาจจะสืบเนื่องมาจากรัฐบาลมีนโยบายในการจัดระบบขององค์กรของรัฐให้กระทัดรัด และพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างครบวงจร

รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงมีผลทำให้การรับสมัครข้าราชการใหม่มีสัดส่วนน้อยลง ดังนั้น เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน (ระดับ 3 - 5) จึงมีน้อยลง และผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6 - 7) มีสัดส่วนมากกว่า และจะต้องปฏิบัติงานทั้งการบริหาร และการปฏิบัติทางเทคนิคอย่างครบวงจร

2. ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาความต้องการความรู้และทักษะทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) ส่วนในรายด้านมีความต้องการสูงสุด 2 ด้านเท่ากัน คือ ด้านกระบวนการวางแผน และด้านการวิเคราะห์แผน โครงการ และงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.71$ ) รองลงมา คือ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล ( $\bar{X} = 3.66$ ) และด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่มีพื้นฐานทางการศึกษาปริญญาตรีจากหลากหลายสาขา เช่น รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และปริญญาทางการศึกษา เป็นต้น ประกอบกับมีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ เจ้าหน้าที่บางคนมาจากตำแหน่งอื่น ๆ จึงทำให้ขาดความต่อเนื่อง และขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น จึงส่งผลให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากผลการวิจัยที่ว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์มีความต้องการสูงสุดในด้านกระบวนการวางแผน และด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ อาจเป็นเพราะ งานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัย ประสานงาน ประเมินแผน พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามแผนและโครงการ ซึ่งเป็นแผนงานของส่วนราชการทั้งหมด ดังนั้น ด้านที่มีความต้องการสูงสุด จึงเป็นด้านกระบวนการวางแผน และด้านการวิเคราะห์แผน โครงการ และงบประมาณ และจากผลวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ต้องการปรับพื้นฐานความรู้และทักษะของตนเองให้สามารถปฏิบัติภารกิจด้านการประสานจัดทำนโยบายและแผนให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานภายนอก ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ วาณี ว่องวาทัญญู (2531 : 142) ซึ่งได้ทำการวิจัยความต้องการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทุกระดับพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพทางด้านกลุ่มการวางแผน กำลังคน เช่น การวิเคราะห์ภาระและปริมาณงาน กลุ่มแผนงานโครงการ

3. เปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย จำแนกตามระดับตำแหน่งและวุฒิการศึกษา มีข้อมูลที่สำคัญพอที่จะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

3.1 จากการเปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ระดับ 3 - 5 และ ระดับ 6 - 7 ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความต้องการความรู้และทักษะทั้ง 4 ด้าน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ประกอบกับสถานการณ์ภายนอกในทุก ๆ ด้าน มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มีอยู่เดิมเกิดความสับสนขาดความต่อเนื่อง ขาดทักษะเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ จึงก่อให้เกิดกระแสแรงผลักดันให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับตำแหน่งมีความต้องการทางการศึกษาในความรู้และทักษะทั้ง 4 ด้าน ที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2529 : 83) เรื่องการหาความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือนที่พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่พบมากอันดับหนึ่งคือ ข้าราชการขาดความรู้ รองลงมาคือ ขาดทักษะและขาดทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สำหรับกลุ่มข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ ระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการใหม่ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายตามลำดับ

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 3 - 5 ส่วนมากเป็นบุคลากรในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและเข้ารับราชการได้ไม่นานนักยังมีประสบการณ์น้อยกว่า จึงมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้และสะสมทักษะด้านเทคนิควิทยาการที่จะใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ วาณี ว่องวาทัญญู (2531 : 19) ที่กล่าวว่าทักษะหรือความชำนาญงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่ข้าราชการควรได้รับการพัฒนา ตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยผู้ปฏิบัติงานชั้นต้นจะเน้นหนักในการใช้ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะเรื่องที่ตนปฏิบัติ

