



กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา
A STRATEGY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN ACCORDANCE
WITH BUDDHIST EDUCATIONAL MANAGEMENT OF
BUDDHIST UNIVERSITY IN CAMBODIA

พระมิญ มติโต (แทน)

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎิณิบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

พระมิญ มติตโต (แดน)

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตร์ดุขฎิณิพนธ์
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



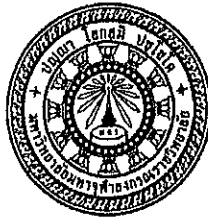
A Strategy of Human Resource Development in Accordance
with Buddhist Educational Management of
Buddhist University in Cambodia

Phra Minh Matitto (Danh)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัย
ในราชอาณาจักรกัมพูชา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

(พระเมธาวิไนยรส, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

กรรมการ

(รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

กรรมการ

(รศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ)

กรรมการ

(ดร.ระวีง เรืองสังข์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

ประธานกรรมการ

ดร.ระวีง เรืองสังข์

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระมิญ มติโต)

ชื่อคุณูปนิพนธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้วิจัย : พระมิญ มติโต (แดน)

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณูปนิพนธ์
: รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),
M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
: ดร.ระวีง เรืองสังข์ ป.ธ. ๕, พธ.บ.(รัฐศาสตร์), บธ.ม.(การจัดการ
การตลาด), ค.ด.(การบริหารการศึกษา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๓) เพื่อเสนอกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ของพุทธิกสาภวิทยาลัยพระสีหนุราช และพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุนี้ จำนวน ๓๐ รูป/คน และทำการสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน โดยได้เก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบด้วยคำบรรยาย แล้วเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์หากลยุทธ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix และข้อมูลได้จากการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า :

๑. สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยยังไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีน้อย ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบเมื่อมีการจัดไปทัศนศึกษาดูงาน ไม่มีการติดตามและแจ้งผลการประเมินเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และยังไม่มีการสร้างความผูกพันระหว่างผู้ที่ เกษียณอายุไปแล้วกับผู้ที่ยังปฏิบัติงานที่

๒. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีองค์ประกอบสำคัญ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. วิสัยทัศน์ “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา” ๒. พันธกิจ ๑) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา ๒) พัฒนาการศึกษพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้ ๓) บูรณาการการศึกษาและการ

วิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ๔) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล ๓. เป้าประสงค์ ๑) มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ๒) สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์ ๓) พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย ๔) การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล ๔. กลยุทธ์ มี ๔ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย ๒) กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต ๓) กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม ๔) กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา รองลงมา คือ ด้านพันธกิจ กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย ด้านเป้าประสงค์ และ กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต

Dissertation Title : A Strategy of Human Resource Development in accordance with Buddhist Educational Management of Buddhist University in Cambodia

Researcher : Phra Minh Matitto (Danh)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc.Prof. Dr. Intha Siriwan, B.A. (Educational Administration), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: Dr. Rawing Ruangsanka, Palj V, B.A. (Social Science), M.B.A. (Marketing), Ed.D. (Educational Administration)

Date of Graduation : February 6, 2018

Abstract

The objectives of this dissertation were; 1. to study the state of human resource management based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahawidyalai in Cambodia, 2. to develop the human resources development strategy based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahawidyalai in Cambodia, and 3. to propose the human resources development strategy based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahawidyalai in Cambodia. The data were collected by in-depth interviews with 30 key informants consisting of executives, teachers and staff of Phutthika Sakon Preah Sihanouk Raj College and Phutthika Mahawidyalai Preah Sihamoni, and then analyzed by TOWS Matrix. The other data were collected by group discussions with 10 experts and 7 experts and analyzed by content analysis.

The results of the study found that:

1. In human resource management conditions according to the Buddhist administrative administration, the institutions had non-structural authority management, low duty participation, unsystematic assessment and evaluation, and moral relation building among on-duty and retired personnel.

2 Development of the human resources development strategy based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahawidyalai in Cambodia has 4 main elements; 1. **Vision**, “to operate Buddhist study to international standards based on Buddhist philosophy”, 2. **Mission**, 1) to support the application of Buddhist philosophy in education management, 2) to develop a creative Buddhist study and learning media, 3) to integrate education

and research with Buddhist philosophy, and 4) to provide academic services with international quality and standards, 3. **Goals**, 1) to develop personal management system based on Buddhist philosophy, 2) to create a body of knowledge in creative management, 3) to develop Buddhism through education and research, and 4) to apply knowledge to analyze and propagate Buddhism to international standards, and 4. **Strategy**, 1) Physical strategy, 2) Mental strategy, 3) Social strategy, and 4) Intellectual strategy.

3. The result of the human resources development strategy based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahawidyalai in Cambodia was at the high level overall. In details, the highest level was on intellectual strategy, followed by mission, social strategy, vision, physical strategy, goal, and mental strategy respectively.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิพนธ์ในราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี เนื่องได้รับความเมตตา อนุเคราะห์ และน้ำใจของคณาจารย์คณะกรรมการที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.อินดา ศิริวรรณ ประธานกรรมการ ดร. ระวีง เรื่องสังข์ กรรมการ ที่ได้ให้ความเมตตา อนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขปรับปรุงดุชฎินิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ และขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทุกท่าน คือ พระครู กิตติญาณวิสิฐ, ดร., พระครูโสภาสนนทกิตติ, ดร., พระมหาสมบัติ ธนปโย, ดร., พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน ดร., รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ, รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, รองศาสตราจารย์ ดร. สีน งามประโคน, ดร. เกษม แสงนนท์, ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของหลักสูตรพุทธศาสตรดุชฎินิพนธ์ บัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่ได้ให้การสนับสนุน ด้านต่างๆ ทำให้ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณและขอบคุณผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของพุทธนิพนธ์ มหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี จึงทำให้การวิจัยประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเจ้าของเอกสาร บทความ ตำรา หนังสือทุกท่านที่ผู้วิจัยใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

ท้ายนี้ ผู้วิจัย ขอน้อมรำลึกถึงคุณพระศรีรัตนตรัย จงคุ้มครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว ตลอดถึงผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถทำดุชฎินิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

พระมิญ มติโต (แดน)

มกราคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	๘
๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์	๔๗
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔๙
๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๗๒
๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา	๘๔
๒.๖ ข้อมูลพหุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	๘๓
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๐
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๑
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๒๖
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๘
๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๘
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๙
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๐
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๓๑

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๑๓๔
๔.๑ ผลการวิจัยสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร การศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	๑๓๔
๔.๒ ผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	๑๘๓
๔.๓ ผลการวิจัยเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร การศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	๒๔๙
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๒๖๒
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๖๒
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๖๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๗๓
บรรณานุกรม	๒๗๕
ภาคผนวก	๒๘๓
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๒๘๔
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	๒๙๙
ภาคผนวก ค ภาพประกอบในการดำเนินการวิจัย	๓๑๙
ประวัติผู้วิจัย	๓๓๐

