

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

กองพัฒนาที่ 3 ถือเป็นหน่วยทหารที่มีภารกิจในการพัฒนาของกองทัพบก การที่มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐในด้านการพัฒนานั้น จำเป็นจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้สามารถปฏิบัติงานด้านการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรของกองพัฒนาที่ 3 นั้น มีบทบาทเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ในการปฏิบัติภารกิจพัฒนาในแต่ละภารกิจนั้น ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อ การปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงต้องดำเนินการตรวจต่อบุคลากรของกองพัฒนาที่ 3 เพื่อ เพราะเป็นกุญแจหลักในการพัฒนาในฐานะตัวแทนของภาครัฐในพื้นที่ ทั้งนี้ การที่จะนำ การพัฒนาลงสู่พื้นที่เป้าหมายนั้น จะดำเนินการแต่เพียงผิวเผิน หรือเพียงแต่ลงไปปฏิบัติงาน เพียงชั่วครั้งชั่วคราว ก็อาจจะทำให้การพัฒนาที่ต้องการนั้น มีความเบี่ยงเบนไปจาก วัตถุประสงค์เดิมได้ ดังนั้นในบทนี้ จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพความรู้ความเข้าใจของบุคลากร

ตอนที่ 2 แนวคิดในการการพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ตอนที่ 3 บทสรุปของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ตอนที่ 1 สภาพความรู้ความเข้าใจของบุคลากร

เพื่อให้ทราบถึงข้อเท็จจริงจากบุคลากรของกองพัฒนาที่ 3 ด้านการพัฒนา ที่ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ของโครงการต่าง ๆ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นศึกษาข้อเท็จจริงตามสภาพ ของการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. รายละเอียดของการกิจที่ได้รับ
2. หลักการพัฒนาชุมชน
3. การปฏิบัติงาน
4. ทักษะและประสบการณ์
5. ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
6. ความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร
7. ปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับปฏิบัติงาน
8. ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

โดยทั้ง 8 ประเด็นจะสามารถสื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนบทบาท และความต้องการของบุคลากรของกองพัฒนาที่ 3 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีรายละเอียด การสนทนากลุ่มในโครงการต่างๆ ดังนี้

โครงการหมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่ส่วยอุ อ่าเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัยได้จัดการสนทนากลุ่มเพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโครงการ โดยได้สนทนากับบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จำนวน 4 คน ซึ่งการสนทนากลุ่มนี้ดำเนินการตามประเด็นที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น การสนทนากลุ่มนี้เริ่มจากการแนะนำให้สมาชิกทราบถึงการดำเนินการสนทนาในครั้งนี้ และเนื่องจากว่าผู้วิจัยเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และเคยปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มสนทนามา ก่อน จึงมีความจำเป็นจะต้องสร้างความเป็นกันเอง และลดความรู้สึกของความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาลงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อที่ว่าสมาชิกกลุ่มสนทนาจะสามารถให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง โดยไม่คิดว่าเมื่อให้ข้อมูลด่าง ๆ แล้ว จะมีความผิด ซึ่งในการสร้างความเป็นกันเองนี้ ในช่วงแรก ๆ จะมีการติดขัดอยู่บ้างโดยแบบธรรมเนียมหรือข้อปฏิบัติของฝ่ายทหารแต่เมื่อเวลาผ่านไป สมาชิกกลุ่มสนทนา ก็สามารถมองข้ามความรู้สึกดังกล่าว และให้ข้อมูลได้อย่างเป็นธรรมชาติ บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงที่มีเหตุผล ส่วนบุคลากรที่เหลือผู้วิจัยได้จัดให้มีการสนทนากลุ่มนี้ที่กองอำนวยการประจำพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยอาศัยช่วงพักความร้อนของบุคลากรแต่ละคนเพื่อความสะดวก



ภาพประกอบ 4 การเก็บข้อมูลหมู่บ้านยามชายแดนบ้านแม่ส่วยอุ อ่าเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน

สรุปผลการสนทนากลุ่มโครงการหมู่บ้านยามชายแดนบ้านแม่ส่วยอู

การดำเนินการสนทนากลุ่มจำนวน 3 กลุ่ม ได้จัดขึ้นจำนวน 3 แห่ง คือ บ้านแม่ส่วยอู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2549 เวลาประมาณ 09.30 น. สิ้นสุดเวลาประมาณ 10.15 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนาจำนวน 4 คน และกองอำนวยการประจำพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ ในวันที่ 27 ธันวาคม 2549 เวลา 09.45 น.ถึงเวลา 10.25 น.ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 4 คน และทีกองพลพัฒนาที่ 3 ในวันที่ 15 มกราคม 2550 เวลา 14.00 น. ถึงเวลา 14.45 น.ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน โดยการสนทนาจะไม่สนทนาเรียงตามประเด็นที่กำหนด เพื่อให้เป็นไปตามธรรมชาติ โดยสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางในประเด็นต่างๆ ที่กำหนด ดังนี้

ประเด็นการรับทราบรายละเอียดของการกิจ กลุ่มสนทนาเห็นว่าการที่เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการหมู่บ้านยามชายแดนบ้านแม่ส่วยอูนี้ ก่อนเข้ามาได้มีการปฐมนิเทศให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างกว้าง ๆ บทบาทของทหารนั้นเป็นบทบาทของหน่วยงานประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ ในส่วนของนโยบายจากหน่วยบังคับบัญชาถูกกำหนดให้อย่างชัดเจน

ประเด็นการรับทราบหลักการพัฒนาชุมชน ในเรื่องหลักการพัฒนาและ ทฤษฎีการพัฒนานั้น สมาชิกกลุ่มสนทนา มีความเห็นตรงกันว่ารู้น้อยมาก ส่วนใหญ่ข้อมูลการพัฒนาที่เกี่ยวข้องจะรับข้อมูลจากหน่วยบังคับบัญชา

ประเด็นการปฏิบัติงาน สมาชิกสนทนากลุ่ม เห็นว่ากำลังพลที่เข้าปฏิบัติงานในโครงการต้องทำหน้าที่ทุกอย่าง สาเหตุ เพราะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ประจำอยู่ในพื้นที่ โดยหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องจะเข้ามาปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ตามห้วงระยะเวลาของแต่ละหน่วยงานกำหนดขึ้น และในการนี้ที่ว่าหากโครงการจบลงและทหารถอนกำลังออกจากพื้นที่ อาจจะมีปัญหาเรื่องการประสานงานในพื้นที่

ประเด็นทักษะและประสบการณ์นั้น กลุ่มสนทนา มีความเห็นว่าความชำนาญใน การปฏิบัติงาน จะเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นเวลาหลายปี ซึ่งเป็นทักษะเดิมจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือเกิดจากประสบการณ์จากการสอนงานจากผู้ที่เคยปฏิบัติงานอยู่เดิมเป็นส่วนใหญ่

ประเด็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับประเด็นทักษะ และประสบการณ์ กล่าวคือเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตัวเองและการสอนงาน โดยมีบ้างบางครั้งที่หน่วยบังคับบัญชาจะเรียกเข้าสู่กระบวนการกรอบรวมเฉพาะเรื่อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการเกษตร

ประเด็นความเหนาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร กลุ่มสนทนา มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า ไม่ค่อยมั่นใจในกระบวนการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก การอบรมที่หน่วยบังคับบัญชาจัดให้เพื่อพัฒนาความรู้นั้นยังอยู่ในขอบเขตจำกัด เรื่องการเกษตรเท่านั้น

ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา กลุ่มสนทนาเห็นว่าปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาในหมู่บ้านหรือของชาวบ้านเอง ซึ่งจะมีภาระเบี่ยนการปฏิบัติของหมู่บ้านอยู่แล้ว หากเกี่ยวข้องกับชาวบ้านก็ให้ดัดสินใจเอง ทหารเป็นผู้สังเกตการณ์และให้คำแนะนำ

ประเด็นความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สมาชิกกลุ่มสนทนา มองไปที่การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานกันมาจากการผู้ที่เคยปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วถ่ายทอดกันมา หากต้องการจะเพิ่มทักษะหรือพัฒนาบุคลากรแล้วมีความเห็นว่าต้องมีการอบรมก่อนการปฏิบัติอีกประมาณ 7 – 15 วัน ซึ่งหากหน่วยเหนือจะอบรมเรื่องต่าง ๆ แล้วควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของชาวบ้าน

โครงการหมู่บ้านยามชายแดนบ้านปางคง อำเภอปงมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน

การจัดการสนทนากลุ่มที่โครงการนี้ มีจำนวนกลุ่มสนทนา 2 กลุ่ม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการต่อจากการสนทนากลุ่มของโครงการหมู่บ้านยามชายแดนบ้านแม่สวยอู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้ทีมงานสนทนากลุ่มเดิม เพียงแต่สมาชิกกลุ่มสนทนาจะเป็นบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านปางคง จำนวน 3 นาย การสนทนากลุ่มเริ่มเมื่อเวลาประมาณ 10.45 น. แล้วเสร็จในเวลา 11.15 น. และในการดำเนินการครั้งนี้ มีชาวบ้านปางคงเข้าร่วมรับฟังการสนทนาและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วย สำหรับบุคลากรส่วนที่เหลือผู้วิจัยจัดการสนทนาขึ้นที่กองอำนวยการประจำพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ ในวันที่ 8 ธันวาคม 2549 เวลา 11.00 น. ถึงเวลา 11.45 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน



ภาพประกอบ 5 การเก็บข้อมูลที่หมู่บ้านยามชายแดนบ้านปางคง อําเภอปางมะผ้า
จังหวัดแม่ฮ่องสอน

สรุปผลการสนทนากลุ่มโครงการหมู่บ้านยามชายแดนบ้านปางคง

ประเด็นการรับทราบรายละเอียดของการกิจกรรมคิดเห็นเกี่ยวกับการรับทราบถึงการกิจและบทบาทของทหารในโครงการฯ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือการวางแผนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปในลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งก็ได้รับทราบจากการปฐมนิเทศที่กองพลพัฒนาจัลลีก่อนการปฏิบัติงาน

ประเด็นการรับทราบหลักการพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะเรื่องหลักการและทฤษฎี การพัฒนานั้นกลุ่มสนทนาเห็นว่ารู้น้อยมาก ส่วนมากจะเป็นหลักการพื้น ๆ ที่ไม่สืกนักในรายละเอียด เช่นเรื่องการเกษตร หรือในด้านการปกครองท้องถิ่น

ประเด็นการปฏิบัติงาน กลุ่มสนทนา มีความเห็นว่า yang คงอาศัย การประสานงานหน่วยงานอื่นเข้ามาทำงานในส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่ของทหาร และหากว่ามีการถอนกำลังทหารออกจากการ ชาวบ้านอาจจะมีปัญหาในเรื่องการพึ่งพาหน่วยงานของรัฐ เพราะทหารจะเป็นหน่วยประจำพื้นที่

ประเด็นทักษะและประสบการณ์นั้น กลุ่มสนทนาเห็นตรงกันว่า ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในทุกวันนี้ เกิดจากประสบการณ์จริง การสอนงานจากผู้ที่เคยปฏิบัติงานลักษณะนี้มาก่อนแล้วถ่ายทอดให้รุ่นต่อไปได้รับทราบและยึดเป็นแนวทาง บุคลากรหลายคนมีนิยมคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการอื่นแล้วมุนเวียนกันเข้ามาปฏิบัติงานในโครงการนี้

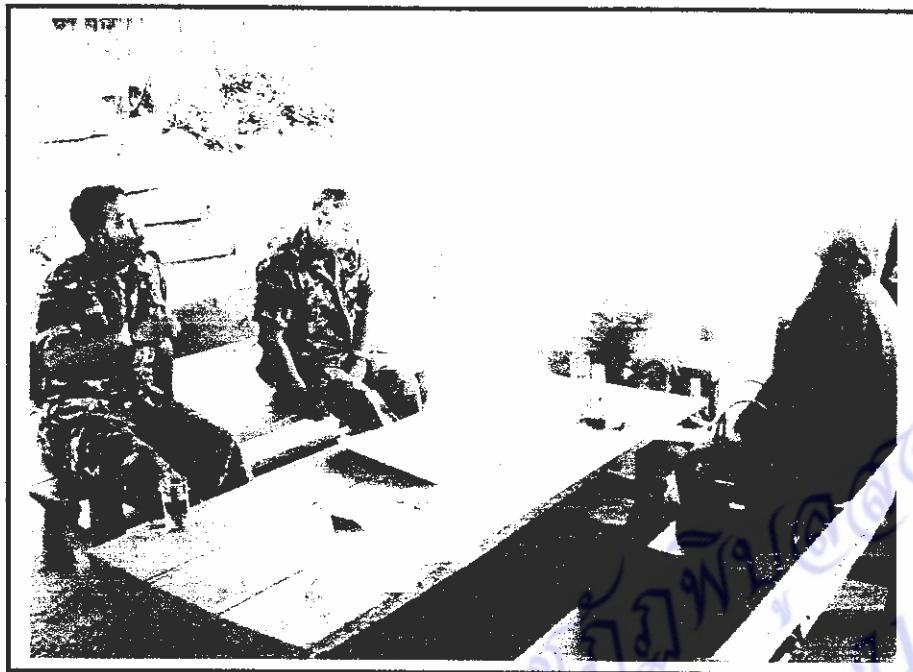
ประเด็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หน่วยบังคับบัญชา มีการจัดการอบรมบัง
เฉพาะเรื่อง เป็นการเกษตรกรรม และเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน จะมี
การสำรวจและขอรับการสนับสนุนข้อมูลจากหน่วยบังคับบัญชา