3.2 จากการเปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการกำหนดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของกระทรวงมหาดไทย เป็นไปตามระเบียบของ ก.พ.กำหนดจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง คือ ได้รับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่าทางสังคมศาสตร์ หรือปริญญาโท หรือเทียบเท่าไม่ต่ำกว่าทางการวางแผน การบริหาร วิชา สังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ หรือสาขาวิชาที่กรมเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ หรือปริญญาเอกทางการวางแผน การบริหาร เศรษฐศาสตร์ วิชา สังคมศาสตร์ หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ ดังนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของกระทรวงมหาดไทย ทั้งกลุ่มวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี จึงมีหลากหลายสาขาวิชา ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในระดับต่าง ๆ มีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป อาจจะไม่ตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือเจ้าหน้าที่บางคนอาจจะมีพื้นฐานทางการศึกษาดังกล่าวที่ปฏิบัติงาน แต่มีความต้องการที่จะฟื้นฟูและพัฒนาให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ทางด้านเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงปรากฏผลการวิจัยความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มที่มีการศึกษาวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการความรู้และทักษะทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิก่อนศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีวุฒิปริญญาตรีนั้น มักสำเร็จมาจากหลากหลายสาขาวิชา ประกอบกับความรู้ที่ได้รับจากปริญญาตรีเป็นการศึกษาในลักษณะที่กว้างไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคนิควิทยาการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน ดังนั้น เมื่อเข้ารับราชการในหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจึงต้องมีการปรับฐานความรู้ และแสวงหาความรู้ด้านเทคนิควิทยาการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

จากผลดังกล่าวข้างต้นน่าจะทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีวุฒิปริญญาตรี จึงมีความต้องการทางการศึกษาด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ สูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิสองปริญญาตรี

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย

จากการวิจัยพบปัญหาที่สำคัญมากที่สุดคือ เรื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ

เฉพาะด้าน รองลงมาคือ เรื่องขาดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ เรื่องเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในด้านวิจัยประเมินผล เรื่องขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากรมีการโยกย้าย และบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการวางแผน ซึ่งปัญหาที่พบนั้นจะมีความสอดคล้องกับข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ให้ข้อเสนอไว้เรียงตามลำดับความสำคัญคือ ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ให้มีการจัดอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่ ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิคการวิจัยและประเมินผล และให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ อุทุมพร ศรีสรณ์ (2533 : 1 - 2) พบว่า การพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและกระบวนการฝึกอบรมจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาบุคคลและองค์การ โดยส่วนรวมก็ต่อเมื่อมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากปัญหาขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากร มีการโยกย้าย และบุคลากรขาดความรู้และทักษะในเรื่องการวางแผน วิเคราะห์แผน และงบประมาณ รวมทั้งเรื่องการวิจัยประเมินผล ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเตรียมแผนงบประมาณสำหรับจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ให้ได้รับความรู้และทักษะครอบคลุมในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 ซึ่งมีความต้องการสูง และมีความจำเป็นต้องนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. หลักสูตรฝึกอบรมควรเป็นหลักสูตรที่สั้นและยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกศึกษาได้ตามความพร้อม ความต้องการ ความจำเป็น และพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม
3. หน่วยงานรับผิดชอบ ควรมีระบบข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการรวบรวมประมวลผล
4. ควรมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทาง การพัฒนา และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชาติให้ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ยึดเป็นแนวทางในการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
5. จากปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) ด้านสถิติ ด้านประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ดังนั้น ควรจัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้านให้เพียงพอ หรือทำการอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถทำงานในด้านดังกล่าวได้

1.7 ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ทำการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

6. จากปัญหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมีไม่เพียงพอ ดังนั้น ควรจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีการดูแลรักษาอุปกรณ์เหล่านั้นให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ในทุกระดับตั้งแต่ระดับก่อนปฏิบัติงาน ระดับ 3 - 5 ระดับ 6 - 7 และระดับ 8

2. ควรทำการศึกษาวิจัยปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยงานราชการของกระทรวงมหาดไทย

3. ควรได้มีการศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของสำนักงานจังหวัด กรมตำรวจ รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

4. ควรมีการวิจัยทดลองเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานจังหวัด กรมตำรวจ รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

5. ควรได้มีการศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เช่น กรุงเทพมหานคร และเทศบาลจังหวัดต่าง ๆ รวมทั้งทำการวิจัยทดลองเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และศึกษาวิจัยปัญหาในการปฏิบัติงานด้วย

6. ควรมีการศึกษาค้นคว้าความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น พร้อมทั้งควรมีการวิจัยทดลองเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และศึกษาวิจัยปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนด้วย

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

กองการเจ้าหน้าที่, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
กระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ : มม.ป.

เกศินี หงสนันท์. "ยุทธวิธีในการบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ" วารสารกรมบัญชีกลาง.  
29(5) : 78 ; กันยายน - ตุลาคม 2531.

จรัส สุวรรณมาลา. เอกสารการสอนวิชากรวางแผนนโยบายโครงการและการบริหารโครงการ หน่วยที่ 1.  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : 2530.

✓ จิระ หงส์ดารมภ์. หนังสือที่ระลึกประจำปี 2531 เล่มที่ 5. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน,  
สำนักงาน ก.พ., 2531.

จิราภรณ์ ลิ้มสมบุญณ์ และจินตนา บิลมาศ. "ความต้องการระดับชาติในการพัฒนา และฝึกอบรม  
กำลังคนในระบบราชการพลเรือน," ในคุณภาพกำลังคน : ญแจสู่ความสำเร็จในการพัฒนา.  
กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้า, 2530.

✓ ชูบ กาญจนประกร. รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2502

เชิขศรี วิวิชสิริ. การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียน : เทคโนโลยีทางการศึกษา.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

\_\_\_\_\_ สัมมนาปัญหาและการวิจัยทางการศึกษาผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

ณรงค์ สัจพันโรจน์. การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : บริษัท  
บพิชการพิมพ์ จำกัด, 2538.

ดำรงค์ วัฒนา. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การแปลงกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. "การพัฒนากำลังคนในหน่วยงาน," วารสารข้าราชการ. พฤศจิกายน, 2527.

ริติรัตน์ วิศาลเวทย์. เอกสารการสอนชุดวิชากรวางแผนนโยบาย โครงการและการบริหารโครงการ  
หน่วยที่ 4. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : สำนักพิมพ์วิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530.

ประสิทธิ์ โชติกวนิชย์. ความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการ  
ในกรมทรัพยากรธรณี กระทรวงอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535. อัดสำเนา.

ปราณี รามสุด. "จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุชนบุรี, 2528.

ปรีชา คงฤทธิศึกษากร. "การพัฒนาบุคคล," วารสารเทศบาล. 78 : มีนาคม, 2526.

พรเทพ พิมพ์เสถียร. การวางแผน. เอกสารประกอบการบรรยาย, กรุงเทพฯ : สำนักนโยบาย  
และแผน, กระทรวงมหาดไทย, 2534.

- \_\_\_\_\_ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผน, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2538.
- ไพบุลย์ ภูริเวทย์. “การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย.” วารสารรามคำแหงใช้. ฉบับพิเศษ : 2526.
- ไพศาล หวังพานิช. การวัดผลภาวะศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณะชญ. การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในระดับนักบริหารอาวุโส. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี, 2510.
- วณีย์ ว่องวาทัญญ. “ความต้องการการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.” วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- วิรุฬห์ นิลโมจน์. บทบาทและงานของนักการศึกษาผู้ใหญ่ระดับวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : 2530.
- วิลาส สิงหวิสัย. “การพัฒนาข้าราชการเราไปถึงไหนแล้ว.” วารสารข้าราชการ. 55(7) : สิงหาคม 2524.
- วิลาส สิงหวิสัย และบุญเลิศ ไพรินทร์. “การพัฒนาบุคคลเพื่อการพัฒนาประเทศ,” ใน หนังสือรวมบทความทางวิชาการประจำปี. บรรณาธิการโดย บุญเลิศ ไพรินทร์. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2532.
- พัฒนาข้าราชการพลเรือน, สถาบัน. การหาความต้องการระดับชาติในการพัฒนาฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2529.
- ศูนย์สารสนเทศ, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. ข้อมูลมหาดไทย 2538. กรุงเทพฯ : 2538.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : 2526.
- สำนักนโยบายและแผน, สำนัก. แนะนำสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ : สุภาวิณีการพิมพ์, 2538.
- \_\_\_\_\_ สรุปการสัมมนาแนวทางการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : 2538. อัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_ เอกสารประกอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับปฏิบัติการ ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : 2538. อัดสำเนา.
- สำราญ ถาวรายุสม์. “การพัฒนาบุคคล, ถึงเวลาแล้วหรือยังที่อบรมพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจังและจะทำอย่างไร.” วารสารข้าราชการ. 11, 12 : มิถุนายน, 2521.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดวิชา 32304 การบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1 - 7. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532.