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	แสดงทางเลือก ๔ ประการของแมททริกซ์ TOWS เพื่อการกำหนดกลยุทธ์	๔๕
๒.๒	เกณฑ์การวัดผลประเมินผลพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	๔๓
๓.๑	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	๑๓๒
๔.๑	สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๔๐
๔.๒	สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๔๔
๔.๓	สภาพการบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๔๘
๔.๔	สภาพขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๕๖
๔.๕	สภาพการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๖๔
๔.๖	สภาพการประเมินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๖๗
๔.๗	สภาพหลักธรรมคือภาวนา ๔	๑๗๔
๔.๘	ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นจุดแข็ง	๑๗๗
๔.๙	ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นจุดอ่อน	๑๘๐
๔.๑๐	ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นอุปสรรค	๑๘๒
๔.๑๑	ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นโอกาส	๑๘๓
๔.๑๒	ตารางผลการวิเคราะห์	๑๘๔
๔.๑๓	การวิเคราะห์ TOWS Matrix จุดแข็ง และโอกาส	๑๘๗
๔.๑๔	การวิเคราะห์ TOWS Matrix จุดแข็ง และอุปสรรค	๑๙๒
๔.๑๕	การวิเคราะห์ TOWS Matrix จุดอ่อน และโอกาส	๑๙๗
๔.๑๖	การวิเคราะห์ TOWS Matrix จุดอ่อน และอุปสรรค	๒๐๒
๔.๑๗	สรุปร่างกลยุทธ์	๒๓๓
๔.๑๘	ค่าความถี่ และค่าร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา ในภาพรวม	๒๕๒
๔.๒๐	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านวิสัยทัศน์	๒๕๓
๔.๒๑	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านพันธกิจ	๒๕๓

ตารางที่	หน้า
๔.๒๒	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านเป้าประสงค์ ๒๕๔
๔.๒๓	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา กลยุทธ์ด้านร่างกาย ๒๕๕
๔.๒๔	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา กลยุทธ์ด้านจิตใจ ๒๕๕
๔.๒๕	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา กลยุทธ์ด้านสังคม ๒๕๖
๔.๒๖	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา กลยุทธ์ด้านปัญญา ๒๕๗

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๒.๑	ระดับของกลยุทธ์ในองค์กร	๑๔
๒.๒	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ด้าน ในเชิงการแข่งขัน	๑๕
๒.๓	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	๑๗
๒.๔	โมเดลของการวิเคราะห์ SWOT	๔๓
๒.๕	โมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	๔๗
๒.๖	ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์	๗๓
๒.๗	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๔
๔.๘	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๕๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปี ค.ศ. 1957 ประเทศกัมพูชาได้รับเอกราชอย่างสมบูรณ์ โดยมีสมเด็จพระนโรดมสีหนุเป็นพระประมุขของรัฐ ทรงกำหนดแผนนโยบายทางการเมืองในการดำเนินบริหารประเทศโดยใช้นโยบายที่เรียกว่า สังคมนิยมพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นทางสายกลางในพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” เป็นแนวทางบริหารประเทศ เนื่องจากทรงได้บวชเรียนในพระพุทธศาสนา^๑ และมีพระดำริการจะสร้างประเทศให้พัฒนาพระสงฆ์ควรมีบทบาทอย่างยิ่งในสังคมนิยมพระพุทธศาสนา เป็นหลักการบริหารประเทศ ที่สมเด็จพระนโรดมสีหนุได้คิดขึ้นมาโดยพระองค์เอง เนื่องจากทรงเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์และประชาชนมีความเท่าเทียมกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน พร้อมทั้งช่วยเหลือซึ่งกันและกันรักษาไว้ซึ่งธรรมเนียมแบบจารีตนิยม เป็นหลักพื้นฐานในวิถีชีวิตของประชาชนอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือเพื่อส่งเสริมและยกระดับพระพุทธศาสนา^๒ โดยทรงมีพระดำริการพัฒนาประเทศ และศาสนาจะต้องพัฒนาควบคู่กัน “ประเทศชาติประกอบด้วยจักรสอง คืออาณาจักรสำหรับขับเคลื่อนประเทศชาติส่วนอีกจักรหนึ่งคือพุทธจักรสำหรับขับเคลื่อนศีลธรรม และความสามัคคีของผู้คนในสังคม ถ้าประเทศชาติขาดจักรใดจักรหนึ่งหรือจักรทั้งสองไม่สามารถนำไปสู่ความสงบสุขและพัฒนาขึ้นได้”^๓

นอกจากนี้ สมเด็จพระนโรดมสีหนุทรงให้ความสำคัญแก่พระสงฆ์เป็นพิเศษ ได้ถวายตำแหน่งสำคัญแก่ผู้นำศาสนาเช่น สมเด็จพระสังฆราชทั้งสองนิกาย คีอหมานิกายและธรรมยุตินิกาย พร้อมทั้งมีพระบรมราชานุญาตให้ใช้พระราชศัพท์แก่สมเด็จพระสังฆราชทั้งสอง ขณะเดียวกันพระพุทธศาสนาก็ได้รับพระบรมราชูปถัมภ์ทั้งทางด้านรูปธรรมและนามธรรมมีเชื้อพระราชวงศ์ได้เข้ามาบวชเพื่อสืบทอดพระราชประเพณีดั้งเดิม

อีกส่วนหนึ่งในการพัฒนาคณะสงฆ์ไม่ว่าจะเป็นสภาพความเป็นอยู่หรือการศึกษาทรงให้ความช่วยเหลือทุกกรณีทั้งทางตรงและทางอ้อมทรงมอบหมายให้สมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวด ตาด เป็น

^๑Sam Nhean, *The History of Buddhist in Cambodia*, (Phnom Penh: Buddhist Association, 1957), pp. 29 – 32.

^๒Yang Sam, *Khmer Buddhism and Politics 1954-1984*, (Newington.CT: Khmer StudiesInstitute, 1987), pp.12 - 13.

^๓Keyes Charl F, *Communist Revolution and the Buddhist Past in Cambodia* in Keyes, Charles F. Laural Kendall and Helen Hardare (eds) *Asian Vision of Authority: Religion and the Modern State of East and Southeast Asia*, Honolulu (University of Hawaii Press, 1994), p.53.

ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีชั้นสูง (Pali in high School) ค้นหาวิธีเพื่อทำการปฏิรูประบบการศึกษาทางพระพุทธศาสนาที่สำคัญ คือการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์พัฒนาเท่าที่ควรตามยุคที่กำลังพัฒนา ฉะนั้น สมเด็จพระนโรดมสีหนุทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยสงฆ์ขึ้นที่กรุงพนมเปญมีชื่อว่าพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช (Preah Sihanouk Raja Buddhist University) โดยความมุ่งหวังให้พระสงฆ์ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและจัดเป็นมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนาที่เก่าแก่อันที่ ๓ ของโลกโดยมีสมเด็จพระโพธิวงศ์ฮวดตาด (Samdech Bodhivamsa Huot That) เป็นอธิการบดีพุทธิกมหาวิทยาลัย^๕ ส่งผลให้การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์กัมพูชามีความเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ สมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวดตาด ได้ดำริจะทำอย่างไรจะให้พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช มีความเจริญรุ่งเรืองทั้งในด้านวิชาการ ด้านการเรียนการสอน พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับประเทศที่มีเอกราช เมื่อทรงดำริเช่นนี้แล้วก็มีคำสั่งที่จะไปศึกษาดูงานการจัดการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาในต่างประเทศ โดยเริ่มดูงานการเรียนการสอนที่ประเทศอินเดีย ศรีลังกา และประเทศไทย ซึ่งได้รับสนับสนุนงบประมาณของชาติ

หลังจากสมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวด ตาด ได้ศึกษาดูงานการศึกษาจากต่างประเทศแล้วได้ถวายรายงานต่อสมเด็จพระนโรดมสีหนุ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศต่างๆ เหล่านั้นเพื่อมาศึกษาเปรียบเทียบกับการจัดการศึกษาของประเทศกัมพูชา เมื่อพระองค์ทรงทราบการถวายรายงานแล้วทรงมีพระราชบัญชาไปยังกระทรวงธรรมการ และศาสนาให้ดำเนินการจัดการศึกษาของสงฆ์อย่างเร่งด่วน ซึ่งทางกระทรวงได้จัดตั้งคณะกรรมการมาชุดหนึ่ง มีรัฐมนตรีกระทรวงธรรมการ และศาสนาเป็นประธาน และมีสมเด็จพระสงฆ์นายกทั้ง ๒ รูป เป็นกรรมการมีความรู้ความสามารถกว่าคฤหัสถ์ เมื่อประชุมวางแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ถวายรายงานต่อพระนโรดมสีหนุให้ทรงทราบ พระองค์มีพระราชหฤทัยปิติยินดีอย่างยิ่งที่มีการปรับปรุงสถาบันการศึกษาของสงฆ์ เพื่อให้พระสงฆ์ได้รับศึกษาและมีความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาให้แตกฉาน และเป็นที่เคารพศรัทธาของพุทธบริษัทมายาวนาน จึงทรงประกาศจัดตั้งมหาวิทยาลัย ตามพระราชกฤษฎีกาเลขที่ ๘๗๙ นส. ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๙๗ ผ่านทางรัฐสภาทั้ง ๒ สภา ได้มีมติว่าเป็นมหาวิทยาลัยอยู่ใต้การดูแลของรัฐ

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยด้วยเหตุผลว่าประเทศกัมพูชาเป็นประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนา และเป็นศาสนาประจำชาติของกัมพูชาตั้งแต่อดีตที่มีระบบไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งพระราชอาณาจักร กัมพูชา ซึ่งมีพระสงฆ์เป็นผู้ทำหน้าที่สืบทอดพระพุทธศาสนาและอบรมสั่งสอนประชาชนให้มีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พระสงฆ์จะต้องศึกษาให้มีความรู้และนำหลักคำสอนมาเผยแผ่โดยมีเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อให้พระสงฆ์พุทธศาสนิกชนมีความรู้วิชาการต่างๆ ทั้งทางธรรม และทางโลกให้สูงขึ้นสมฐานะและกาลเวลา เพราะว่าประเทศทั่วโลกในปัจจุบันล้วนแล้วต้องการให้ประชาชนมีความรู้ และพระสงฆ์เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรหนึ่ง ในการช่วยปลูกฝังความดีงาม แก่พุทธ

^๕Toasana vadey Buddhika Siksa, **Buddhist Studies Journal**, (Preah Sihanouk Raja Buddhist University : Phnom Penh, 1959), p. 14.

บริษัทให้มีปัญญาปราศจากอบายมุขต่างๆหากพระสงฆ์ได้รับการศึกษาจนมีความรู้ความสามารถปฏิบัติศาสนกิจ

๒. เพื่อหลีกเลี่ยงจากการตำหนิพระสงฆ์เป็นผู้ “ไร้การศึกษา เป็นผู้เขลาเบาปัญญา” ซึ่งคำนี้ไม่ควรอย่างยิ่งสำหรับพระสงฆ์ชาวแกมพูชาที่เป็นตัวแทนของพระพุทธศาสนา หากว่าพระสงฆ์ยังด้อยต่ำเบาปัญญาไร้การศึกษาพระพุทธศาสนาและสังคมแกมพูชาก็ด้อยต่ำไปด้วยเนื่องจากพระสงฆ์ไม่เพียงแต่เป็นตัวแทนของพระพุทธศาสนาเท่านั้นยังเป็นตัวแทนของสังคมแกมพูชาทั้งในด้านขนบธรรมเนียม ศิลปวัฒนธรรม อักษรศาสตร์ วรรณกรรม และวิถีชีวิต

๓. ถ้าหากพระสงฆ์มีความรู้ สามารถเผยแผ่พระพุทธศาสนาในต่างประเทศได้และสื่อสารกับคนต่างชาติได้ด้วยธรรมของพระพุทธเจ้าก็จัดว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งสำหรับประเทศแกมพูชาที่มีพระสงฆ์บัณฑิตสามารถเป็นทูตสัมพันธ์ไมตรีอันดีงามกับประเทศเหล่านั้น และยังสามารเผยแผ่ขนบธรรมเนียม ศิลปวัฒนธรรมของแกมพูชาไปยังต่างประเทศ

๔. เพื่อสร้างพระสงฆ์บัณฑิตแก่งค์การศาสนาที่สำคัญคือพระพุทธศาสนา สามารถทำหน้าที่ด้านสังคมทั้งด้านศาสนาและสังคมส่วนรวมนับว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งสำหรับแกมพูชา นอกจากนั้นหากพระสงฆ์บัณฑิตเหล่านี้ลาสิกขาก็ยังเป็นประชาชนที่มีคุณภาพทั้งด้านความรู้คุณธรรมและจริยธรรม^๕

จากการสำรวจเบื้องต้น การจัดการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปตามแต่ละยุคสมัยโดยยุคต้นๆ เน้นวิชาพระพุทธศาสนาคือปริยัติธรรมและปฏิบัติธรรมควบคู่กัน จนถึงยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาดั้งเดิมโดยมี รูปแบบ โครงสร้าง การบริหารการจัดการศึกษาค่อนข้างชัด แต่การจัดการศึกษาได้เริ่มเสื่อมลง ไม่เป็นรูปธรรมตามมาตรฐานทางการศึกษาตามที่ระบุไว้และข้อบังคับอีกมากมายพร้อมทั้งกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาการจ้างครูอาจารย์ที่ด้อยคุณภาพ การขาดแคลนครูในเชิงปริมาณ ปัญหาการไม่มีระบบการบริหารจัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยให้ครูพัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาการขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อช่วยการเรียนการสอน รวมทั้งการขาดความสนใจความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบระบบราชการรวมศูนย์อำนาจการบริหารจากบนลงล่าง นอกจากนี้ครูยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองกิจกรรม การพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการของครู และงบประมาณมีจำกัด^๖ จึงเป็นปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรแกมพูชา จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะบุคลากร ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนโดยพุทธิกมหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนาบุคลากรในเนื้อหาสาระที่มีความเฉพาะกับบริบท

^๕ วิทยาลัยพุทธศาสนบัณฑิต, ประวัติพุทธศึกษา, พุทธิกสาภลวิทยาลัยพระสีหนุราช, (พนมเปญ, 2011), pp. 40 – 46.

^๖ พระมหาเสาร์ จันถุล และกรมงาน, การศึกษาของพระสงฆ์ในราชอาณาจักรแกมพูชา, (พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช, 2010), p. 43.