ประเด็นความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร กลุ่มสหงาน
มีความเห็นว่า ยังไม่ถูกต้อง เชื่อมั่นกระบวนการท่าไนก และความเหมาะสมในการจัดบุคลากรนั้น
มีขอบเขตจำกัด ส่วนใหญ่จะสมควรใจมาก่อนปฏิบัติงานเอง ไม่ได้มีการบังคับ

ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา และประเด็นความต้องการพัฒนาชี้ด
ความสามารถในการปฏิบัติงาน กลุ่มสหงานมีความต้องการวิทยากรอบรมเรื่องต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับชาวบ้าน ต้องการให้ชาวบ้านอยู่ได้ด้วยตัวเอง หรือเพื่อพาตัวเองมากที่สุด
และหากจะต้องมีการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือพัฒนาบุคลากร มีความเห็นว่าใช้เวลาให้
มากกว่าเดิมที่มีการปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงาน ประมาณ 7 – 15 วัน และให้ส่งบุคลากรเข้า
อบรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้หลากหลายและครอบคลุมการกิจด้วย

โครงการฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริ บ้านขุนเดชะ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

โครงการฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริ บ้านขุนเดชะนี้ เป็นโครงการที่มีลักษณะ
การทดลองด้านการเกษตร เพื่อเป็นแบบอย่างให้ราชภูมินำไปปฏิบัติในครัวเรือน นอกจากนั้น
ยังเป็นการจ้างงานในพื้นที่ โดยรายวันที่ถูกจ้างเข้ามาทำงานในโครงการ จะได้เรียนรู้วิธีการ
ด้านการเกษตรไปในตัว แล้วนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มกับ
บุคลากรของกองพัฒนาที่ 3 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลฯ จำนวน 5 กลุ่ม โดยเมื่อวันที่ 22
พฤษภาคม 2549 เวลาประมาณ 10.45 น. และสิ้นสุดการสนทนาอยู่ในเวลาประมาณ 12.00 น.
โดยรอบการสนทนาซึ่งคงเป็นกรอบเดียวกับโครงการหมู่บ้านยามชายแคนท์สองแห่ง และใน
การดำเนินการมีบุคลากรเข้าร่วมการสนทนาจำนวน 5 คน โดยมีนายพหการที่ปฏิบัติหน้าที่เป็น
หัวหน้าชุดรวมอยู่ด้วย 1 คน ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่
เหลือ ผู้วิจัยได้จัดการสนทนาขึ้นที่กองอำนวยการประจำพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากว่า
โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยขอ
ความร่วมมือบุคลากรจัดกลุ่มสนทนาตามวงรอบการพัสดุ และส่วนหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ
กองอำนวยการ ในวันที่ 8 ธันวาคม 2549 เวลา 13.45 น. ถึงเวลา 14.45 น. ผู้เข้าร่วม
การสนทนา จำนวน 11 คน ในวันที่ 27 ธันวาคม 2549 เวลา 13.00 น. ถึงเวลา 13.55 น.
ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 10 คน ในวันที่ 22 มกราคม 2550 เวลา 09.30 น. ถึงเวลา
10.20 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 11 คน และในวันที่ 29 มกราคม 2550 เวลา 09.45 น.
ถึงเวลา 10.15 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 50 คน



ภาพประกอบ 6 การเก็บข้อมูลที่โครงการฟาร์มด้วยย่างตามพระราชดำริ บ้านญูนเดะ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

สรุปผลการสนทนากลุ่มโครงการฟาร์มด้วยย่างตามพระราชดำริ บ้านญูนเดะ

ประเด็นการรับทราบรายละเอียดของภารกิจ สมาชิกกลุ่มสนทนาได้ให้ความเห็นว่า จากการที่ได้รับภารกิจให้ปฏิบัติงานในโครงการนี้ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการนี้ในลักษณะกว้าง ๆ ตามที่ได้รับการปฐมนิเทศมา ในส่วนภารกิจของทหารนั้น งานส่วนใหญ่จะเป็นการประสานงานในพื้นที่ ดูแลความสงบเรียบร้อย โดยเฉพาะภารกิจด้านการข่าวในพื้นที่ ที่เกี่ยวเนื่องกับความมั่นคง

ประเด็นการรับทราบหลักการพัฒนาชุมชน ในเรื่องทฤษฎีและหลักการของการพัฒนานั้นจะรู้น้อยมาก ความรู้จะเป็นไปในลักษณะพื้นฐานไม่ลงลึก ซึ่งบางอย่างก็ยังไม่เข้าใจ ความรู้บางอย่างมีความเข้าใจไม่กระซิ่งชัด จึงไม่สามารถถ่ายทอดให้ราชภารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง จะรู้เพียงที่ได้อบรมมา ยังไม่สามารถประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการปฏิบัติงาน กลุ่มสนทนาได้แสดงความเห็นว่าการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบ การจัดบุคลากรบางหน่วยงานมีความไม่เหมาะสมบ้าง ในบางหน่วยงาน ทำให้ไม่รู้เรื่องที่เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ เพียงพอ ฝ่ายทหาร จึงต้องแบกรับหน้าที่อยู่บ่อยครั้ง และเห็นว่าหากกำลังทหารต้องถอนตัวออกจากโครงการฯ ก็อาจจะมีปัญหาเรื่องการประสานงานในพื้นที่

ประเด็นทักษะและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กลุ่มสนทนาให้ความเห็นว่า ส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์และการสอนงานของบุคลากรที่อยู่มาก่อนเป็นครั้งที่ตู้ ซึ่งจาก ประสบการณ์ดังกล่าวก็ใช้เป็นความรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วย

ประเด็นความเหมาะสมของ การดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร กลุ่มสนทนา�ังมี ความเชื่อมั่นในกระบวนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยไม่มาก

ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน คือความยากในการปลูกจิตสำนึกให้กับราชภารในโครงการเพื่อให้เปลี่ยนความคิดในการปฏิบัติ ตนให้ถูกต้อง หรือในสิ่งที่ราชภารได้ทำมาอยู่ก่อนแล้ว แต่ขัดกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และเรื่องภาษาที่สื่อสารกับชาวบ้านซึ่งมีมีบางส่วนเท่านั้นที่เข้าใจภาษาไทย

ประเด็นความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน กลุ่มเห็นว่า การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่อาศัยประสบการณ์ และการสอนงานจากบุคลากรที่เคยทำงานมาแล้ว น่าจะเพิ่มการอบรมในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการกิจเฉพาะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่นการเข้าถึงประชาชน การเพิ่มพูนทักษะในเรื่องทฤษฎีด้านการพัฒนา เป็น สำหรับระยะเวลา ในการอบรมนั้น เห็นว่าประมาณ 7 – 15 วัน น่าจะเหมาะสม

โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก – แม่อ่องสอน

ผู้จัดได้ทำการสนทนากลุ่มกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการพัฒนาเพื่อ ความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก – แม่อ่องสอน โดยบทบาทในปัจจุบันของโครงการนี้เป็น ศูนย์อำนวยการและประสานงานของโครงการ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการจะดูแล รับผิดชอบหมู่บ้านเป้าหมายของทั้ง 2 จังหวัด โดยการดำเนินการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ผู้จัดได้ ขอัดพงกับบุคลากรของโครงการมาเข้ากระบวนการที่ตั้งปกติ โดยอาศัยช่วงเวลาที่ตรงกับ การพักของบุคลากรตามวงรอบ โดยการสนทนากลุ่มจะมีสมาชิกลงมาพักในที่ตั้งปกติตาม วงรอบครั้งละประมาณ 4 – 6 คน จำนวน 3 กลุ่ม โดยได้ดำเนินการที่กองพลพัฒนาที่ 3 ค่าย สมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ อําเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ในวันที่ 13 ธันวาคม 2549 เวลา 10.00 น. - 10.30 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 4 คน ในวันที่ 19 ธันวาคม 2549 เวลา 14.00 น. - 14.30 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 5 คน และในวันที่ 29 ธันวาคม 2549 เวลา 10.00 น. - 10.30 น. ผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน



ภาพประกอบ 7 การเก็บข้อมูลที่กองพัฒนาที่ 3 ค่ายสมเด็จพระบรมไตรโลกนารถ
อําเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

สรุปผลการสนทนากลุ่มโครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก – แม่อร่องสอน

ประเด็นการรับทราบรายละเอียดของภารกิจ สมาชิกกลุ่มสนทนามีความเห็นว่า ด้านความเข้าใจของภารกิจนั้น เป็นความเข้าใจในพื้นฐานกว้าง ๆ ของกระบวนการ งานส่วนใหญ่ จะเป็นการประสานงานในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ เพราะเนื่องจากว่าเป็นศูนย์อำนวยการและประสานงาน

ประเด็นการรับทราบหลักการพัฒนาชุมชน การรับรู้ในเรื่องทฤษฎีและหลักการพัฒนานั้น รู้เพียงพื้น ๆ เนื่องจากไม่ได้มีการอบรมหรือกระบวนการที่แน่ชัด คงเป็นการศึกษาจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก

ประเด็นการปฏิบัติงาน ประเด็นทักษะและประสบการณ์ และประเด็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เหตุเพราะเป็นหน่วยประสานงานจึงมีงานหลักในการประสานงานกับ ส่วนราชการต่างๆ จึงจำเป็นจะต้องทราบถึงหน้าที่และขอบเขตงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งต้อง ศึกษาหาความรู้เอง ในเรื่องการลงพื้นที่ตามโอกาส กิติ้องพบรับกับชาวบ้านด้วย และจะต้อง ปฏิบัติงานในเรื่องการข่าวด้านความมั่นคงด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยประสบการณ์ และการสอนงานจากบุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมเป็นหลัก

ประเด็นความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีด้วยบุคลากร กลุ่มสนทนาเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรของโครงการนั้น ยังมีน้อยมากและอยู่ในขอบเขตจำกัด มีม้างที่จะส่ง บุคลากรไปอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นการเกษตร เป็นต้น

ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา จะเป็นเรื่องภาษาของชาวบ้านที่แตกต่างจากภาษาไทย เมื่อชุดปฏิบัติลงปฏิบัติงานในพื้นที่ ระหว่างทางของหมู่บ้านเป้าหมายที่ห่างกันมาก เส้นทางคมนาคม และพื้นที่ที่รับผิดชอบกับกำลังพลที่ยังไม่สมดุลกัน

ประเด็นความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน กลุ่มสนทนา มีความต้องการให้หน่วยบังคับบัญชาดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มี การเพิ่มพูนทักษะให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่นการจัดองค์กรของหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานร่วม ขอบเขตกว้างๆ ด้วยเพื่อประโยชน์ในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน

สำหรับโครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน ในปีงบประมาณ 2550 นั้น ถูกปรับเปลี่ยนหน่วยปฏิบัติ จากกองพลพัฒนาที่ 3 เป็นกองทัพน้อยที่ 3 โดยในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้โครงการนี้เป็นโครงการหลักของกองพลพัฒนาที่ 3 ตั้งแต่เริ่มทำการวิจัย ในปี 2549 ที่ผ่านมา แต่ในขณะที่กระบวนการวิจัยได้เริ่มดำเนินขั้นตอน ได้มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่ปฏิบัติตามที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าถึงแม้จะมี การเปลี่ยนหน่วยงานที่รับผิดชอบแล้ว แต่ข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกองพลพัฒนาที่ 3 ที่ปฏิบัติอยู่เดิมนั้น ยังมีความสำคัญในลักษณะเดิมกับที่ได้กำหนดไว้ในการดำเนินการวิจัย ซึ่งถึงแม้ว่า ในปีงบประมาณ 2550 กองพลพัฒนาที่ 3 จะมิได้จัดบุคลากรลงไปปฏิบัติงานในโครงการนี้แล้วก็ตาม แต่บุคลากรเดิมที่ปฏิบัติงานอยู่ในโครงการปีงบประมาณ 2549 ยังเป็น กลุ่มตัวอย่างและแหล่งข้อมูลของผู้วิจัยได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือจากบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงาน ในปีงบประมาณ 2549 ในโครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดนมาเข้ากระบวนการสนทนากลุ่ม ในที่ตั้งปกติ จำนวน 3 กลุ่ม โดยจัดขึ้น 2 แห่ง คือ ที่กองพันพัฒนาที่ 3 อําเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยได้จัดการสนทนากลุ่มขึ้น และในวันที่ 1 ธันวาคม 2549 เวลา 14.15 – 15.00 น. มีสมาชิกกลุ่มสนทนา จำนวน 13 คน และที่กองพลพัฒนาที่ 3 ค่ายสมเด็จพระบรมไราโลกนาถ อําเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ในวันที่ 15 ธันวาคม 2549 เวลา 10.30 – 11.30 น. มีสมาชิกกลุ่มสนทนา 15 คน และในวันที่ 20 ธันวาคม 2549 เวลา 09.45 – 10.45 น. มีสมาชิกกลุ่มสนทนา 14 คน รวมทั้งสิ้น 42 คน