..... เอกสารการสอนชุดวิชา 33303 นโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 1 - 7.

พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

สุดิต ศิวารักษ์. การศึกษาคู่ใหญ่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

สุนันท์ ศลโกสม. การวัดพฤติกรรมด้านความรู้และการคิด. นครปฐม : เอกสารวิชาการ  
โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2513, 2519.

สมยศ นาวิการ. การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร : MBO. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
พันธ์บรรณกิจ, 2529.

สุรพล กาญจนะจิตรา. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2535.

อดาพร สันติธนานนท์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะทำงาน  
สนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (สปต.)” วิทยานิพนธ์ พบ.ม.

กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533. อัดสำเนา.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2534.

อมร รักษาสัตย์. สถาบันและกระบวนการเพื่อการพัฒนา นโยบายในประเทศไทย. กรุงเทพฯ :  
พัฒนาบริหารศาสตร์, 2518.

อาทิตย์ อุไรรัตน์. “บทบาทของข้าราชการในการกำหนดนโยบาย,” วารสารข้าราชการ. 11(18) ;  
2526.

อุทุมพร ศรีสรณ์รัตน์. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทวิทยุการบิน  
แห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ สศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2533. อัดสำเนา.

อุ้นดา นพคุณ. การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร  
การพิมพ์, 2527.

..... หลักการศึกษาคู่ใหญ่เพื่อการประยุกต์ใช้กับโครงการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : คณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

Becker, and Nenhauer D. The Efficient Organization. Elevier Scientific Publishing Co.Inc,  
New York : 1975.

Bloom, Benjamin. s. Taxonomy of Educational Objectives Handbook I : Cognitive  
Domain. New York : David Mckay Company Inc, 1956.

Frederick, Herzberg. “Motivation Moral and Money,” Psychology Today. March, 1968.

- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Jacob, Charles E. Policy and Bureaucracy. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand, 1966.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert.. L. The Social Psychology of Organization. 2nd. ed. New York : John Wiley Sons, 1978.
- Malcolm, Knowles S. The Modern Practice of Adult Education From Pedagogy to Andragogy. Chicaco : Follett Publishing Company, 1980.
- Ryan, T.A. and Smith. P.C. Principle of Industrial Psychology. New York : The Mcnald Press Company. Inc., 1954.
- ( Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : The McMillet Company, 1960.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์เชียรศรี วิวิธศิริ   | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร                       |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร                       |
| 3. รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์     | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร                       |
| 4. นายพรเทพ พิมลเสถียร                | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านนโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย |
| 5. นายพินัย อนันตพงศ์                 | ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย                         |
| 6. นายสมบัติ สุวรรณพิทักษ์            | ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมการศึกษา นอกโรงเรียน                                      |
| 7. นายชัยโรจน์ มีแดง                  | ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผนรวม สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย    |

ภาคผนวก ข

หนังสือติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โทร. 2235242

ที่ มท 0215.5/

วันที่

มีนาคม 2539

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน อธิบดีกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย และเลขาธิการเร่งรัดพัฒนาชนบท