ของพื้นที่ ฉะนั้นการบริหารงานบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยมีสภาพการบริหารงานบุคลากรอย่างไร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของบุคลากรให้มีคุณภาพและศักยภาพยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากร และเป็นประโยชน์โดยตรงกับสถาบันการศึกษา เพราะทำให้ทราบถึงระดับการบริหารงานบุคลากร รวมทั้งทราบถึงปัจจัยและปัญหาอุปสรรคแนวทางในการพัฒนางานบุคลากรสังกัดพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้วยการนำทางโดยยึดหลักของภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคลากรประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการศึกษาและพัฒนาสืบต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑.๒.๓ เพื่อเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ เสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา คือภาวนา ๔ ได้แก่ ๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ๒)

ศิลปภาวนาคือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ๓) จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิตการฝึกอบรมจิตใจ และ ๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาการฝึกฝนอบรมพัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ เสมอ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

๑. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกจากพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาที่กำหนดไว้ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน ๑๐ รูป/คน อาจารย์ผู้สอน จำนวน ๑๕ รูป/คน เจ้าหน้าที่ จำนวน ๕ รูป/คน รวมทั้งสิ้น ๓๐ รูป/คน

๒. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ได้แก่ พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหมนิราชา (Buddist Sihamoni Raja University) พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช (Buddist Sihanouk Raj University)

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน มกราคม พุทธศักราช ๒๕๖๐ ถึงเดือน ธันวาคม พุทธศักราช ๒๕๖๐ รวมระยะเวลาในการทำวิจัย ๑๒ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการพัฒนา แนวทางการพัฒนาเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ แผนงาน ที่สามารถปฏิบัติงาน

การพัฒนา หมายถึง บุคคลที่ไม่เคยได้รับการพัฒนา ได้รับการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น จากประสบการณ์การเรียนรู้ที่พุทธิกมหาวิทยาลัยจัดให้

ทรัพยากรบุคคล หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัด ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา สังกัดพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่ และนิสิต

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นซึ่งจะส่งผลต่อการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การ

หลักพุทธบริหารการศึกษา หมายถึง หลักธรรมคำสั่งสอนในทางพระพุทธศาสนาในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักภาวะ ๔ ได้แก่ การทำให้เป็นให้มีขึ้นการฝึกอบรม และการพัฒนาซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภท มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับปฏิบัติเพื่อพัฒนาชีวิต หรือพัฒนาตนเอง ๔ ชั้น คือ ๑) กายภาวนา ๒) ศีลภาวนา ๓) จิตตภาวนา และ ๔) ปัญญาภาวนา อันเป็นวิถีทางของการดำเนินชีวิตที่ดำรงของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคคลผู้ปฏิบัติตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น

๑. กายภาวนา หมายถึง สุขภาพดี ปกติสุข การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ

๒. ศีลภาวนา หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

๓. จิตตภาวนา หมายถึง สุขภาพจิต ร่าเริง มองโลกในแง่ดี คุณภาพจิต คิตุกุศล คิตติ คิตเป็น และสมรรถภาพจิต เข้มแข็ง อดทน อดกลั้น

๔. ปัญญาภาวนา หมายถึง สนใจใฝ่เรียนรู้ รู้เท่า รู้ทัน การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญาเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

พุทธิกมหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เปิดทำการเรียนการสอนให้แก่ พระภิกษุ สามเณรและประชาชนทั่วไปในราชอาณาจักรกัมพูชา มี ๒ แห่ง คือ พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหภูมิ ราชฯ และ พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ

อาจารย์ผู้สอน หมายถึง ครูตั้งแต่ครูผู้ช่วย ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่องค์กรมุ่งหมาย

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ทราบสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑.๖.๒ ได้ทราบการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑.๖.๓ ได้ทราบการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลวิธีพุทธของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” ผู้วิจัยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามาประกอบการทำวิจัยให้เกิดความเชื่อมั่นเที่ยงตรงตามหลักระเบียบวิธีวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลและการอภิปรายผลการศึกษา ดังมีประเด็นที่ศึกษาประกอบไปด้วย

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
- ๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
- ๒.๖ ข้อมูลพุทธมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็ญยุคแห่งการแข่งขันภายในไตรภพโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยี ด้านการแข่งขันด้านกฎหมายและการเมือง และด้านลูกค้าเป็นต้น จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าธุรกิจที่ต้องการความเจริญเติบโต และการอยู่รอดในระยะยาวจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจก็จำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า Strategy มีรากมาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพแต่

ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึงการวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธ ยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ

Certo and Peter ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการที่องค์กรวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้^๑

David ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระยะยาว^๒

George A Steiner ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่งโดยประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีสำคัญต่อองค์กร
๒. กลยุทธ์ ต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร
๓. กลยุทธ์ ประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
๔. กลยุทธ์ ตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
๕. กลยุทธ์ ตอบคำถามว่า อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องทำ และทำอย่างไรถึง จะบรรลุสิ่งนั้น^๓

Schermerhorn ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กรซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน^๔

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง กรอบที่กำหนดเรื่องที่ต้องปฏิบัติหรืออาจเป็นตัวนำทางหรือกำหนดออกมาเป็นทางเลือกทั้งหลายที่เหมาะสมเพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุมทิศทางการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง^๕

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมุติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต^๖

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบของการกระทำที่มุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์นำทางหรือกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง^๗

^๑Certo and Peter, **Strategic management**, (Concept and application, New York : McGraw-Hill, 1991), p. 9.

^๒David, **Strategic management**, (New Jersey : Preutice – tall international, 1995), p 4.

^๓George A. Steiner. **Strategic planning What every manager must know**, (New York : The Free Press, 1979), p. 10.

^๔Schermerhorn. **Management**. ๗ th ed New York : Wiley, 2002, p. 5.

^๕ธงชัย สันติวงษ์, **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

^๖สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๐), หน้า ๗.

^๗ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๒), หน้า ๔.

นิวัต โชติวงศ์ ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานหรือการแข่งขัน^๙

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้^๙

๑. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่ สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

๓. กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

๔. กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ

๕. กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

๖. กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพ(Position)ปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

๗. กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผนงานวิธีดำเนินงานตามแผนกลวิธีในการดำเนินงานรวมทั้งขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกเอื้อต่อการถ้อยแถลงการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงาน ทั้งของหน่วยงาน^{๑๐}

นิรมิต เทียมทัน ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่าเป็นการคิดเผื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดินไปยังภาพที่มุ่งหวังนั้น ต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal mean) ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยใน

^๙นิวัต โชติวงศ์, **เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท รอยัลเพรส แอนด์ แพค จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

^๙สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย, **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการ และประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๔๔ เรื่อง เหลียวหลังแลหน้าผู้บริหารมัธยมศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม ๑ หลักการบริหารราชการแนวใหม่การวางแผนกลยุทธ์และบทความวิชาการ**, (ม.ป.ท., ๒๕๔๔), หน้า ๑๗.

^{๑๐}สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, **หลักการนิเทศการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๓.

การสร้างเชื่อมั่นว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือเทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (SWOT analysis) และเทคนิคทางสถิติ และคณิตศาสตร์^{๑๑}

สรุปได้ว่า กลยุทธ์แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งการที่องค์กรจะมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่จึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ที่แตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป (planning) เพราะคำว่า “กลยุทธ์”(strategy)จะต้องเกี่ยวข้องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคหรือภัยอันตราย และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเกี่ยวข้องของกับความสามารถขององค์กร

๒.๑.๒ ระดับของกลยุทธ์

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่ทำให้ทราบว่าการทำอะไร และมีวิธีการปฏิบัติอย่างไรที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จด้วยกระบวนการที่แสดงถึงขั้นตอนในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กรนั้นหลายระดับ ดังนี้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ขององค์กรแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย^{๑๒}

๑. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational – Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร(Corporate Goal or Organizational Objective) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีเพียงวัตถุประสงค์เดียว ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) ของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่วนในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ (โดยเฉพาะองค์กรที่มีคำว่า “เครือ” หรือ ลงท้ายคำว่า “มหาชน”) วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีหลายวัตถุประสงค์ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) แต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเจริญเติบโตของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Growth) และมูลค่าหุ้น (Value of Share)

กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ ๔ กลุ่ม คือ

๑) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)

^{๑๑}นิรमित เทียมทัน, ยุทธศิลป์การบริหารจัดการศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพลส, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๑๒}วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร, (Power Point), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.psdq.moe.go.th. [๒๐ ธ.ค. ๒๕๕๙].