ภาพประกอบ 8 การเก็บข้อมูลที่กองพัฒนาที่ 3 อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

สรุปผลการสนทนากลุ่มโครงการป้องกันเด่นชายแดน

ประเด็นการรับทราบรายละเอียดของการกิจกรรมกลุ่มสนทนาให้ความเห็นในเรื่องการรับทราบภารกิจ ว่าเป็นการฝึกอบรมราชภารในหมู่บ้านเป้าหมายในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง โดยการเตรียมกำลังประชาชนให้สนับสนุนภารกิจของกองกำลังฝ่ายทหาร

ประเด็นการรับทราบหลักการพัฒนาชุมชน กลุ่มสนทนาเห็นว่าในเรื่องหลักการและทฤษฎีการพัฒนานั้นรู้น้อยมาก มักจะทราบแต่เพียงพื้น ๆ เช่น เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเวลาเข้าทำการฝึกอบรมตามแผนแล้วก็จะเสริมความรู้นี้ให้กับราชภารด้วย

ประเด็นการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบหลักจะอยู่ที่การฝึกอบรมราชภาร ในพื้นที่ ตามแผนงาน เช่น การเตรียมกำลังประชาชน การต่อสู้และป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติด การข่าวในภาคประชาชน และมีการเสริมด้วยการพัฒนา เช่นเรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นทักษะและประสบการณ์ กลุ่มสนทนาเห็นว่า ทักษะและความรู้ใน การปฏิบัติงาน เกิดจากประสบการณ์และการถ่ายทอดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วเป็นส่วนใหญ่

ประเด็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้จากประสบการณ์และความรู้ ที่เพิ่มเติมจาก การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การฝึกอบรมจากกองบัญชาการทหารสูงสุดในภาพรวมประมาณ 4 วัน เพื่อให้รับทราบถึงข้อมูลและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น เรื่องการข่าว เป็นต้น

ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา จะมีปัญหาด้านภาษา ของราชภารในพื้นที่อยู่บ้าง

ประเด็นความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร และประเด็นความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าในการปฏิบัติงานโครงการนี้ เกี่ยวข้องกับเรื่องความมั่นคงเป็นหลัก กลุ่มสบทนา มีเห็นว่า หน่วยบังคับบัญชาควรจะเพิ่มเติม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการลักษณะนี้ ด้วยการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องการป่าฯ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น โดยให้มีความเข้าใจในเชิงลึกกว่าเดิม เพราะสามารถจะตอบสนองต่อการกิจลักษณ์นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสบทนากลุ่มของผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของกองพลพัฒนาที่ 3

นอกจากที่ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการทหารระดับนายทหารชั้นประทวน หรือนายทหารชั้นสัญญาบัตร ในระดับร้อยตรี ถึง ร้อยเอก แต่ในการอำนวยการและกำกับดูแลการปฏิบัติของโครงการต่างๆ ที่ก่อสร้างมาแล้วข้างต้น จะมีบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนายทหารสัญญาบัตรที่ สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกมาแล้ว ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแล อำนวยการ ให้แด่ละโครงการเป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นบุคลากรกลุ่มนี้จึง เป็นแหล่งข้อมูลในระดับบน ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปและมุ่งมองในภาพรวมของ การปฏิบัติได้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งโดยกระบวนการปฏิบัติการทางทหารแล้ว นายทหารฝ่าย อำนวยการนี้จะเป็นผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในด้านการวางแผน ด้านข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ตกลงใจสั่งการหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของ ความเป็นจริงและข้อมูลที่ถูกต้อง

ในการดำเนินการของผู้วิจัยกับบุคลากรกลุ่มนี้ ผู้วิจัยหาโอกาสที่นายทหารฝ่าย อำนวยการที่จะมีเวลาว่างแล้วจึงเข้าไปสบทนาในเวลาราชการบ้าง นอกเวลาราชการบ้าง โดยนำประเด็นที่กำหนดไว้ทั้ง 8 ประเด็น มาเป็นกรอบในการสบทนา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ สบทนากลุ่มจำนวน 2 กลุ่ม ในวันที่ 26 ธันวาคม 2549 เวลา 17.15 – 17.45 น. ที่กองพัน พัฒนาที่ 3 อําเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 คน และในวันที่ 15 มกราคม 2550 เวลา 16.00 – 16.30 น. ที่กองพลพัฒนาที่ 3 ค่ายสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 4 คน



ภาพประกอบ 9 การเก็บข้อมูลจากฝ่ายอำนวยการกองพลพัฒนาที่ 3

สรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของกองพลพัฒนาที่ 3

จากการสัมภาษณ์นายทหารฝ่ายอำนวยการ ที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาของ กองพลพัฒนาที่ 3 มีความเห็นในเรื่องบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ในระดับปฏิบัติงานดังนี้

ประเด็นการรับทราบรายละเอียดของการกิจ จะมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงการ และบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นไปในลักษณะกว้างๆ ไม่ลงลึกในรายละเอียดมากนัก ซึ่งนับว่า หากมีความรู้ในระดับนี้ก็สามารถจะปฏิบัติภารกิจได้

ประเด็นการรับทราบหลักการพัฒนาชุมชน จะเป็นไปในทำนองเดียวกันกล่าวคือ ความรู้ในเรื่องหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนานั้นมีความรู้น้อยมาก รู้เฉพาะเรื่องที่ได้รับ การอบรมโดยที่หน่วยบังคับบัญชากำหนดให้เข้ารับการอบรม หรือส่งเข้าร่วมการอบรมกับส่วนราชการอื่น

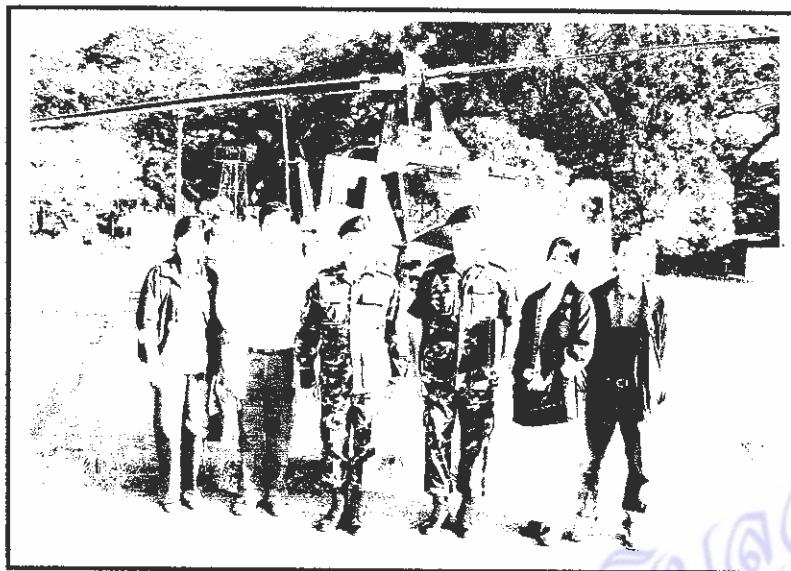
ประเด็นการปฏิบัติงานชุดปฏิบัติการ ซึ่งหมายถึงบุคลากรที่ลงสู่พื้นที่โครงการ ต่าง ๆ จะมีหน้าที่ในการประสานงานในพื้นที่กับหน่วยงานอื่น ตลอดจนรับนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานจากหน่วยบังคับบัญชา จึงเป็นเสมือนตัวแทนของภาครัฐในพื้นที่ปฏิบัติการ นั้น ๆ

ประเด็นทักษะและประสบการณ์ และประเด็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรจะได้จากการทักษะเดิม และการถ่ายทอดกันระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม นอกจากนั้นยังมีการแนะนำของนายทหารที่รับผิดชอบโครงการเป็นครั้งคราว โดยหน่วยบังคับบัญชาจะมีวงรอบการตรวจสอบเยี่ยม และรับทราบความคืบหน้าและปัญหาในการดำเนินการ นำมาประเมินและสั่งการปฏิบัติลงไปสู่หน่วยปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง

ประเด็นความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร ในส่วนการที่จะเตรียมบุคลากรลงสู่พื้นที่ สมาชิกกลุ่มสนทนามีความเห็นว่า ระยะเวลาันสั้นเกินไปหากต้องการที่จะให้บุคลากรของหน่วยได้รับทราบหรือซึมซับข้อมูลที่จำเป็น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละโครงการ แต่ถ้าเป็นเพียงการแนะนำหรืออธิบายในชั้นต้น เพื่อให้ทราบ เป็นพื้นฐาน ก่อนออกปฏิบัติงานจริงแล้วก็เหมาะสม ประกอบกับเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องก็ยังมีน้อย อาจจะจำกัดด้วยเวลา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ และความเป็นมาของแต่ละโครงการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประสิทธิภาพของชุดปฏิบัติการนั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรในชุดปฏิบัติการนั้น ได้ใช้ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล โดยส่วนหนึ่งได้รับการถ่ายทอดจากผู้ปฏิบัติการเดิม ตลอดจนประสบการณ์ที่แต่ละคนได้เคยปฏิบัติงานมาจากโครงการพัฒนาอื่นที่กองพลพัฒนาที่ 3 รับผิดชอบ

ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา สมาชิกกลุ่มสนทนาระบุว่า ปัญหาที่เกิดกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน คือการที่ชุดปฏิบัติงานอยู่ประจำพื้นที่ และมีบทบาทเป็นตัวแทนภาครัฐในพื้นที่นั้น บุคลากรจะต้องมีการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสม ตลอดจนต้องสามารถลดอุปสรรคของการปฏิบัติงานให้หมดไป หรือให้เหลือน้อยที่สุด ต้องคิดเองวิเคราะห์ปัญหาเอง และดำเนินการทันทีโดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล และการติดต่อสื่อสารกับหน่วยควบคุมทำได้อย่างจำกัดหรือทำไม่ได้เลย ดังนั้นหากบุคลากรไม่มีกระบวนการหรือลำดับขั้นในการตัดสินใจที่เหมาะสมแล้ว อาจเกิดปัญหาในหลายด้านกับการกิจได้

ประเด็นความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หากจะต้องพัฒนาบุคลากรของชุดปฏิบัติการให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นแล้ว จะต้องมีกระบวนการพัฒนาบุคลากร เช่นการอบรม การสัมมนา หรือปลูกฝังในสิ่งที่ต้องการให้ชุดปฏิบัติการสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างเหมาะสม และหากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เวลา หรืออื่นใดที่เกี่ยวข้อง ไม่เอื้ออำนวย ก็จะจะขยายระยะเวลาการปฐมนิเทศ หรือเพิ่มเวลาอบรมเฉพาะให้กับบุคลากร ก็ได้



ภาพประกอบ 10 ทีมเก็บข้อมูลภาคสนามเตรียมเดินทางเข้าพื้นที่

การเปรียบเทียบรายประเด็นในทุกโครงการ

ตาราง 1 การเปรียบเทียบรายละเอียดของการกิจ

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
1. ฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริ บ้านชุมชน อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - รับทราบภารกิจ วัตถุประสงค์ของโครงการ อย่างกว้าง ๆ - ชุดปฏิบัติการเป็นผู้ประสานงานกับส่วน ดูแลความสนใจเรียบร้อย และทำงานด้านกา ข่าวเพื่อความมั่นคง - เข้าใจภารกิจในลักษณะกว้าง ๆ
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สาย อ.อำเภอ เมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - รับทราบวัตถุประสงค์โครงการอย่างกว้าง ๆ - บทบาทหน้าที่ของทหารเป็นการประสานงาน กับส่วนราชการร่วมโครงการ - รับทราบนโยบายของผู้บังคับบัญชา
3. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางกอง อ.ปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - รับทราบวัตถุประสงค์ บทบาทของทหาร เป้าหมายเป็นไปในลักษณะกว้าง ๆ ไม่ลงลึก ในรายละเอียดมากนัก เป็นการประสานงาน ส่วนราชการอื่นในพื้นที่

ตาราง 1 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก – แม่ฮ่องสอน	- งานส่วนใหญ่เป็นการประสานงานในพื้นที่
5. โครงการหมู่บ้านเมืองกันดองชายแดน	- งานส่วนใหญ่เป็นการประสานงานในพื้นที่
6. นายทหารฝ่ายอำนวยการของโครงการต่าง ๆ	- ทราบภารกิจเป็นไปในลักษณะการฝึกอบรม ราชภริณามนุ้มน้ำเป้าหมาย - เตรียมกำลังประชาชนเพื่อสนับสนุนภารกิจ ทางทหาร - ทำงานด้านการข่าว - จะมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงการใน ลักษณะกว้าง ๆ แต่สามารถปฏิบัติงานได้