ด้วยนางกนกกร ชลาชนนาวิน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ส่วนนโยบายเมืองและโครงสร้างพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้ศึกษาปริญญาโท เรื่อง ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

ในการนี้ใคร่ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดหน่วยงานของท่าน ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปประมวลวิเคราะห์ในการทำปริญญานิพนธ์ดังกล่าว ให้สำเร็จสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ลงชื่อ)

(นายนิรันดร์ชัย เพชรสิงห์)

ผู้ช่วยปลัดกระทรวงมหาดไทย

ปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงมหาดไทย

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

## แบบสอบถาม

### เรื่อง

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

---

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 เป็นคำถาม ถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพ การปฏิบัติงาน และการเข้ารับการอบรมของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นคำถาม ถามความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ของกระทรวงมหาดไทย
2. ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะนำมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะถือเป็นความลับไม่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพ การปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ขอความกรุณาโปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

ขอกราบขอบพระคุณ

## แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพ การปฏิบัติงาน และการรับการฝึกอบรมของผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างต่อไปนี้

1. ระดับตำแหน่ง

ระดับ 3 - 5

ระดับ 6 - 7

2. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ชื่อปริญญา.....

สาขาวิชา.....

3. เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทั้งหมด เป็นเวลา ..... ปี

4. เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในส่วนกลาง เป็นเวลา ..... ปี

5. ในรอบปี (2537 - 2539) ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนาบ้างหรือไม่

เคย

ไม่เคย

6. หากเลือกคำตอบข้อ 5 ว่า “เคย” โปรดระบุหลักสูตร และระยะเวลาที่รับการฝึกอบรม หรือสัมมนา

1. หลักสูตร ..... ระยะเวลา .....

2. หลักสูตร ..... ระยะเวลา .....

3. หลักสูตร ..... ระยะเวลา .....

4. หลักสูตร ..... ระยะเวลา .....

7. ลักษณะงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน .....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2** ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

**คำชี้แจง** ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนา (ฝึกอบรมเพิ่มเติม) ความรู้และทักษะในเรื่องต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ให้ตรงกับระดับความต้องการของท่าน

ความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับความต้องการ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>ก. ด้านกระบวนการวางแผน</b>					
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ .....	.....	.....	.....	.....	.....
2. กระบวนการนโยบายสาธารณะในประเทศไทย .....	.....	.....	.....	.....	.....
3. วิธีการกำหนดนโยบายสาธารณะ นโยบายกระทรวงมหาดไทย และ นโยบายของหน่วยงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....
4. ระบบสารสนเทศเพื่อกำหนด นโยบายสาธารณะและการวางแผน/ โครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
5. ระเบียบวิธีวิเคราะห์นโยบาย .....	.....	.....	.....	.....	.....
6. การวิเคราะห์ปัญหา .....	.....	.....	.....	.....	.....
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน ...	.....	.....	.....	.....	.....
8. ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน .....	.....	.....	.....	.....	.....
9. ลักษณะและองค์ประกอบของแผน .....	.....	.....	.....	.....	.....
10. การพยากรณ์และการตัดสินใจ เพื่อการ วางแผน.....	.....	.....	.....	.....	.....
11. การวางแผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์ ...	.....	.....	.....	.....	.....
12. การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ...	.....	.....	.....	.....	.....
13. การจัดองค์กรเพื่อการวางแผน และองค์การของโครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
14. การบริหารการวางแผน .....	.....	.....	.....	.....	.....

ความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับความต้องการ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
15. เทคนิคการวางแผนแบบต่าง ๆ เช่น Swot , Zopp และ AIC .....	.....	.....	.....	.....	.....
16. เทคนิคการเขียนโครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
17. เทคนิคการบริหารและการประสานแผน/โครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ข. ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ</b>					
18. เทคนิคเชิงวิเคราะห์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
19. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการเงินและนโยบายงบประมาณ .....	.....	.....	.....	.....	.....
20. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ .....	.....	.....	.....	.....	.....
21. กระบวนการงบประมาณ					
22. การวิเคราะห์แผน/โครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
23. การวิเคราะห์งบประมาณ .....	.....	.....	.....	.....	.....
24. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของโครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
25. วิเคราะห์ข่า่งานโครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
26. วิธีเขียนรายงานและผลการวิเคราะห์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ค. ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล</b>					
27. หลักการวิจัยและกระบวนการวิจัย .....	.....	.....	.....	.....	.....
28. เทคนิคการวิจัย .....	.....	.....	.....	.....	.....
29. การเขียนรายงานการวิจัย .....	.....	.....	.....	.....	.....
30. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความก้าวหน้า (Advanced Data Analysis) .....	.....	.....	.....	.....	.....
31. การสร้างมาตรวัด .....	.....	.....	.....	.....	.....

ความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับความต้องการ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
32. การติดตามและควบคุมโครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
33. เทคนิคการประเมินทางเลือก .....	.....	.....	.....	.....	.....
34. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามนโยบาย/แผน/โครงการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
ง. <u>ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ</u>					
35. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ในการวิเคราะห์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
36. การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SAS (Statistical Analysis System) ในการวิเคราะห์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
37. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับการวางแผนสมัยใหม่ .....	.....	.....	.....	.....	.....
38. ระบบการจัดการฐานข้อมูลและการใช้ ข้อมูล .....	.....	.....	.....	.....	.....
39. วิธีนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
40. โปรแกรมเชิงเส้นตรง .....	.....	.....	.....	.....	.....
41. แผนภูมิแกนต์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
42. วิธีวิกฤต (Critical Path Method CPM)	.....	.....	.....	.....	.....
43. ทฤษฎีเกม (Game theory) .....	.....	.....	.....	.....	.....
44. เทคนิคการควบคุมงานแบบ PERT .....	.....	.....	.....	.....	.....
45. การจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน โครงการ (PPBS.) .....	.....	.....	.....	.....	.....
46. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา ....	.....	.....	.....	.....	.....
47. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และ การเมืองของชนบทไทย .....	.....	.....	.....	.....	.....

ความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับความต้องการ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
48. ความรู้เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชุมชนเมือง .....	.....	.....	.....	.....	.....
49. ความรู้เกี่ยวกับการคลังสาธารณะของชุมชนเมือง .....	.....	.....	.....	.....	.....
50. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ระเบียบบริหารราชการไทย .....	.....	.....	.....	.....	.....
51. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
52. การจัดประชุมสัมมนา และการประเมินผล .....	.....	.....	.....	.....	.....
53. การใช้ภาษาไทย และระเบียบงานสารบัญ .....	.....	.....	.....	.....	.....
54. การใช้ภาษาอังกฤษ .....	.....	.....	.....	.....	.....
55. มนุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน					
56. และนอกเหนือจากเทคนิควิทยาการดังกล่าวข้างต้น ท่านมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านเทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ ในด้านใดบ้าง หากมีโปรดระบุความต้องการของท่าน					
1. ....	.....	.....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....	.....	.....
3. ....	.....	.....	.....	.....	.....
4. ....	.....	.....	.....	.....	.....
5. ....	.....	.....	.....	.....	.....

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยราชการต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย โปรดแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยเขียนเติมลงในช่องว่าง ข้างล่างต่อไปนี้

**1. ด้านกระบวนการวางแผน**

ปัญหา .....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข .....

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านการวิเคราะห์แผนโครงการและงบประมาณ**

ปัญหา .....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข .....

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านการวิจัย และการติดตามประเมินผล

ปัญหา .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข .....

.....

.....

.....

### 4. ด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ

ปัญหา .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข .....

.....

.....

.....