๒) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

๓) กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy)

๔) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

๑) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่มีวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่า กิจกรรมมีความเข้มแข็ง และองค์การจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงาน เพื่อการขยายตัวขององค์การ ซึ่ง อาจกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ กันดังนี้

(๑) การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็น กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่ง อาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า ”การเจาะตลาด” ก็ได้

(๒) การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์การก็ได้

๒) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยมใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่า ในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักหรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซากลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ แบ่งออกเป็น ๓ กลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์การใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจทำให้องค์การอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ

(๒) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิมเนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์การ ไม่เปลี่ยนแปลง

(๓) กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์การสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้นแต่การเติบโตในระยะยาว

๓) กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์การลง เมื่อองค์การอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางด้านการเงินมีการคุกคามจากคู่แข่งหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

(๑) กลยุทธ์การฟื้นฟู่ (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไรและพยายามเพิ่มความพึงพอใจ

(๒) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์การอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้

มากที่สุดโดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาวในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุด ในขณะที่เดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

(๓) กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรืออนาคตต้องมีการมีความมิตมนการล้มเลิกองค์การเป็นกลยุทธ์การตัดสินใจที่สำคัญประการหนึ่ง

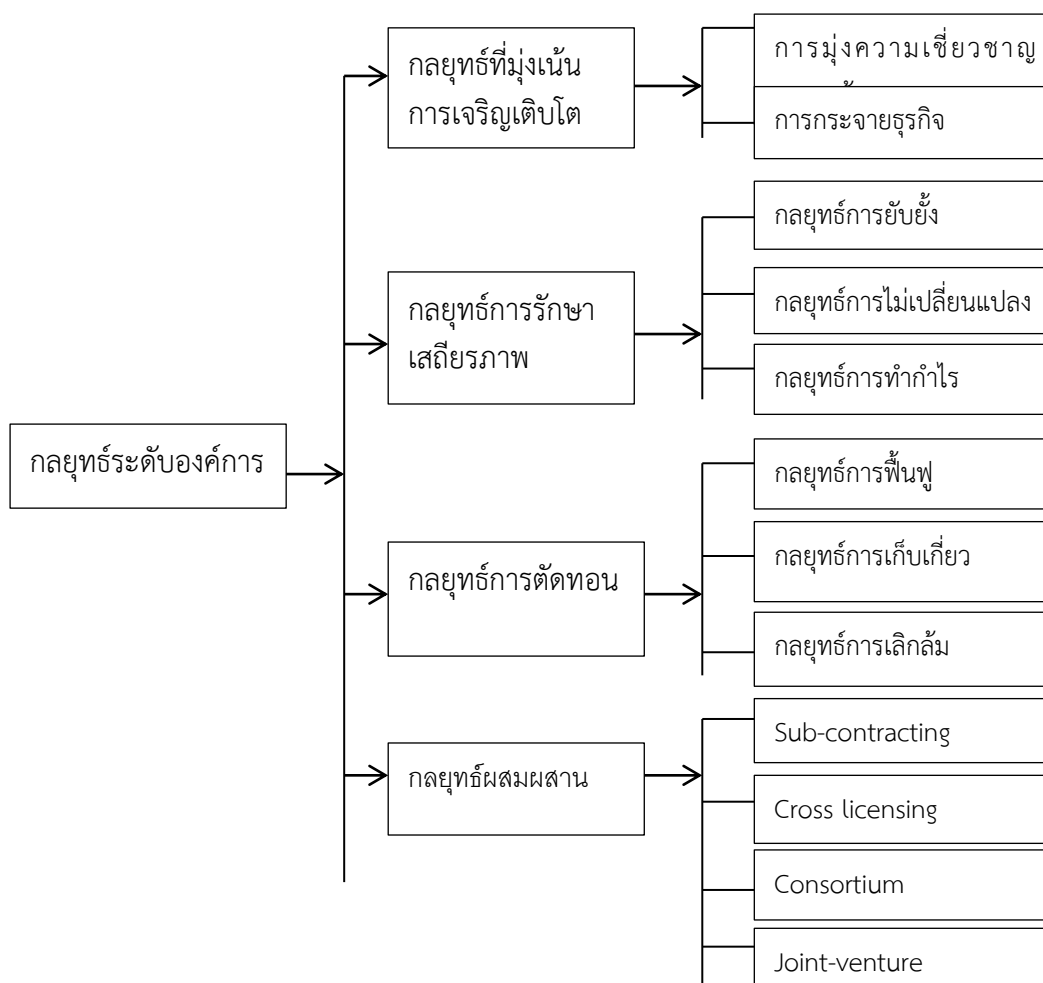
๔) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์การจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอยการที่องค์การตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์การมีธุรกิจหรือหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไปจึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกันทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน ๔ รูปแบบ ดังนี้

(๑) การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์การได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วยด้วยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

(๒) การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกันโดยไปขอ license ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วมโดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

(๓) การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่ลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบัน คือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลาพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นมาร่วมปล่อยกู้

(๔) การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการโดยตั้งผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก เพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น



ภาพที่ ๒.๑ ระดับของกลยุทธ์ในองค์การ

๒. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Agency strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การร่วมมือทำงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างคุณค่าหากมาพิจารณาหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุดฝ่ายบุคคลก็มีเป้าหมายให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานสูงสุดจะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกันแต่ตามความเป็นจริงแล้วหากทุกหน่วยงานดำเนินการด้วยการมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุดก็จะทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การ^{๑๓}

^{๑๓} ปกรณ์ คำทอง, การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสาร และตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

จินตนา บุญบงการ กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน่วยงานมีความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

๑. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set direction) เป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

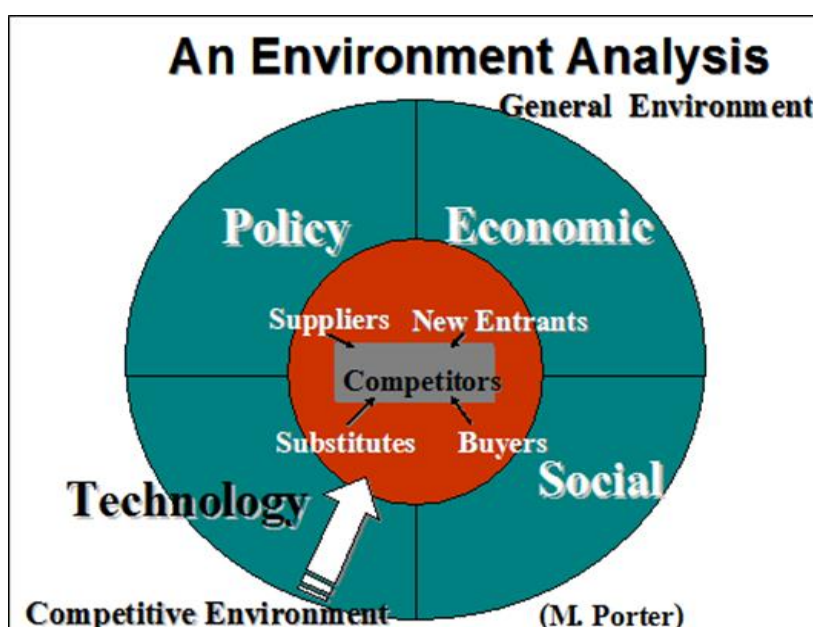
๒. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้ความสนใจกับการกำหนดการประยุกต์ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกันแนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์ และแนวทางการพัฒนาซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