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า การรับทราบรายละเอียดของภารกิจที่ได้รับนั้น บุคลากรได้ให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานกว้าง ๆ ในวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตนเองจะต้องปฏิบัติ ส่วนในด้านภารกิจ และบทบาทมีความเข้าใจว่าเป็นหน่วยงานประสานงานกับส่วนราชการร่วมโครงการ ซึ่งความรู้นี้ก็ได้จากการปฐมนิเทศ เป็นส่วนใหญ่

ตาราง 2 การเปรียบเทียบหลักการและทฤษฎีการพัฒนา

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สายอุ อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	- รู้ணอยมาก - ข้อมูลการพัฒนาจะรับจากหน่วยบังคับบัญชา - มีการเรียกเข้าอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การเกษตร
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	- รู้หลักการพื้นฐานไม่มากนัก ในเรื่อง การเกษตร การปักครองท้องถิ่น แต่ไม่ลงลึก ในรายละเอียดมากนัก

ตาราง 2 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ
3. ฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริบ้านชุมชนและอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - รู้น้อยมาก เป็นพื้นฐานไม่ลงลึกในรายละเอียด - บางอย่างที่ต้องปฏิบัตินั้น ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเท่าที่ควร ไม่สามารถถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง - รู้จากการอบรม ยังไม่ถึงขั้นประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ จังหวัดตาก - แม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - รู้เพียงพื้นฐาน มีการอบรมที่ยังไม่ชัดเจน - ศึกษาจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก - แม่ฮ่องสอน - รู้น้อยมากเพียงพื้น ๆ เช่นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
6. นายทหารฝ่ายอำนวยการของโครงการต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้น้อยมาก จะรู้เฉพาะเรื่องที่อบรม

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า การรับทราบหลักการและทฤษฎีการพัฒนา บุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 มีความเห็นว่ามีความรู้ในหลักการและทฤษฎีการพัฒนาน้อยมาก เหตุเพราะไม่ได้มีการบรรจุไว้ในกระบวนการได้เลย นอกจากเรื่องที่หน่วยบังคับบัญชากำหนด หรือมีโอกาสเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจมีปัญหาเรื่องการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจสู่ราชภัฏในพื้นที่โครงการด้วย

ตาราง 3 การปฏิบัติงาน

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สวยอู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ชุดปฏิบัติการต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในฐานะตัวแทนของภาครัฐ - หากพหารถอนด้วย การดำเนินการอาจจะประสบปัญหาด้านการปฏิบัติ - ความเชื่อมั่นในกระบวนการพัฒนาบุคลากรยังไม่มั่นใจในกระบวนการ - การปฏิบัติตามหน้าที่มีความเหมาะสมแล้ว - สมควรนำมาปฏิบัติตาม จึงไม่น่ามีปัญหาด้านการปฏิบัติงานมากนัก
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - หากพหารถอนกำลัง จะมีผลกระทบกับประชาชนในเรื่องการพึ่งพาส่วนราชการในพื้นที่ - ยังไม่ค่อยเชื่อมั่นในกระบวนการพัฒนาบุคลากร
3. ฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริ บ้านชุมชนและอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติตามเหมาะสมสมกับภารกิจที่ได้รับ - การจัดบุคลากรของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องบางหน่วยยังไม่มีความเหมาะสมในด้านความรู้ ความชำนาญ ทำให้ฝ่ายทหารต้องรับภาระเพิ่ม นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ จังหวัดตาก – แม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - หากพหารถอนกำลัง อาจมีปัญหาระบบการประสานงานในพื้นที่ - ไม่เชื่อมั่นในกระบวนการพัฒนาบุคลากร
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันคนแอบชายแดน	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องลงพื้นที่ปฏิบัติตามด้านการข่าวด้านความมั่นคง - ต้องพนับกับประชาชนในพื้นที่ - ความเชื่อมั่นมั่นอย่างในการพัฒนาบุคลากร เพราะยังไม่ชัดเจน

ตาราง 3 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
6. นายทหารฝ่ายอำนวยการของโครงการต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - มีปัญหารื่องการสื่อสาร ภาษาที่แตกต่างกัน - ปฏิบัติงานฝึกอบรมราชภารด้านความมั่นคง และการข่าว - การเพิ่มเติมการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ - ชุดปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีหน้าที่หลักด้าน การประสานงานด้านการข่าว - ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยบังคับบัญชา โดยการกำกับดูแล และปรับแผน

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ในด้านของการปฏิบัติงานในโครงการ มุ่ลภารสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ได้อย่างเหมาะสม แต่จากการที่เป็นตัวแทนภาครัฐในพื้นที่ ทหารจำต้องมีความรอบรู้ถึง การปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นบ้างเป็นพื้นฐาน เพราะบางโอกาสต้องปฏิบัติงานแทน งานด้านการข่าว ด้านความมั่นคง เป็นปัจจัยหลักในการปฏิบัติงานด้วย ความยั่งยืนของ การปฏิบัติงานอาจจะมีปัญหา หากหน่วยทหารถอนกำลัง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่อง การประสานงาน และการอยู่ประจำพื้นที่ นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในกระบวนการพัฒนาบุคลากรของหน่วย นั้นยังมีมากพอ

ตาราง 4 ทักษะและประสบการณ์

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนทนากับผู้ปฎิบัติงาน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สายอุ่น อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ความชำนาญและการปฏิบัติเกิดจากประสบการณ์จริงในพื้นที่ - ใช้ทักษะเดิมที่มีอยู่จากการปฏิบัติงานในโครงการพัฒนาอื่น - การสอนงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานเดิม
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ความชำนาญเกิดจากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน - การสอนงานจากผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม - เกิดจากประสบการณ์จากโครงการพัฒนาอื่นที่เคยปฏิบัติมาแล้ว
3. ฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริบ้านชุมชนและอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติเอง - การสอนงานของผู้ที่เคยปฏิบัติงานเดิม - ใช้ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นความรู้ในการปฏิบัติงานด้วย
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก – แม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - อาศัยประสบการณ์เดิม - การสอนงานของผู้ที่เคยปฏิบัติงานอยู่เดิม
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน	<ul style="list-style-type: none"> - ประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานจริง - การสอนงานของผู้ที่เคยปฏิบัติงานมา - ได้จากการอบรมที่หน่วยจัดขึ้น
6. นายทหารฝ่ายอำนวยการของโครงการต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลใช้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติงานมาจากโครงการพัฒนาอื่น

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรทั้งหมด เกิดจาก การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกัน การสอนงานกันระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานเดิมกับ ผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ บางคนใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลและประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติงาน มาจากโครงการอื่น

ตาราง 5 ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนทนากับผู้ปฏิบัติงาน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สาย อ.เกอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้จากประสบการณ์เป็นหลัก ประกอบด้วยหน่วยบังคับบัญชาหรือส่วนราชการอื่น - ใช้ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ปฏิบัติ - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อ.เกอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้จากประสบการณ์เป็นหลัก ประกอบด้วยหน่วยบังคับบัญชาหรือส่วนราชการอื่น - ใช้ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ปฏิบัติ - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล
3. พาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริน้ำขุนทด อ.เกอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้จากประสบการณ์เป็นหลัก ประกอบด้วยหน่วยบังคับบัญชาหรือส่วนราชการอื่น - ใช้ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ปฏิบัติ - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ จังหวัดตาก – แม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้จากประสบการณ์เป็นหลัก ประกอบด้วยหน่วยบังคับบัญชาหรือส่วนราชการอื่น - ใช้ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ปฏิบัติ - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล

ตาราง 5 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันดองชายแดน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้จากประสบการณ์เป็นหลัก ประกอบความรู้ที่ได้รับจากการอบรมที่จัดขึ้น โดยหน่วยบังคับบัญชาหรือส่วนราชการอื่น - ใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่ปฏิบัติ - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล
6. นายทหารฝ่ายอำนวยการของโครงการต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้จากประสบการณ์เป็นหลัก ประกอบความรู้ที่ได้รับจากการอบรมที่จัดขึ้น โดยหน่วยบังคับบัญชาหรือส่วนราชการอื่น - ใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่ปฏิบัติ - ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล

จากการ 5 แสดงให้เห็นว่า ความรู้ในการปฏิบัติงาน ทุกโครงการจะเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเกิดจากประสบการณ์ตรง การสอนงาน และการอบรมเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องที่บุคลากรได้รับ มีบ้างที่ใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลมาเสริมการปฏิบัติงาน

ตาราง 6 ความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สวยอุ อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาที่ดำเนินการประมาณ 7 วัน - การอบรมที่จัดให้ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด - การอบรมควรเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการอบรมบ้าง ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการเกษตร - ระยะเวลาที่ดำเนินการอบรมประมาณ 7–15 วัน - ควรอบรมเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาให้หลากหลายและครอบคลุมภารกิจด้วย
3. พาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริบ้านชุมชนตะ. อ. จอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการอบรมเพิ่มในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การกิจเฉพาะ เช่นการเข้าถึงประชาชน - ทฤษฎีด้านการพัฒนาที่จำเป็น - ระยะเวลาประมาณ 7–15 วันน่าจะเหมาะสม

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่จังหวัดตาก – แม่ย่องสอน	- ความมีการอบรมเพิ่มในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การกิจเฉพาะ เช่นการเข้าถึงประชาชน
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน	- เพิ่มเติมศักยภาพด้วยการอบรมด้านการข่าว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้าใจเชิงลึก
6. เพิ่มเติมศักยภาพด้วยการอบรมด้านการข่าว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้าใจเชิงลึก	- ระยะเวลาการดำเนินการด้านพัฒนานบุคคลากร ที่มีอยู่แล้วก็เพิ่มไป - ชัดความสามารถของชุดปฏิบัติการอยู่ที่ใช้ ประสบการณ์เป็นหลัก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ความเหมาะสมของการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคคลากร ที่ดำเนินการอยู่เดิมนั้น มีระยะเวลาสั้นไป ควรเพิ่มระยะเวลาประมาณ 7–15 วัน และการพัฒนา บุคคลากรที่ดำเนินการอยู่ มีขอบเขตจำกัดเฉพาะเรื่องบางเรื่องเท่านั้น งานด้านการข่าว ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง การเข้าถึงประชาชน เป็นหัวข้อเรื่องที่ความมีการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน

ตาราง 7 ปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับปฏิบัติงาน

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สวยอุ อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	- เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในโครงการ ทบทวนจะเป็นผู้ สังเกตการและให้คำแนะนำ ทั้งนี้ให้ราษฎร ตัดสินใจเอง
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อ้ำเงาปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	- ภาษาท้องถิ่นยังไม่สามารถพูดได้ - ภาษาท้องถิ่นยังไม่สามารถพูดได้
3. ฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริ บ้านชุมและ อ้ำเงาจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	- มีความรู้กร้าง ๆ ในเรื่องบางเรื่องที่ปฏิบัติ - การปลูกผักจิตสำนึกให้กับราษฎร - ความไม่เข้าใจภาษาท้องถิ่น - มีความรู้กร้าง ๆ
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ จังหวัดตาก – แม่ย่องสอน	- เส้นทางระหว่างหมู่บ้านเป้าหมาย - จำนวนของกำลังพลไม่เหมาะสมกับพื้นที่ ปฏิบัติการ

ตาราง 7 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันคนเมืองชายแดน	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงานจะมากเมื่อเทียบกับพื้นที่ปฏิบัติการ
6. นายทหารฝ่ายอำเภอภายนอกของโครงการต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ทำการอบรมด้านความมั่นคงเป็นหลักเวลาในการปลูกฝังเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากความมั่นคงมีน้อย - ชุดปฏิบัติการต้องวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจเอง หากไม่เข้าใจหรือมีกระบวนการที่เหมาะสมอาจเกิดผลเสียกับการกิจได้

จากการ 7 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่มีผลกระทบกับชุดปฏิบัติการ คือการสื่อสารด้วยภาษาท้องถิ่น เพราะประชาชนในพื้นที่จะเป็นชนกลุ่มน้อย หรือชาวเขา ซึ่งมีภาษาใช้เป็นของตนเอง นอกจากนี้ความรู้ในด้านการพัฒนาบุคลากรจะรู้เพียงกว้าง ๆ ไม่ลึกในรายละเอียด อาจเกิดปัญหาด้านการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจนได้ การปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนในพื้นที่ก็เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบถึงความร่วมมือกับภาครัฐได้ บางโครงการต้องใช้การอบรมเป็นเครื่องมือ หากบุคลากรไม่มีความชำนาญแล้ว จะเกิดผลเสียกับเนื้อหาและความเข้าใจของประชาชนได้ นอกจากนั้นการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจในพื้นที่จะเป็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ หากไม่มีกระบวนการที่เหมาะสมแล้วจะเกิดปัญหาด้านการปฏิบัติ

ตาราง 8 ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
1. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านแม่สวาง อําเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มเติมการอบรมประมาณ 7 – 15 วัน
2. หมู่บ้านยามชายแดน บ้านปางคง อําเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาให้หลากหลาย ระยะเวลาประมาณ 7 – 15 วัน
3. พาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริ บ้านขุนทด อําเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกิจเฉพาะ เช่นการเข้าถึงประชาชน - เพิ่มพูนทักษะในเรื่องหลักการและทฤษฎีการพัฒนา - ระยะเวลาประมาณ 7 – 15 วัน