### 5. ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ

(โปรดระบุปัญหา รายละเอียด และให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะแนวทางแก้ไข)

ปัญหา .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข .....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือของท่าน  
กนกกร ชลาชนาวิน

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางกนกกร	ชื่อสกุล	ชลาชนนาวิน
สถานที่เกิด			อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน			6/120 ต.บางบึงทอง อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน			เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6
สถานที่ทำงานปัจจุบัน			ส่วนนโยบายเมือง โครงสร้างพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย
ประวัติการศึกษา			
	พ.ศ. 2515		มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา จังหวัดชุมพร
	พ.ศ. 2520		ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
	พ.ศ. 2525		ศึกษาศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
	พ.ศ. 2539		การศึกษามหาบัณฑิต (วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

บทคัดย่อ

ของ

กนกกร ชลาชนนาวิน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่

พฤษภาคม 2539

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ใน 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล และด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ และเปรียบเทียบความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยจำแนกตามตัวแปรระดับตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา และเพื่อรวบรวมปัญหาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 3 - 7 จำนวน 245 คน ได้มาโดยการสุ่ม ร้อยละ 70 ของประชากร 2 กลุ่มในหน่วยราชการระดับกรม ของกระทรวงมหาดไทย เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 3 - 5 จำนวน 121 คน และเจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 จำนวน 124 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยแบบมาตราส่วนประมาณค่าและแบบคำถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยใช้ t-test ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ความต้องการทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน โดยด้านที่มีความต้องการสูงสุดคือ ด้านกระบวนการวางแผน และด้านการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการวิจัยและติดตามประเมินผล และด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ ตามลำดับ
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นในด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเทคนิควิทยาการอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการ ของกระทรวงมหาดไทยมากที่สุดในเรื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน รองลงมาคือ เรื่องขาดความรู้ทักษะในการวิเคราะห์แผน โครงการและงบประมาณ เรื่องเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ด้านการวิจัยและประเมินผล เรื่องขาดความต่อเนื่องในด้านบุคลากรมีการโยกย้ายและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการวางแผน
5. ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในหน่วยราชการของกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ รองลงมาคือ ให้มีการ

จัดฝึกอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่ ให้มีการจัดฝึกอบรมด้านเทคนิคการวิจัยและประเมินผล ให้มีการ  
จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนปฏิบัติการ และควรกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการวางแผนให้เป็นระบบเดียวกัน  
ทุกหน่วยงานและทุกระดับ

EDUCATIONAL NEEDS FOR IMPROVING WORK EFFICIENCY OF  
POLICY AND PLAN ANALYSTS, MINISTRY OF INTERIOR

AN ABSTRACT

BY

KANORKKORN CHALAYUNNAVIN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the  
Master of Education degree in Adult Education  
at Srinakharinwirot University

May 1996

This research aimed to study the educational needs for improving work efficiency of policy and plan analysts of the Ministry of Interior, aspects : planning process, project planning and budgeting research and monitoring evaluation, and technical knowledge. and to suggestions needs distinguished by position and educational qualification variables, also to collected problems and suggestions concerning performances of the policy and plan analyst of the Ministry of Interior.

These samples comprised of 121 officials in classification 3-5 and 124 on 6-7 The tools used for data collecting were questionnaires composed of basic data questions, rating scale and openedend questions. The statistics used for data analysing were percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The research results were as follows.

1. The educational needs for strengthening performance efficiency of the policy and plan analysts of the Ministry of Interior were high, both in total and in each of the four aspects. The first most needs were planning processes and project planning and budgeting analysis. The research monitoring evaluation was listed second and, lastly, other technical knowledge.

2. The officials in different classification levels had no significant different of the educational needs in total and in each aspect, but they had significantly different on other technical knowledge at .01 level.

3. The officials with different educational qualification had no significantly different both in total and in each aspect except on other technical knowledge was significantly different at .05 level.

4. The problems in policy and plan analysis performance in agencies of the Ministry of Interior, mostly in lacking of specialize staffs. The followings were the lack of project planning and budget analysis skills, research and evaluation, and discontinuity due to personnel reshuffle and lack of planning knowledge and skills.

5. Suggestion on resolution guidelines about problems concerning policy and plan analysis performances in agencies of the Ministry of Interior, were training in new technique, seminar, training Research and evaluation training in pre-working and setting the principle and planning in same system.