๓. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารผู้จัดการในสวนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กรทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น^{๑๔}

สถาบันพัฒนานโยบาย และการจัดการคณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานจะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ด้านในเชิงการแข่งขัน (5-Forces model ของ Michael E. Porter) ในลักษณะต่างๆ รูปภาพ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๒ แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ด้าน ในเชิงการแข่งขัน

^{๑๔}จินตนา บุญบงการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

๑) การเผชิญกับการเข้ามาของหน่วยงานใหม่ (Threat of new entrants) เช่น หน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน

๒) การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณ (Bargaining power of supplier) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่างๆ

๓) การต่อรองราคากับผู้รับบริการ (Bargaining power of Buyers/customers) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้นหรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

๔) การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (Rivalry among existing competitors) เช่น หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกัน^{๑๕}

๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องรอบเวลาที่ให้บริการ (Cycle Time) คุณภาพของการให้บริการ (Quality) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) หรือต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรโดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม^{๑๖}

ตารางนา ผลประเสริฐ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

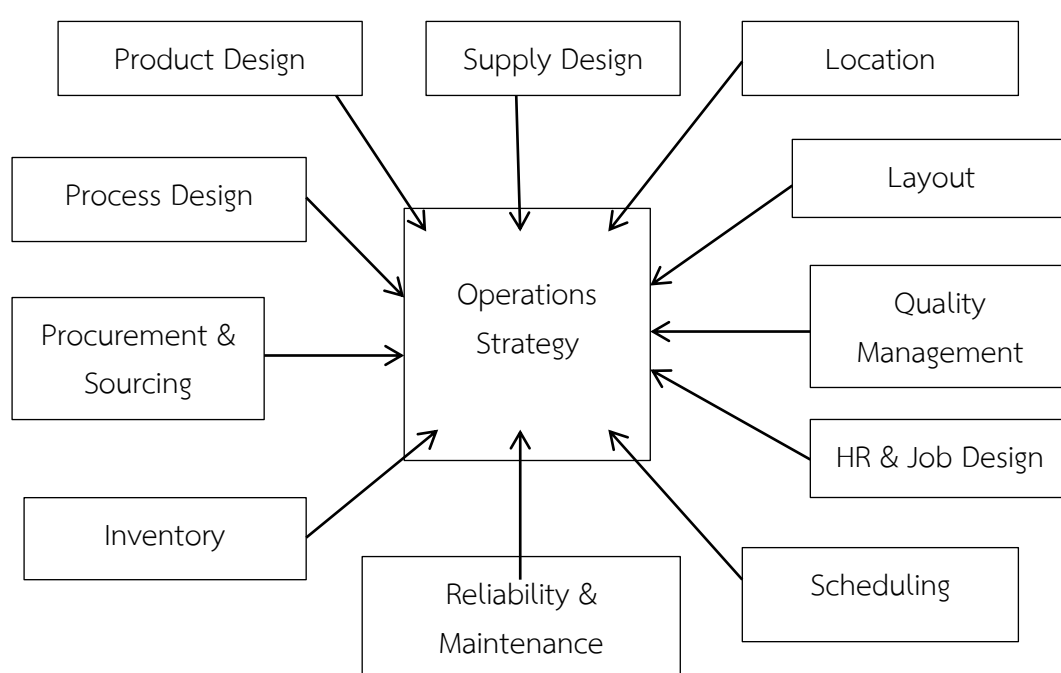
๒. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

^{๑๕}สถาบันพัฒนานโยบาย และการจัดการ, คณะรัฐศาสตร์ โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรุงเทพมหานคร), ๒๕๕๔, หน้า ๑๙.

^{๑๖}ตารางนา ผลประเสริฐ, ระดับของกลยุทธ์ และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร, หน่วยที่ ๒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓, หน้า ๑๖.

๓. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กรกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ ประกอบด้วย

- ๑) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)
- ๒) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)
- ๓) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)
- ๔) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)
- ๕) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)



ภาพที่ ๒.๓ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

โดยกลยุทธ์เหล่านี้ต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและมีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

๑. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑) การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุดการเลือกกรรมวิธีการผลิตสิ่งอำนวยความสะดวก

๒) การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการเป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

๒. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใดการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

๓. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อน และจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญมี ดังนี้

๑) พิจารณานำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตรหุ้นหรือฝากธนาคารและวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

๒) พิจารณานำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์การและการพิจารณาประมาณที่ดำเนินการและกำลังที่ดำเนินการปรับปรุง

๓) พิจารณาดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้นโดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้นและพิจารณาระยะเวลาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

๔) พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากพิจารณาการสร้างระบบบัญชีที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัทพิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

๔. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์การ

๕. กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขันการวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาดการกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ ดังนี้

๑) Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

๒) Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการรวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไป ตามความต้องการของลูกค้า

๓) Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่งชั้นนั้นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดีผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัยและนำผลที่ได้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

๔) Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง ๓ ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณีหน้าที่ของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ คือ หัวหน้าหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) เช่น หัวหน้าแผนกหัวหน้างานมีหน้าที่ในการรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความเหนือกว่าในองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน ๔ ด้าน คือ คุณภาพประสิทธิภาพนวัตกรรมและความสามารถในการสนองตอบลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยผู้บริหารในระดับนี้จะต้องจัดทำกลุ่มแผนงาน (Program) หรือแผนงาน (Plan) และ/หรือโครงการ (Project) เพื่อกำหนดเป็นแผนงบประมาณโดยแผนงาน /โครงการที่จัดทำจะต้องช่วยเสริมและพัฒนาไปสู่การมีความเหนือกว่าในองค์ประกอบของความสามารถ

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า โดยทั่วไปบริษัทจะมีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจึงมีระดับกลยุทธ์อยู่ ๓ ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่^{๑๗} ดังนี้

๑. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไรกลยุทธ์ระดับบริษัทมีอยู่ ๓ ลักษณะคือการอยู่คงที่การเจริญเติบโต และการตัดทอน

๒. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้นบริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกันบางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปมีอยู่ ๓ ลักษณะ คือการเป็นผู้นำทางต้นทุนการสร้างแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะ

๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาขึ้นมาเองภายใต้กลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด คือการพัฒนาตลาดกลยุทธ์ระดับหน้าที่มีหลายลักษณะ คือ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่

^{๑๗}สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๓๕.