ตาราง 8 (ต่อ)

โครงการ	ผลที่ได้จากการสนับสนุน
4. โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ จังหวัดตาก – แม่น้ำส่องสอน	- เพิ่มพูนทักษะให้บุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่นการจัดองค์กรของหน่วยงานต่าง ๆ
5. โครงการหมู่บ้านป้องกันตนเอง	- เพิ่มการอบรมเรื่องการช่วย ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง ให้เข้าใจในเชิงลึกยิ่งขึ้น
6. นayeakharanaiyakhonโครงการต่าง ๆ	- มีการเพิ่มการอบรม สัมมนา ปลูกฝังเรื่องที่ เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า มีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้วยการอบรม สัมมนาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา หรือเป็นภารกิจเฉพาะ เช่นด้านการช่วย การเข้าถึงประชาชน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนการจัดองค์กร ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ตาราง 9 สรุปผลการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภากาชาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาชุมชนศาสตร์ด้านพัฒนาชุมชนศาสตร์ 3 ในโครงการต่าง ๆ

69

ประเด็นที่กำกับนัด	ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากร						สรุป
	อัตน์ของอาจารย์ ประวัติศาสตร์	พัฒนา เพื่อ ความมั่นคง	ประเมิน ตามแบบ	ประเมินตนเอง	ประเมิน มาตรฐาน	หมายเหตุ	
1. รายละเอียดของภารกิจ	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	- รับทราบอย่างลึกซึ้ง ๆ
2. หลักการพัฒนาชุมชน	ปานกลาง มาก	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง มาก	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	- รับทราบอย่างลึกซึ้ง
3. การประเมินตัวงาน	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	- ปฏิบัติตามที่ได้ระบุต้นปีมาถูกต้อง
4. ทักษะและ技能ในการสอน	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	- มีทักษะจากการประสบการณ์
5. ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติ	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง น้อย	- ใช้ความรู้จากการประสบการณ์จริง
6. ความตระหนักรู้ในกระบวนการ ดำเนินการและภารกิจต่อไป	ปานกลาง น้อย	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	- การดำเนินการยังอยู่ในขอบเขต จำกัด ควรพัฒนาต่อไป
7. ปัญหาและแนวทางในการ แก้ไข	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	ปานกลาง มาก	- แนะนำหัวการปฏิบัติการในระดับ ชุมชนไม่ลึกซึ้งกว่ามาตรฐานที่กำหนด ให้กับผู้สอนที่ต้องการให้มีพัฒนา
8. กรรมตัวอย่างพัฒนาชีวิต ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	- บุคลากรมีความต้องการให้มีพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้มากขึ้น กว่าเดิม

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าความเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โครงการหมู่บ้านยามชายแดน โครงการหมู่บ้านป้องกันตนของชายแดน และความเห็นของนายทหารฝ่ายอำนวยการ มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของการกิจที่ได้รับมอบในระดับปานกลาง คือรู้อย่างกว้าง ๆ ไม่ลงลึกในรายละเอียด เช่นเดียวกับประเด็นหลักการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นทฤษฎีและหลักการด้านวิชาการพัฒนาบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 จะมีความรู้น้อยมาก แต่ในประเด็นของการปฏิบัติงานนั้น บุคลากรในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและโครงการหมู่บ้านยามชายแดน มีความเห็นตรงกันว่ามีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี ส่วนบุคลากรในโครงการอื่นและนายทหารฝ่ายอำนวยการมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นยังอยู่ในระดับปานกลาง และในประเด็นทักษะและประสบการณ์จะเป็นแนวทางเดียว เช่นกันกล่าวคือบุคลากรจะใช้ทักษะและประสบการณ์ของตนเองอย่างมากในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วในประเด็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานทุกโครงการเห็นว่า มีมากเนื่องจากความรู้ที่ใช้นั้นเกิดจากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติ และเมื่อกล่าวถึงประเด็นความเหมาะสมของความต้องการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากร ทั้งหมด มีความเห็นตรงกันว่า ยังมีการดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากรน้อยไป สำหรับปัญหาและแนวทางในการแก้ไขนั้น บุคลากรในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและนายทหารฝ่ายอำนวยการเห็นว่ามีปัญหาน้อย ส่วนบุคลากรในโครงการอื่นมีความเห็นว่า ปัญหานั้นเกิดจากการมีอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของประเด็นสุดท้ายคือความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ในส่วนของบุคลากรทั้งหมดมีความเห็นว่ามีความต้องการอย่างมากในการดำเนินการ

ตอนที่ 2 แนวคิดในการการพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

1. สภาพการณ์ของการปฏิบัติ

การดำเนินการด้านบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 จากลักษณะและการกิจของโครงการที่ได้รับผิดชอบข้างต้น กองพลพัฒนาที่ 3 มีความจำเป็นด้องเลือกสรรบุคลากรภายในหน่วย เพื่อเข้าปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรที่ถูกเลือกสรรเหล่านั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถครอบคลุมภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเลือกสรรบุคลากรด้านการพัฒนาของกองพลพัฒนาที่ 3 มีการดำเนินการดังนี้.

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำลังพลเข้าปฏิบัติงานในสนาม

หลังจากฝ่ายแผนและโครงการได้รับแผนงานการปฏิบัติประจำปีจากหน่วยบังคับบัญชา คือ กองทัพภาคที่ 3 ว่าในปีงบประมาณปัจจุบันมีเป้าหมายดำเนินการในโครงการได้บ้าง ตลอดจนการบรรจุอัตรากำลังเข้าปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละโครงการและส่วนที่เกี่ยวข้องมีจำนวนเท่าไร เมื่อได้รับข้อมูลแล้วจึงมีการจัดประชุมหน่วยขึ้นตรงเพื่อจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติ

ในหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ที่ระบุตามแผนงาน โดยแต่ละหน่วยขึ้นตรงจะเสนอรายชื่อของกำลังพลที่หน่วยได้ทำการจัดเตรียมไว้ต่อฝ่ายแผนและโครงการ เพื่อดำเนินการออกคำสั่งในการปฏิบัติงานต่อไป สำหรับที่มาของรายชื่อบุคลากรข้างด้านนั้น ได้จากการที่แต่ละหน่วยขึ้นตรงรับสมัคร และบางส่วนจะมีการขอปฏิบัติงานต่อจากปีที่แล้วมา

ดังนั้น จากกระบวนการในขั้นตอนนี้ สรุปได้ว่าการได้มาซึ่งบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ในโครงการต่าง ๆ นั้น ได้จากการสมัครใจ และขออยู่ปฏิบัติงานต่อจากที่ปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา จึงสามารถอนุมานได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละโครงการนั้น มีความเด้มใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีได้ถูกบังคับหรือไม่เด้มใจ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินกรรมวิธีต่อบุคลากรก่อนปฏิบัติงาน

เมื่อผ่านกระบวนการเสนอรายชื่อและได้รับการอนุมัติในขั้นตอนที่ 1 แล้ว กำลังพลที่มีรายชื่อหันหน้าเข้าสู่กระบวนการขั้นตอนต่อไป คือการปฐมนิเทศก่อนออกปฏิบัติงาน ในกระบวนการนี้ กองพลพัฒนาที่ 3 ดำเนินการออกคำสั่งปฐมนิเทศ โดยกำหนดเนื้อหาวิชาและระยะเวลา ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ในการกำกับดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย

การปฐมนิเทศกำลังพลก่อนการปฏิบัติหน้าที่ของกองพลพัฒนาที่ 3 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ให้กำลังพลมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รับทราบบทบาทหน้าที่และแนวทางการประสานงานกับหน่วยงานพลเรือน ตลอดจนให้มีความพร้อมทั้งสภาพร่างกายและจิตใจก่อนออกปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขอบเขตในการปฐมนิเทศจะเป็นนโยบายของผู้บังคับบัญชา ความเป็นมาของโครงการ สถานการณ์โดยทั่วไปของพื้นที่โครงการ ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ แนวทางการปฏิบัติงาน และการแสวงประโยชน์จากส่วนราชการพลเรือนระดับอำเภอ จังหวัด โดยกำหนดหัวระยะเวลา 3 วัน มีเนื้อหาสรุปได้ดังนี้ (กองพลพัฒนาที่ 3, 24 สิงหาคม 2549)

วันที่หนึ่งของการปฐมนิเทศ

1. การบรรยายเกี่ยวกับการป้องกันและความคุ้มครองไข้มาลาเลีย โรคเท้าช้าง โรคที่นำโดยแมลงและโรคอื่นๆ

2. สถานการณ์ด้านการข่าวในพื้นที่ปฏิบัติการ

3. การบรรยายพิเศษ กฎหมาย และการป้องกันคนต่างด้าวลักลอบเข้าเมือง
วันที่สองของการปฐมนิเทศ

1. การบรรยายพิเศษปัญหาด้านยาเสพติดตามแนวชายแดน

2. การบรรยายพิเศษ กฎหมายที่ควรรู้เกี่ยวกับป่าไม้ และเขตป่าสงวน

แห่งชาติ

3. การบรรยายพิเศษ ในเรื่องการจัดระบบอนุรักษ์ดิน น้ำและหญ้าfore

4. การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม ขนบธรรมเนียมและประเพณี

วันที่สามของการปฐมนิเทศ

1. การอบรมเรื่องการทำปุ่ยชีวภาพ (กฤษฎี)
2. การสาธิตการทำปุ่ยชีวภาพ (ปฏิบัติ)
3. การบรรยายพิเศษโดยผู้บังคับบัญชา

จากขั้นตอนนี้จะเห็นได้ว่า ในการปฐมนิเทศน์ จะทำให้บุคลากรที่เข้ารับการปฐมนิเทศมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของโครงการที่จะปฏิบัติ ในแต่ละมุมตามที่ระบุไว้ในแผนงานโครงการ ได้รับทราบการดำเนินงานในสนาમว่ามีการปฏิบัติอย่างไร ซึ่งวิทยากรที่บรรยายนั้น จะเป็นเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้ในคำสั่งการปฐมนิเทศตลอดจนนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ และฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ความรู้ นอกจากนั้นยังมีการสอนทักษะอุปกรณ์เบื้องต้น ระหว่างผู้เข้ารับการปฐมนิเทศถึงการปฏิบัติจริงในสนาມ ซึ่งจากการซักถามและสอนทักษะกับกำลังพลที่เข้าร่วมการสัมมนา มีความเห็นว่า การปฐมนิเทศน์ สามารถให้ความรู้ ความเข้าใจ อย่างกว้าง ๆ กับกำลังพลที่จะเป็นข้อมูลขั้นต้นในการเข้าปฏิบัติต่อโครงการได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรผู้ที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้ว ก็จะมีประสบการณ์ในการทำงานมากอุกล่าวให้กับกำลังพลที่สมัครมาใหม่ได้ในระดับหนึ่ง

การบรรจุบุคลากรด้านการพัฒนา ของกองพลพัฒนาที่ 3 ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเป็นการบรรจุบุคลากรของหน่วยขึ้นตรง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วสายงานด้านการพัฒนาของกองทัพ มักจะมอบให้กองพลพัฒนาเป็นหน่วยปฏิบัติ ในขณะที่การจัดตั้งหน่วยตั้งแต่เริ่มแรกนั้น เป็นไปในลักษณะที่นำกำลังพลและยุทธิปกรณ์จากหน่วยที่ปิดการบรรจุ หรือประสงค์จากหน่วยกำลังรบในส่วนที่ไม่จำเป็น ตลอดจนนำเอาหน่วยด้านการพัฒนาของกองทัพ เช่นหน่วยทหารซ่าง เข้ามาประกอบกำลังเป็นหน่วยด้านการพัฒนาขึ้น ด้วยลักษณะดังกล่าว ทำให้บุคลากรที่บรรจุในกองพลพัฒนา มีความหลากหลายในด้านความรู้ ภารกิจ ประสบการณ์การทำงาน และในเมื่อมีความจำเป็นจะต้องปฏิบัติงานด้านการพัฒนาแล้ว บุคลากรเหล่านั้นจึงต้องปรับบทบาทในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบ ซึ่งข้อดีประการหนึ่งจากข้อมูลที่ได้รับจากการสอนฯ คือความสมัครใจที่จะทำงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

2. องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น ย่อมมีองค์ประกอบที่ต้องนำมาพิจารณา เพื่อได้รับทราบถึงว่าจะต้องนำองค์ประกอบใดมายาวิเคราะห์ โดยองค์ประกอบเหล่านั้นจะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรว่าจะอยู่ในระดับใด หรือมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงได สำหรับการพัฒนาบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจด้านการพัฒนา โดยอาศัยกลไกหลักคือชุดปฏิบัติการที่ลงสู่พื้นที่ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ความรู้ การที่ชุดปฏิบัติการด้องปฏิบัติงานตามลำพังในพื้นที่ ถึงแม้ว่าจะมีการควบคุม และอำนวยการจากกองอำนวยการในพื้นที่แล้วก็ตาม ชุดปฏิบัติการจำเป็นต้องเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐกลุ่มแรกที่ต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาชุมชน เพราะต้องอาศัยแนวทางของพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ในการปฏิบัติในลักษณะของพัฒนากรนั้น จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้ชุดปฏิบัติการเข้าถึงปัญหา และรับทราบความเป็นไปในพื้นที่ได้ และเมื่อพูดถึงความได้เปรียบเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่น คือ การที่ชุดปฏิบัติการอยู่ประจำในพื้นที่เป้าหมาย จะก่อให้เกิดความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง และความยอมรับนับถือของประชาชนโดย普遍iyay ดังนั้น ชุดปฏิบัติการจึงจะต้องมีความรู้ด้านหลักการ ทฤษฎีของการพัฒนา และมีความรู้ที่เป็นไปตามแนวทางของการพัฒนาชุมชน อย่างดีในเรื่องปรัชญาการพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมของประชาชน การช่วยเหลือตนเอง ความคิดริเริ่มของประชาชน ความต้องการของชุมชน เป็นต้น ตลอดจนนโยบายของหน่วยบังคับบัญชา แผนการปฏิบัติและวัดถูกประสงค์ของโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และชัดเจน สามารถวิเคราะห์และนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงานในพื้นที่

2.2 ทักษะ เป็นสิ่งที่ชุดปฏิบัติการต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ซึ่งการฝึกฝนนี้ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติ โดยทักษะดังกล่าวจะครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการ (Management Skills) จะเกี่ยวกับระบบความคิดและการบริหารงานภายใน รวมถึง การจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตด้วยว่าจะทำอะไร หรือต้องการอะไร ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) ซึ่งทักษะนี้จะเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากร แต่ละคน ว่ามีหน้าที่เฉพาะอะไร ในแผนงานโครงการที่ตนเองรับผิดชอบและประการสุดท้าย ทักษะส่วนบุคคล (Attributes) คือความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ และแรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลที่ติดตัวแต่ละคนมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปเท่าใดนัก (อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์, 2548 : 22 - 23) ทั้งนี้ทักษะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ของชุดปฏิบัติการที่ต้องอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคลในการขับเคลื่อนภารกิจให้ ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและมีแนวทางการฝึกที่เหมาะสม อนึ่ง ทักษะในการปฏิบัติงานของชุดปฏิบัติการอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ ตามแต่ ความรับผิดชอบโครงการ และแนวทางของหน่วยควบคุมอำนวยการระหว่างแผนการปฏิบัติไว้ให้

2.3 ประสบการณ์ เป็นความรู้ที่ได้รับจากที่ได้กระทำการหรือพบเห็นบางสิ่ง บางอย่างที่ผ่านเข้ามาในชีวิต เป็นแหล่งความรู้แหล่งหนึ่งของบุคลากร โดยเฉพาะในแง่มุมของ การปฏิบัติงาน จะเป็นการสร้างสมความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องที่ตนเองเคย ประสบมา อันเป็นการเรียนรู้ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างค่อนข้างถาวร (ธีระพร อุวรรณโน อ้างถึงใน ชนบทป แก้วทอง, 2549 : 2) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ อย่าง หนึ่งในการที่จะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ หากขาดซึ่ง

ประสบการณ์แล้ว ย่อมต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งในการเสริมสร้างความรู้หรือข้อมูลการปฏิบัติ หรือแม้กระทั่งแนวทางในการใช้กระบวนการคิดในการแก้ปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมักจะเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงในเรื่องต่างๆ ที่ชุดปฏิบัติการต้องดำเนินการในพื้นที่ โดยส่วนใหญ่จะเกิดจากการสร้างสมดารมณ์ระหว่างเวลาและทักษะของแต่ละบุคคล ซึ่งหากได้บุคคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนา หรือเคยผ่านกระบวนการด้านการพัฒนามาแล้ว ย่อมจะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

2.4 เทคนิคหรือวิธีการที่ชุดปฏิบัติการจะต้องใช้เพื่อนำมาพัฒนาลงสู่ประชาชน ถึงแม้ว่าชุดปฏิบัติการจะมีองค์ประกอบทั้งสามประการดังได้กล่าวมาแล้ว หากขาดสิ่งกลวิธีที่จะนำเสนองานพัฒนา หรือวิธีการถ่ายทอดแปลงเป็นการปฏิบัติให้ประชาชนในพื้นที่เข้าใจ และยอมรับการพัฒนานั้น ย่อมเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม เพราะในการดำเนินงานได้ก็ตามหากอาศัยแต่หลักการ แต่ปราศจากเทคนิคการปฏิบัติแล้ว ย่อมเกิดปัญหากับผลลัพธ์ของงานอย่างแน่นอน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคนิคการปฏิบัตินี้ จะเกิดจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งรูปแบบที่ทำแล้วเกิดผลสำเร็จ และ/หรือเกิดความล้มเหลว การนำบทเรียนเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสีย แล้วเรียนเรียง สังเคราะห์ใหม่ จนเกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นผลดี จะทำให้การปฏิบัติงานในพื้นที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้ว ชุดปฏิบัติการยังต้องอาศัยเทคนิคการเข้าถึงประชาชน การเป็นวิทยากร แม้กระทั่งความริเริ่มของตัวบุคคลากรเอง เพื่อเป็นเครื่องมือในการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละภารกิจให้มากที่สุดด้วย

3. กลไกในการปฏิบัติงาน

จากการที่วัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ ที่กองพลพัฒนาที่ 3 ได้รับมอบภารกิจให้ปฏิบัติ จะมีผลลัพธ์สุดท้ายคือ ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งหากมองแต่เพียงว่าความสำเร็จของการพัฒนาจะอยู่ในพื้นที่ เพราะคนในพื้นที่ย่อมทราบปัญหาความเป็นไปทุกอย่างที่เกิดขึ้น ต้องสามารถแก้ไขได้ตรงจุด ส่วนที่อยู่ห่างไกลหรือมิได้สัมผัสพื้นที่ หากจะต้องสร้างกลไกในการปฏิบัติงานให้ได้ผลถึงในระดับพื้นที่เลยนั้น จำเป็นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่องที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นในเชิงนโยบายหรือการปฏิบัติ ทั้งนี้ในทุกระดับของกระบวนการพัฒนานั้น จะมีความเกี่ยวโยงกัน ต้องเกื้อกูลกันไม่เช่นนั้นแล้วหน่วยที่เป็นผู้ปฏิบัติ คือชุดปฏิบัติการก็จะมีข้อจำกัดไปโดยปริยาย คงจะใช้แต่เพียงประสบการณ์ที่ทำงานมาแก้ปัญหาไปเรื่อยๆ ทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดลง ตั้งนั้นในระดับกองทัพนก จึงควรจะมีนโยบายสนับสนุนหน่วยงานพัฒนาในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง หากเป็นไปได้ก็ให้การสนับสนุนในระดับเดียวกันกับหน่วยที่ใช้ทำการบบ เพราะในปัจจุบันการอบรมมีน้อยลงตามลำดับ คงเป็นเพียงความขัดแย้งกันในระดับพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ ดังงานด้านการพัฒนาประเทศนั้น ในปัจจุบันเกี่ยวเนื่องหรือเป็นส่วนหนึ่งของด้านต่าง ๆ อากิเช่นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เป็นต้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคคลากร

ในด้านการพัฒนาของกองทัพ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง โดยต้องให้เห็น ความสำคัญของบุคลากรในด้านนี้ เพิ่มศักยภาพในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ เทคนิค การปฏิบัติและการสนับสนุนในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเดิมที่ กลไกในระดับนี้กรรมกิจการพลเรือน ทหารบกจะเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน ผ่านทางหลักสูตรการอบรมด้านกิจการพลเรือน ต่าง ๆ ซึ่งการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของงานกิจการพลเรือน

สำหรับหน่วยดังแต่กองทัพภาคลงมา (กองพลพัฒนา กรมพัฒนา กองพันพัฒนา และหน่วยพัฒนาอื่น ๆ ตามที่กองทัพบกกำหนด) จะต้องสร้างความชัดเจนใน ข้อมูลของพื้นที่ปฏิบัติการ งานการข่าวในพื้นที่จะต้องเป็นความมั่นใจได้ในข้อมูลการพัฒนา นอกจากนั้นการจัดเตรียมบุคลากรที่ด้องนำการพัฒนาลงสู่ประชาชน ต้องมีการเลือกสรรและ ตรวจสอบอย่างละเอียด มิใช่ครก็ได้ที่สมควรจะ เพราะบุคลากรที่ทำงานด้านนี้ ต้องมีจิตวิญญาณ ของนักพัฒนา หากไม่สามารถเลือกได้หมด หน่วยดังมีกระบวนการปลูกจิตสำนึก สร้างค่านิยม หรือกระบวนการอื่นๆ ให้บุคลากรของหน่วยมีความเป็นนักพัฒนา ทั้งนี้การกิจของกองพล พัฒนาจะเป็นการพัฒนาเป็นหลัก กลไกในระดับนี้ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็น การดำเนินการอย่างในหน่วย โดยรูปแบบและกระบวนการจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ ที่รับผิดชอบ อาจจะมีบางที่กองทัพภาคจะเปิดการอบรมเฉพาะเรื่องตามครอบของกรรมกิจการ พลเรือนทหารบก แต่ก็ไม่ปอยนัก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเปิดตามนโยบายหรือเรื่องเฉพาะ ด้านการพัฒนา

กล่าวโดยสรุป กลไกในการปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรของกองทัพบก จะแบ่งออกเป็นสองระดับ โดยในระดับกองทัพบก กรรมกิจการพลเรือนทหารบกจะเป็น ผู้รับผิดชอบ โดยหลักสูตรด้านการพัฒนานั้นยังไม่มีความชัดเจนในด้านการพัฒนาบุคลากร คงเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในลักษณะภาพกว้าง ๆ ของงานพัฒนาสำหรับในระดับกองทัพภาค ลงมา จะเป็นไปในลักษณะแต่ละหน่วยดำเนินการกันเองตามครอบภารกิจที่รับผิดชอบ และจะมี หลักสูตรเฉพาะบ้างแต่จะเป็นไปตามครอบของกองทัพบก

4. รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนา

เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดแนวทางและ วิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างมีระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะใน การทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการใน การทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอด ระยะเวลาที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์การ (สมาน รังสิโยกฤษฐ์, 2544 : 83) กองพลพัฒนาที่ 3 จึงได้กำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่จะออกแบบงานด้านการพัฒนาในแต่ละปี ในลักษณะเป็นการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่เป็นการแนะนำให้ บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่

ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537 : 20 - 22 อ้างถึงใน เบรcha เต็งศิริวัฒน์, 2544 : 14 - 16) โดยดำเนินการต่อกำลังพลก่อนที่จะขึ้นปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นเวลา 3 วัน หลังจากนั้นมีอนุคุลการเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่แล้ว แทนจะไม่มีโอกาสได้รับ การพัฒนาศักยภาพด้านการพัฒนาเลย เพราะต้องปฏิบัติงานตามแนวทาง และแผนงานที่ กองอำนวยการประจำพื้นที่กำหนด กระบวนการพัฒนาบุคุลการในหน่วยปกต ก็มีบังและอยู่ใน ขอบเขตที่จำกัด เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณและเวลาในการปฏิบัติงานมีจำกัด ในเรื่อง การอบรมคงเป็นเพียงการเริ่มของผู้บังคับหน่วยแต่ละระดับ ว่าจะประสานหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา แล้วส่งบุคุลการของตนเองเข้าร่วม ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะอาศัยความคุ้นเคย หรือเคยช่วยเหลือกันมาในงานที่ปฏิบัติร่วมกันในอดีต แต่ในความเป็นจริงแล้ว บุคุลการที่ผ่าน กระบวนการในลักษณะนี้มีน้อยมาก และไม่ครอบคลุมกับการกิจที่ได้รับ ส่วนใหญ่จะเป็นไปใน เรื่องการเกษตรกรรมเป็นส่วนใหญ่ ในลักษณะของการพัฒนาชุมชนนั้น แทนจะไม่ได้รับ การอบรมเลยก็ว่าได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาบุคุลการของกองพล พัฒนาที่ 3 นั้น ยังไม่เป็นไปตามหลักการของการพัฒนาบุคุลการที่กำหนดไว้ หากต้องการ จะพัฒนาบุคุลการให้มีศักยภาพมากขึ้นนั้น ควรจะต้องพัฒนาในหัวข้อต่อไปนี้