Thomas and David กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ขององค์การแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ^{๑๘} ดังนี้

๑. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-level Strategy) ปกติกลยุทธ์ในระดับองค์การจะมีขอบเขตครอบคลุมเวลาระยะยาวและทั่วทั้งองค์การโดยกลยุทธ์ระดับองค์การจะตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การกลยุทธ์ระดับนี้เป็นเครื่องกำหนดว่าองค์การควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้กลยุทธ์ระดับองค์การจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่บทและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้กำหนด เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์การในกรณีที่ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กและขนาดย่อมเจ้าขององค์การนั้นๆ จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์เอง

๒. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) จะมีขอบเขตที่จำกัดกว่า กลยุทธ์ระดับองค์การซึ่งกลยุทธ์ในระดับนี้จะตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันต่อคู่แข่งในธุรกิจที่ดำเนินอยู่เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์การให้มีคุณภาพหรือได้มาตรฐานที่ดี การใช้กระบวนการผลิตสินค้าที่ทันสมัยการผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งการให้บริการที่ดีกว่าสถานที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีการมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการได้เร็วกว่าคู่แข่งการมีเครือข่ายที่ดีในการให้ได้ว่าวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของลูกค้าและตามใจลูกค้ามากกว่ารายอื่น เป็นต้นจนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)” กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเองโดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจเพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนเองสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับการดำเนินงาน (Operational-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรมซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการและทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจโดยกลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่โดย

^{๑๘} Thomas and David, **Strategic Management and Business Policy**, (Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004), p. 14.

รวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงเวลาที่แน่นอนโดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้หน้าที่ทุกหน้าที่ในองค์การต้องดำเนินงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันคือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าเมื่อลูกค้าเห็นว่าสินค้าและบริการนั้นมีคุณค่าก็เต็มใจที่จะจ่ายเงินซื้อผลิตภัณฑ์ระดับหน้าที่จึงเกี่ยวข้องกับคุณภาพความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้าการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนามีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้มากลยุทธ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นทิศทางโดยรวมขององค์การว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดโดยองค์การจะทราบว่าควรปรับปรุงฐานะการแข่งขันของตนเองได้โดยวิธีใดรวมทั้งการเน้นถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละแผนกหรือหน้าที่งานสำคัญๆ ในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การผู้วิจัยจึงกำหนดกลยุทธ์ไว้ทั้ง ๓ ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate – Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ (Corporate Goal or Organizational Objective) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีเพียงวัตถุประสงค์เดียว ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) ของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการส่วนในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ (โดยเฉพาะองค์กรที่มีคำว่า “เครือ” หรือลงท้ายคำว่า “มหาชน”) วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีหลายวัตถุประสงค์ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) แต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเจริญเติบโตของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Growth) และมูลค่าหุ้น (Value of Share)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Agency strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การร่วมมือทำงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างคุณค่าหากมาพิจารณาหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เช่น ฝ่ายการเงินฝ่ายบัญชี และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุดฝ่ายบุคคลก็มีเป้าหมายให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานสูงสุดจะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกันแต่ตามความเป็นจริงแล้วหากทุกหน่วยงานดำเนินการด้วยการมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุดก็จะทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรมซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานกลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการและทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

๒.๑.๓ องค์ประกอบของกลยุทธ์

Fred R. David กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์มี ๔ องค์ประกอบพื้นฐาน ดังต่อไปนี้^{๑๙}

๑. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดยเป็นการตอบคำถามว่าเราต้องการจะเป็นอะไร (what do we want to become ?) ข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นทิศทางในระยะยาวซึ่งองค์การคาดหวังจะเป็นในอนาคต

๒. พันธกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัทซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของหน่วยงานที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึง คุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหารนอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

๓. เป้าประสงค์ (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่ต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายาม บรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจนกระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

๔. กลยุทธ์ (Tactics) การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการบออย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

สมพงษ์ จ้อยศิริ กลยุทธ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการก็มีองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับที่มีในภาคเอกชนโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่^{๒๐}

๑. พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ขององค์การในลักษณะอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ มี ๒ ระดับ คือ

๑) พันธกิจดั้งเดิม คือ พันธกิจเดิมขององค์การจะต้องปฏิบัติเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์การที่สังคมกำหนดให้หรือที่มีต่อสังคมจะถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์การและจะคงอยู่กับองค์การตลอดไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์การ

๒) พันธกิจตามวิสัยทัศน์ที่องค์การจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์การตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปแต่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงมากจนนอกกรอบหรือเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งขัดแย้งกับพันธกิจดั้งเดิม

^{๑๙}Fred R. David, **Strategic management**, 14th ed. (New Jersey :Prentice .Hall, 2007), PP. 5-6.

^{๒๐}สมพงษ์ จ้อยศิริ, **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

๒. วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (หลักการเขียนใคร ได้อะไร ด้วยคุณภาพอย่างไร)

๓. กลยุทธ์ Strategy หรือ ยุทธศาสตร์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผน การปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ จำเพาะยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จน้อยครั้ง หากไม่แสดงความสามารถในการดัดแปลงซึ่งวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรสำหรับยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของภาพใหญ่หรือ Strategic Intent ส่วนกลยุทธ์ นั้นจะไปทำให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อไปตอบสนองต่อภาพใหญ่ที่ประเทศตั้งไว้

๔. แผนปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์เมื่อองค์กรได้ กำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้วจะต้อง นำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ถ้าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้วสิ่งที่ผู้บริหารของ องค์กรได้วิเคราะห์จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน ที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์การจัดทำและการปฏิบัติตามกลยุทธ์แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบจะไม่มีลักษณะของความเป็นขั้นตอนที่ ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็น กิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลาไม่ใช่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลยในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้อง มีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบกลยุทธ์ไว้ ๔ องค์ประกอบ คือ

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดยเป็นการตอบคำถามว่าเราต้องการจะเป็นอะไร (what do we want to become ?) ข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่ แสดงให้เห็นทิศทางในระยะยาวซึ่งองค์กรคาดหวังจะเป็นในอนาคต

พันธกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขั้นแรกองค์การจะต้อง ระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของ หน่วยงานที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบันและกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็น องค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด

เป้าประสงค์ (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่ต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและ พยายาม บรรลุโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมาย จะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

กลยุทธ์ (Strategy) การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการบออย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพ ความเป็นจริง

๒.๑.๔ เทคนิคการเขียนองค์ประกอบของกลยุทธ์

๑. วิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพแห่งความใฝ่ฝันความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่นจนกว่าจะสำเร็จ ผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการการกำหนดเป้าหมายการมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด

๑) ความสำคัญของวิสัยทัศน์

(๑) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

(๒) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

(๓) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจมีความผูกพันมุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

(๔) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

๒) ลักษณะของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพที่เห็นชัดเจน” ความแตกต่างของคนมีและไม่มีวิสัยทัศน์คือคนไม่มีวิสัยทัศน์จะเห็นภาพสลับๆ เหมือนเมฆในหมอกดูไม่ออกกว่าเป็นอะไร ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

(๑) ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่าใครทำอะไรที่ไหนเมื่อไรและอย่างไร

(๒) ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น “เกิดขึ้น”

(๓) เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน

(๔) ต้องเป็น “ภาพแสบวบ” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบันเพราะไม่มีใครอยากมีภาพแสบแย่งต่ำลงเป็นความฝันของตน

(๕) ฝันที่เป็นจริงเมื่อฝันแล้วย่าหยุดแค่นั้นแต่เริ่มลงมือทำและเมื่อลงมือทำแล้วย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ

(๖) ต้องยิ่งใหญ่ตระการตาและท้าทาย

(๗) เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้าไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น

(๘) เป็นการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว

(๙) ไม่เพ้อฝันแต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อมศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้

(๑๐) เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาพักผ่อนไม่มีเรี่ยวแรงก็ยังลุกขึ้นทำได้เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น