4.1 รูปแบบการฝึก

รูปแบบการฝึกบุคุลการของกองพลพัฒนาที่ 3 นั้น จะต้องเป็นรูปธรรมมาก ขึ้นกว่าเดิม โดยมิใช่มีเพียงแต่การปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงานเท่านั้น เพราะการพัฒนา บุคุลการนั้น จะต้องการทำอย่างต่อเนื่องตราบจนที่บุคุลการยังทำงานอยู่ในองค์กร ในรูปแบบ การฝึกนี้จะต้องเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน นอกจากนั้นยังต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคุลการมี พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการกิจในเชิงบวก และการปฏิบัติงานพัฒนาของกองพลพัฒนาที่ 3 นั้น มีความหลากหลายและมีผู้ปฏิบัติหลากหลายระดับ ทั้งนายทหารสัญญาบัตร นายทหารชั้น ประทวน และพลทหาร การกำหนดความสามารถ (Competency) จะเป็นรายละเอียดให้แต่ ระดับของผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ หรือวิธีการปฏิบัติของตน และสามารถ นำไปใช้เป็นเครื่องมือหนึ่ง ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายมุมมอง ได้แก่ การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด ส่วนในการฝึกอบรมนั้นการกำหนด ความสามารถ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรม (อาการณ์ ภูวิทยพันธุ์, 2548 : 36 - 37) อันจะเป็นค่าตอบว่าทำอย่างไร (How) และจะต้องทำ อะไรที่เป็นรูปธรรม จึงจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ หากยังคงเป็นไป ตามกระบวนการเดิมที่ยังดำเนินอยู่ในขณะนี้ การพัฒนาบุคุลการของกองพลพัฒนาที่ 3 นี้ มีขอบเขตที่จำกัดอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ การกิจพัฒนา ที่ได้รับ และที่สำคัญบุคุลการในหน่วยนี้มิใช่มาจากการพัฒนาโดยตรง แต่เป็นการปรับเปลี่ยน

หน้าที่เดิมซึ่งเกี่ยวข้องกับทางทหารมาสู่งานพัฒนา ทำให้หักด้านการพัฒนามีน้อยกว่า เจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านนี้โดยตรง

จากรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ที่มีการดำเนินการได้ทั้งราย รูปแบบแต่เมื่อพิจารณาบริบทของกองพลพัฒนาที่ 3 ในมิติต่างๆ แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การดำเนินการเดิมคือการปฐมนิเทศน์ ยังคงไว้เช่นเดิม เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ในองค์กรหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ได้รับ้งานในอีกหน้าที่ รับผิดชอบที่ปฏิบัติ (วิน เชื้อโพธิ์ทักษิณ, 2537 : 20–22 อ้างถึงใน ปรีชา เต็งศิริวัฒน์, 2543 : 14 - 16) ตลอดจนประเภทและวัตถุประสงค์ของโครงการที่รับผิดชอบ แต่ควรจะเป็นไปในลักษณะของ การแนะนำห้องจากนั้นจึงเป็นการฝึกอบรม (Training) บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาเพื่อเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เพราะการฝึกอบรมนั้นคือ กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด การเรียนรู้ กลายเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และฝึกฝนมั่นใจที่จะนำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (จิรพรรณ กัญจน์จิตรา, 2536 : 238) โดยเพิ่มระยะเวลาจากเดิม และ ต้องกำหนดเนื้อหาวิชาที่มีความจำเป็นต่อนบุคลากร ที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาในพื้นที่ปฏิบัติการได้ และเพื่อให้เป็นการเพิ่มศักยภาพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์และการศึกษาเดิม ที่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานในระยะแรกหลังจากฝึกอบรมย่อมจะมีอุปสรรคบ้าง และอาจ ไม่ได้ผลเท่าที่ควร และเมื่อระยะเวลาหนึ่งได้ผ่านไป ผู้ปฏิบัติอาจจะเกิดความสนใจในงาน มีประสบการณ์ในการทำงานบ้างพอสมควร เขา ก็จะเริ่มรู้สึกว่าเข้ามาเดลีอความรู้ในเรื่องอะไร เข้าต้องการอะไร เพื่อที่จะช่วยให้เข้าสามารถปฏิบัติงานได้ จึงจำเป็นต้องเพิ่มรูปแบบการ พัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง โดยจะดำเนินการในลักษณะของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระยะ สั้น ในระหว่างการปฏิบัติงาน จะใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 3 วัน ในทุก 3 เดือน เพื่อไม่ให้เสียผลด้านการปฏิบัติงาน และด้านงบประมาณ ทั้งนี้กองอำนวยการประจำพื้นที่จะ เป็นผู้รับผิดชอบวางแผนการสัมมนาและกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง สำหรับบุคลากรที่ ปฏิบัติงานนั้น ให้ใช้เวลาผลัดกันมาพักผ่อน ซึ่งจะมีหัวการลาพักประจำเดือนอยู่แล้ว เข้ารับ การสัมมนา ทั้งนี้ ในส่วนการณ์ดังกล่าวของกองพลพัฒนาที่ 3 จะไม่มีผลกระทบในเรื่อง งบประมาณ ระยะเวลา และแผนการปฏิบัติงานประจำปี แต่จะมีผลกระทบกับบุคลากรที่ต้อง เข้ารับการสัมมนาในห่วงที่กำหนด ในเรื่องจำนวนวันลาพักจะไม่เต็มตามเวลาที่กำหนดเท่านั้น แต่ก็เป็นไปในลักษณะ 3 เดือนต่อครั้ง ซึ่งหากดำเนินการในลักษณะนี้แล้ว บุคลากรที่ปฏิบัติงาน จะได้ผ่านงานและประสบปัญหาการปฏิบัติ หรือมีข้อพิจารณาใดในเรื่องการปฏิบัติงาน สามารถ นำเสนอความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในสนาม ณ เวลาหนึ่น แล้วยังเสนอ ความต้องการในเรื่องที่หน่วยไม่ได้กำหนดในการอบรม หรือปฐมนิเทศได้ เพื่อเพิ่มเติมหรือหา

หนทางปฏิบัติที่เหมาะสม นอกจากนี้ฝ่ายอำนวยการของหน่วยยังสามารถมีข้อมูล และสามารถปรับแผนการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้กับชุดปฏิบัติการได้อย่าง ต่อเนื่อง เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน แม้จะต่างโครงการกัน แต่จะได้ เรียนรู้เทคนิคหรือการของแต่ละคนไว้ใช้ประโยชน์ในแนวทางของตนได้

4.2 โครงสร้างการฝึกอบรม

เมื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแล้ว จึงนำรูปแบบดังกล่าวมา กำหนดเป็นโครงสร้างของการฝึกอบรม โดยจะมีระดับของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างแต่ละระดับ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ในลักษณะสายการบังคับ บัญชา เพราะเป็นองค์กรทางทหาร ซึ่งมีรูปแบบที่ชัดเจน ความสัมพันธ์นี้จะต้องมีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกันอย่างสมดุล เป็นเอกสารพื้นฐานในการฝึกอบรม ไม่ใช่เอกสารที่มีความสอดคล้อง ในความรับผิดชอบของกองพลพัฒนาที่ 3 จะเป็นไปในลักษณะของการควบคุมแบบรวมการและ ปฏิบัติแบบแยกการ กล่าวคือ ใน การควบคุมบังคับบัญชา อำนวยการ และกำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาจะควบคุมเป็นภาพรวมทุกโครงการ โดยผ่านทางกองของอำนวยการประจำพื้นที่ ซึ่งก็คือฝ่ายอำนวยการของกองของอำนวยการนั้นๆ ที่จะกำหนดแผนการปฏิบัติให้กับแต่ละชุด ปฏิบัติงานในพื้นที่รับผิดชอบ นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้มีกรอบในแต่ละระดับดังนี้

ระดับของผู้บังคับบัญชานั้น ต้องมอบนโยบายการฝึกอบรมอย่างชัดเจนและ ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องกำหนดนโยบายการฝึกอบรมในที่ตั้งปกติเป็น การฝึกอบรมในระยะยาว โดยกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับ ภารกิจของหน่วย หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรด้านการพัฒนาในที่ตั้งปกติ เพื่อปฏิบัติงานในสถานในอนาคต

ในระดับของฝ่ายอำนวยการ มีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่ต้องอำนวยการ ประสานการปฏิบัติ ควบคุม และกำกับดูแล ให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา ต้องแปลง นโยบายของผู้บังคับบัญชาเป็นแผนการปฏิบัติที่สมบูรณ์และชัดเจน เพื่อกำหนดรอบและ แนวทางการฝึกอบรม อีกทั้งต้องรับผิดชอบการฝึกอบรม จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมให้ เหมาะสมกับสภาพการณ์ และทันสมัยอยู่เสมอ ต้องดิดตามสถานการณ์การปฏิบัติของชุด ปฏิบัติการ ว่าได้ปฏิบัติงานตามแผนงานหรือไม่ จัดการฝึกอบรมตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยวางแผนไม่ให้กระทบกับงานที่ชุดปฏิบัติงานดำเนินการอยู่

ระดับชุดปฏิบัติการ จะเป็นผู้รับการฝึกอบรม ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรม และต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และต้องระลึกอยู่เสมอว่าด้วยเราคือนักพัฒนา และสามารถให้คำปรึกษาแก่ชุมชน ได้ เก็บรวบรวมปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงานจริง นำมาแก้ไข แล้วร่วมที่จะเรียนรู้ในสิ่ง ใหม่ๆ เมื่อถึงห้วงเวลาที่กลับเข้ามารับการอบรมอีก

4.3 เนื้อหาการฝึกอบรม

จากรายละเอียดตั้งได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการพัฒนา หรือชุดปฏิบัติการให้ได้ตามที่ต้องการแล้วนั้น มีเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมมากมาย แต่เนื่องจากว่างานพัฒนาที่กองทัพนกรับผิดชอบนั้น มีได้บรรจุบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการพัฒนาโดยตรง เช่นกับหน่วยงานพลเรือนที่มีความรับผิดชอบด้านนี้ การจัดทำหลักสูตรยังคงอยู่ในลักษณะจำกัด และแยกการปฏิบัติ คือ เป็นความริเริ่มของแต่ละหน่วยงาน ภายใต้นโยบายจากกองทัพเป็นดัวกำหนด ดังนั้นหลักสูตรการอบรมที่จะนำมาใช้จะเป็นไปในแนวทางของหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย โดยจะใช้เนื้อหาวิชาที่สำคัญของการพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2545 : ไม่มีเลขหน้า) และจะเสริมด้วยงานด้านความมั่นคงในส่วนของฝ่ายทหาร โดยจะเน้นหนักไปในด้านกระบวนการรกลุ่ม การฝึกปฏิบัติจากปัญหาที่พบจริง การแสดงความคิดเห็น และปลูกฝังให้บุคลากรรู้จักวิธีคิด และกระบวนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่เป็นหลัก

4.4 การประเมินการฝึก

การประเมินศักยภาพของบุคลากรเมื่อได้ผ่านกระบวนการพัฒนาศักยภาพตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กองพลพัฒนาจะต้องทำการประเมินการปฏิบัติในกระบวนการทั้งหมด เพื่อติดตาม ค้นหา และตรวจสอบการดำเนินงาน การปฐมนิเทศ และการสัมมนา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการบันการดังกล่าวหรือไม่ โดยการประเมินจะมุ่งประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ในแนวทางของการประเมินความรู้ด้านเนื้อหาสาระ (Contexts) ใน 3 เรื่อง คือ

1) ความรู้ จะเป็นการวัดความสามารถในเรื่อง ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ ที่เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี ข้อเท็จจริง และเทคนิคการปฏิบัติต่างๆ โดยจะเป็นการสอบถามข้อเขียนที่ให้ตอบคำถามสั้นๆ หรือหากมีเวลา ก็อาจจะใช้การสอบถามปากเปล่าด้วยก็ได้

2) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) ซึ่งมักจะเป็นการวัดความชำนาญในการปฏิบัติของบุคลากร โดยจะมีแบบฟอร์มการปฏิบัติเฉพาะให้ผู้เข้ารับการประเมินปฏิบัติในลักษณะการวิเคราะห์กรณีศึกษา การเกิดบทบาทสมมติ และอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งแบบทดสอบประเภทนี้ต้องใช้การตัดสินใจ และมีการกระทำประกอบด้วย

3) เจตคติ (Attitude) หรือความรู้สึกทางอารมณ์ การประเมินในหัวข้อนี้ เป็นเรื่องค่อนข้างยาก เพราะเป็นนามธรรม อยู่ในจิตใจของแต่ละคน การประเมินจึงควรมีการดึงคำถามเกี่ยวกับเจตคติในเรื่องต่าง ๆ และประกอบกับการสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการประเมิน

ด้วย เพาะการตั้งค่าตามอย่างเดียว อาจไม่ได้รับข้อเท็จจริง จากนั้นจึงใช้การอนุมานผลลัพธ์ที่ได้ออกมา

โดยการประเมินดังกล่าว จะทำให้ทราบถึงบุคลากรที่ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรแล้ว มีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งจากระยะเวลาที่ดำเนินการต่อตัวบุคลากรมีค่อนข้างจำกัด การประเมินตรงจุดที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติ จึงเป็นความเหมาะสมที่จะส่งผลโดยตรงต่อค่าตอบที่ต้องการได้

4.5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

หลังจากการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมตามรูปแบบที่กำหนดของบุคลากร ในชุดปฏิบัติการก่อนที่จะลงปฏิบัติงานในพื้นที่ จะได้รับการประเมินผลการฝึกอบรมในขั้นต้น จากกองพลพัฒนาที่ 3 เป็นข้อมูลเก็บไว้ก่อน และเมื่อชุดปฏิบัติการได้ปฏิบัติงานในห้วงระยะเวลาหนึ่ง ประมาณ 3 เดือน ต้องกลับเข้ามาร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในห้วงเวลา ที่กำหนด ซึ่งทำให้การติดตามประเมินผลการปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้ในห้วงเวลา ดังกล่าว และก็เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมกับการประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน เพราะจากการ สัมมนาเชิงปฏิบัติการนั้น ชุดปฏิบัติงานจะนำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้ง ร่วมกันวิเคราะห์ผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้น กองพลพัฒนาที่ 3 ก็จะสามารถประเมินผล การปฏิบัติงานจากข้อมูลที่มีอยู่จากการประเมินครั้งแรกว่า เกิดความเปลี่ยนแปลงกับ ชุดปฏิบัติงานหรือไม่ อาย่างไร โดยการประเมินพฤติกรรมการทำงานนี้จะมีหลายฝ่ายร่วมทำ การประเมิน คือ ตัวบุคลากรเอง ฝ่ายอำนวยการ ผู้บังคับบัญชา หรืออาจจะเป็นประชาชนใน พื้นที่ปฏิบัติการก็ได้ และเมื่อมีการสัมมนาทุก 3 เดือน ผลการประเมินก็จะเป็นข้อมูลทางสถิติ ใช้ในการเปรียบเทียบได้ในตัวเอง และยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และชุดปฏิบัติงานในอนาคตได้

ตอนที่ 3 บทสรุปของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

จากการนำเสนอข้อมูลที่ได้นำเสนอมาในบทนี้ สรุปได้ว่า การที่ชุดปฏิบัติงาน ดำเนินการพัฒนาของกองพลพัฒนาที่ 3 ได้เข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ภายใต้กระบวนการที่หน่วย บังคับบัญชาได้กำหนดให้นั้น เท่าที่ผ่านมา มีปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร ในเรื่องความรู้ ความชำนาญ ในเรื่องการพัฒนา ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ซึ่งประสบการณ์นั้นถูก ถ่ายทอดกันมาเป็นรุ่น ๆ จากผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาแล้วในโครงการต่าง ๆ หลักการและทฤษฎี ด้านการพัฒนานั้น แทบไม่มีความรู้เลย ตลอดจนกระบวนการหรือการดำเนินกรรมวิธีต่อ บุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพให้เกิดขึ้นนั้น ยังจะต้องเพิ่มกรรมวิธีหรือมีกระบวนการใด กระบวนการหนึ่ง เพื่อทำให้เกิดความเหมาะสม หรือความพอเพียงในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งมิได้หมายความว่ากระบวนการ ที่ดำเนินการอยู่แล้วจะไม่เหมาะสม หรือไม่มีประสิทธิภาพ แต่หากจะมีกรรมวิธีหรือ

การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรอันได้อันหนึ่งมาเพิ่มเติม ก็จะสามารถทำให้ปัญหาของบุคลากรที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานลดลง และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นจากเดิมอีกด้วย

ในส่วนของการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในกองพลพัฒนาที่ 3 นั้น จะเป็นการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมขั้นตอน 5 วัน โดยเนื้อหาที่บรรจุในการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงลักษณะของโครงการค่างๆ บทบาทหน้าที่ของตนเองเมื่อออกปฏิบัติงาน วิชาการด้านการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีความจำเป็นที่บุคลากรด้านการพัฒนาต้องทราบ เพราะชุดปฏิบัติการต้องลงไปประจำพื้นที่ ต้องอยู่กับประชาชน จึงต้องเรียนรู้ และทราบถึงสาระสำคัญที่ต้องนำไปปฏิบัติ ในลักษณะของเจ้าหน้าที่พัฒนา โดยความรู้เหล่านี้ ได้แก่ การพัฒนาชุมชน กระบวนการพัฒนาชุมชน การศึกษาชุมชน การประชาสัมพันธ์ วิทยากร กระบวนการ การจัดเวทีประชาคม ตลอดจนการประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะมีการลงฝึกปฏิบัติจริงในพื้นที่อีกด้วย โดยจะอาศัยหมู่บ้านในพื้นที่กองอำนวยการที่รับผิดชอบการฝึกอบรมนั้น ทั้งนี้เนื้อหาของหลักสูตรจะเป็นไปในแนวทางของหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาการก่อนประจำการ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2545 : ไม่มีเลขหน้า) ดังมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ตารางการฝึกอบรมบุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ในการปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงาน มีระยะเวลาดำเนินการ 5 วัน

วันที่ 1

1. แนะนำโครงการที่ปฏิบัติ สายการบังคับบัญชา
2. หลักปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่พัฒนาของกองทัพบก
3. แผนการปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ
4. เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

วันที่ 2

1. การพัฒนาชุมชน
2. กระบวนการพัฒนาชุมชน
3. การศึกษาชุมชน
4. การประชาสัมพันธ์

วันที่ 3

1. วิทยากรกระบวนการ
2. การจัดเวทีประชาคม
3. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วันที่ 4

1. ฝึกปฏิบัติในพื้นที่

วันที่ 5

1. ประเมินผลการปฏิบัติ

2. สรุป

รายละเอียดโดยสรุปของเนื้อหาวิชาที่กำหนดข้างต้นมีดังนี้

การแนะนำโครงการที่ปฏิบัติและสายการบังคับบัญชา

เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงการที่ต้องปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นมา วัตถุประสงค์ การดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ เพื่อเป็นความรู้ พื้นฐานก่อนลงปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังสร้างความเข้าใจในสายการบังคับบัญชาในแต่ละ โครงการด้วย

หลักการปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่พัฒนาของกองทัพบก

เป็นการชี้แจงถึงบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทหาร ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนา ซึ่งจะแตกต่างจากบทบาทหน้าที่ของทหารทั่วไปที่เน้นไปในด้านการส่งครามและการป้องกัน ประเทศ โดยบุคลากรจะมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองเมื่อลงไปปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่ได้รับ

แผนการปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ

เป็นการชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงแผนการปฏิบัติงานของ กองพลพัฒนาที่ 3 ในรอบปีงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนการปฏิบัติให้ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

วิชาการพัฒนาชุมชน (กรรมการพัฒนาชุมชน, 2547 : 6)

เหตุผล : จะเป็นองค์ความรู้ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจใน พื้นฐาน ของงานด้านการพัฒนาชุมชนที่ต้องลงมือปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงความหมายของปรัชญา แนวคิดและหลักการพัฒนาชุมชน โดยทำให้เกิดแนวคิดพื้นฐานของงานพัฒนาชุมชน

เนื้อหาวิชา : การมีส่วนร่วมของประชาชน การช่วยเหลือตนเอง ความคิดริเริ่มของ ประชาชน ความต้องการของชุมชน และการศึกษาภาคชีวิต

วิชากระบวนการพัฒนาชุมชน (กรรมการพัฒนาชุมชน, 2547 : 64)

เหตุผล : เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงของหมู่บ้านเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนา ต่อไป

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงเป้าหมายของการพัฒนาชุมชน วิธีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน (กชช.2ค., จปฐ., ข้อมูลแหล่งน้ำ) และสามารถ วางแผนพัฒนาชุมชนบทได้

เนื้อหาวิชา : การปรับปรุงระบบการบริหารการพัฒนาชุมชน การแก้ไขปัญหาความยากจนในชนบท การยกระดับคุณภาพชีวิตของครัวเรือนในชนบท และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวางแผนพัฒนา และการจัดทำแผนพัฒนาในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด

วิชาการศึกษาชุมชน (ประชารัฐ วัลลย์เสถียร, 2546 : 61)

เหตุผล : เป็นการเข้าไปศึกษาชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพ ชีวภาพ ความเป็นอยู่ ระบบวิธีคิด การทำงาน ความสัมพันธ์ในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนปัญหาและปراกภูภารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งเป็นกิจกรรมร่วมกันของนักพัฒนาและชุมชน เพื่อกำหนดและวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชนร่วมกัน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการกำหนดปัญหาและประเมินศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของชุมชนอันจะนำมาซึ่งโครงการและกิจกรรมเพื่อการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาด้วยความร่วมมือจากผู้ศึกษาและตัวชุมชนเอง

เนื้อหาวิชา : ความหมาย เทคนิค วิธีการในการศึกษาชุมชน หลักการนำไปใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์ของระบบสังคมที่มีอยู่ในชุมชน

วิชาการจัดเวทีประชาคม (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2547 : 64)

เหตุผล : ชุมชนต้องสามารถวางแผนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนให้ได้ด้วยตัวเอง โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และประสบการณ์ในการจัดเวทีประชาคม

เนื้อหาวิชา : เทคนิค วิธีการในการจัดเวทีประชาคม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

วิชาวิทยาการกระบวนการ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2547 : 53)

เหตุผล : การที่ทำให้กลุ่มคนพบวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างครอบคลุมด้วยมีผู้เชื่อมประสานและกระดุน ให้เกิดการสร้างพันธะสัญญาขึ้นในหมู่มวลสมาชิกด้วยนั้น

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการสนับสนุน และช่วยเหลือให้กับกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสมประสบการณ์ ให้สามารถคิด หรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและดีที่สุด

เนื้อหาวิชา : บทบาทหน้าที่ คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

วิชาการประชาสัมพันธ์

เหตุผล : การสร้างความเข้าใจให้เกิดกับชุมชนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม สามารถใช้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจในการเข้าถึงชุมชน และสนับสนุนการปฏิบัติงานของชุดปฏิบัติการ

เนื้อหาวิชา : หลักการ และเทคนิคของการประชาสัมพันธ์

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เหตุผล : ชุมชนควรตั้งอยู่ได้อย่างพอเพียง ด้วยการเพิ่งพาตัวเองตามบริบทที่แท้จริงของชุมชน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เนื้อหาวิชา : หลักการ ปรัชญา และแนวทางในการนำปรัชญาลงสู่ภาคปฏิบัติในพื้นที่

การประเมินผลการปฏิบัติ

จะเป็นการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดังแต่การวางแผน การประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และกระทำร่วมกับบุคลากรภายนอก (นักวิชาการพัฒนาชุมชนหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนา) ซึ่งต่อผลของการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการและเครื่องมือในการประเมินผลแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับความรู้และทักษะของผู้เข้าร่วม การประเมิน

หลังจากการปฐมนิเทศแล้ว ชุดปฏิบัติการจะได้รับความรู้เพิ่มฐานที่เกี่ยวข้อง พอกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ หลังจากนั้นมีอภิบัติงานในพื้นที่แล้วทุก 3 เดือน จะต้องมีการเรียกชุดปฏิบัติการเข้ามาสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และแหล่งผลการปฏิบัติงาน พร้อมนำเสนอที่ได้ประสบมาในระหว่างการปฏิบัติงาน มานำเสนอ และร่วมกันวิเคราะห์ แลกเปลี่ยน และหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เป็นเวลาครั้งละ 3 วัน โดยมีตารางการปฏิบัติ ดังนี้

ตารางการปฏิบัติของชุดปฏิบัติการระหว่างปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 วัน

วันที่ 1 – 2

1. สัมมนาในหัวข้อการปฏิบัติงาน
2. นำเสนอผลงานของชุดปฏิบัติการ
3. แหล่งผลการวิเคราะห์การปฏิบัติในแบ่งของหลักการพัฒนา
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ
5. เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

วันที่ 3

1. สรุปผลการสัมมนา
2. นำเสนอหนทางปฏิบัติหรือแนวทางปรับปรุงแก้ไข
3. ประเมินผลการปฏิบัติ (ฝ่ายอำนวยการ)

ในการสัมนาที่จัดขึ้นทุก 3 เดือน ของการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายอำนวยการประจำ กองอำนวยการ สามารถวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ และปรับแผนการปฏิบัติให้เหมาะสมของแต่ละ โครงการได้ และข้อมูลจะได้รับอย่างต่อเนื่องในห้วงระยะเวลาที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าในเนื้อหา ของการฝึกอบรมทั้งสองแบบ จะมีการเรียนรู้ที่เป็นไปในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือ (ทิศนา แขนมณี, 2547 : 98 - 99) มีการใช้ประโยชน์ของประสบการณ์ ผสมผสานกับ ความเข้าใจในทฤษฎีที่กำหนดให้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ โดยมีการทดลอง ปฏิบัติจริงว่า ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว เมื่อปฏิบัติแล้ว จะเป็นไปตามที่ได้รับรู้หรือไม่ อย่างไร นอกจากนั้น สำหรับบุคลากรที่ยังไม่เคยปฏิบัติงานด้านนี้มาเลย หรืออาจจะปฏิบัติงานใน ลักษณะที่แตกต่างกัน ก็จะสามารถเรียนรู้จากตัวแบบ (Modeling) คือ บุคลากรที่เคยปฏิบัติงาน มาแล้วและวิทยากรผู้บรรยายในเนื้อหาที่กำหนดได้

รูปแบบข้างต้น จะเป็นการเพิ่มเติมกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิม ให้มีขอบเขตครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ที่บุคลากรของกองพลพัฒนาที่ 3 ต้องนำไปใช้ในการกิจ ของแต่ละบุคคล