๓) ขั้นเตรียมการ

เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

๔) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์

(๑) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเช่นวัตถุประสงค์ ภารกิจ หน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิกผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

(๒) วิเคราะห์สถานการณ์ภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน

(๓) กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

(๔) นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ

(๕) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

(๖) จัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจนปลูกเร้าท้าทายสร้างพลังดลใจมีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

๕) ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้วควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

๖) ขั้นประเมินวิสัยทัศน์

การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใดโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

๗) ผลดีของการมีวิสัยทัศน์

(๑) นำมาซึ่งทิศทางเป็นกรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้องเกิดประสิทธิผลประสิทธิภาพสูงสุดถูกต้องตรงเป้าหมาย

(๒) ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนจะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนด มีแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวว่าต้องทำอะไรบ้าง

(๓) ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ

(๔) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคตแปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้

๘) ผลเสียของการขาดวิสัยทัศน์

ขาดการป้องกันปัญหาจนเกิดการสะสมซ้อนทับของปัญหาหลายชั้นตามกาลเวลา จนยากจะหาต้นตอและหนทางแก้ไขได้ครบ ผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์จะไม่มีโอกาสคิดวางแผนในการบุกเบิกสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพื่อพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพราะมัวแต่นั่งแก้ปัญหางานประจำวันอยู่เสมอ อันเป็นผลจากการขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง

องค์กรที่ไร้วิสัยทัศน์จะประกอบด้วยผู้นำสายตาวนมองเข้ามาในยามเย็นยามจับจืด เฉื่อยช้า กว่าที่จะเห็นให้ทำงานได้ก็ยากยิ่งถ้าองค์กรและผู้นำขาดวิสัยทัศน์สมาชิกจะไม่กระตือรือร้น เพราะไม่คิดว่าจะต้องทำอะไรมากไปกว่างานประจำวันองค์กรจะสามารถก้าวแซ่งองค์กรอื่น ๆ ไปข้างหน้าได้เมื่อสมาชิกได้ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดการพัฒนาขึ้น^{๒๑}

๒. พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการพันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการหรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

ในการกำหนดพันธกิจจะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไรดังนั้นพันธกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้การกำหนดพันธกิจทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน

ลักษณะของการเขียนพันธกิจหรือคำกล่าวพันธกิจไม่มีข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ตายตัวว่าจะต้องดำเนินการในลักษณะอย่างไร ซึ่งจะมีอยู่สองลักษณะ ได้แก่การนำมากล่าวรวมกันเป็นข้อเดียวกันหรือจะแบ่งข้อย่อยก็ได้

๑) พันธกิจแบ่งได้ ๒ ระดับ

(๑) พันธกิจดั้งเดิม คือพันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคมพันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

(๒) พันธกิจตามเป้าประสงค์เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ดังนั้นพันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

๒) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจ การกำหนดพันธกิจจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความสมเหตุสมผล ทั้งนี้รวมถึงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และบทบาทที่สังคมกำหนดให้องค์กรซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามข้อบัญญัติและระเบียบกฎหมาย

^{๒๑} กองแผนงาน, การเขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ” ในเอกสารประกอบการประชุมเครือข่ายกองแผนงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการหน่วยงานประจำปี ๒๕๕๓ งบประมาณฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒, หน้า ๓๔.

ทั้งนี้ร่างพันธกิจที่เหมาะสมและเป็นไปได้จะต้องระบุถึงเงื่อนไขและปรัชญานำทางหรือค่านิยมหลักที่ยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ

การปฏิบัติตามพันธกิจผู้บริหารองค์การจะต้องทุ่มเททั้งกายใจและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกองค์การในการกำหนด “สัญญาประชาคม” และหรือ “ค่านิยมร่วม” ขององค์การเพื่อเป็นข้อผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติเป็นการสร้างพลังร่วมที่มุ่งสู่ทิศทางของอนาคตที่ทุกคนคาดหวังไว้ร่วมกัน

๓) ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจขององค์การ ควรเป็นการหารือร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและการตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจที่กำหนดพันธกิจมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(๑) ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) จะแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นการระบุภารกิจที่องค์การนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์การเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการถ้าชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์การ และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การโดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้

(๒) ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจ ได้แก่ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ขององค์การทิศทางขององค์การหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงานการออกแบบงานกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์การด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุนเวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลงานได้

(๓) แนวทางการกำหนดพันธกิจต้องตอบคำถาม

- อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์การ
- อะไรคือจุดหมายพื้นฐานขององค์การ
- ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์การคืออะไร
- ความแตกต่างด้านภารกิจขององค์การกับองค์การอื่น ในช่วง ๓ -

๕ ปี ข้างหน้า

- กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์การเป็นอย่างไร

(๔) ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจ ได้แก่

- ผู้รับบริการ (Customer) ใครคือผู้รับบริการขององค์การ
- ผลผลิตหรือบริการ (Products or Services) ขององค์การที่สำคัญคืออะไร
- ตลาด (Markets) องค์การมีการแข่งขันในตลาดใด
- เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีพื้นฐานขององค์การคืออะไร

- เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดความเจริญเติบโต และความสามารถสร้างกำไร (Concern of Survival, Growth, and Profitability) องค์การต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด

- ปรัชญา(Philosophy) ความเชื่อ ค่านิยม (คุณค่า) ความพึงพอใจและลำดับความสำคัญของปรัชญาองค์การคืออะไร

- แนวความคิดส่วนตัว (Self - Concept) ความโดดเด่นหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การคืออะไร

- ความเกี่ยวข้องกับความภาพลักษณ์ของชุมชน (Concern for Public Image) องค์การมีการตอบสนองต่อสังคมชุมชนและสภาพแวดล้อมอย่างไร

- ความเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน (Concern for Employees) พนักงานได้รับการพิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์การหรือไม่^{๒๒}

๓. เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ หรือหลัก หรือเป้าประสงค์

จากวิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะเชิงนามธรรมจะถูกแปลเป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมที่แสดงถึงสิ่งที่ต้องการในอนาคตต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง เป็นข้อความที่เกริ่นอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ (outcome) ขององค์การอันเนื่องมาจากหน้าที่ขององค์การต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี มีดังนี้

- ขยายหลักการสาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

- ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

- ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

- ต้องไม่เป็นนามธรรมสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน

- ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง

- ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อมกันในคราวเดียว

- ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ

๑) การครอบคลุมของเป้าประสงค์ ในสังคมเป้าประสงค์อาจครอบคลุมในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ดังต่อไปนี้

นวัตกรรม (Innovation) เช่น การศึกษาวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างนวัตกรรมทางการจัดบริการด้วยระบบสื่อสารทางไกลการเยี่ยมบ้านผ่านระบบ GPS การพัฒนาเทคโนโลยีบริการใหม่ เป็นต้น

^{๒๒}Pearce II, J. A. II., *The company mission as a strategic tool*. (Sloan Management Review. Spring, 1982),pp. 15-24.

ทรัพยากรด้านการเงินการคลัง (Financial resources) เช่น เป้าประสงค์ที่จะบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีด้วยการบริหารแบบ Just in time, พัฒนาการบริหารรายได้ด้วยการทำข้อตกลงร่วมรัฐเอกชนจัดระบบบริหารค่าตอบแทนและค่าแรงเพิ่มผลรายได้ผู้ป่วยใน DRG profile จากระบบเวชระเบียนคุณภาพ

ประโยชน์ที่จะได้รับ (Profitability) หมายถึง ส่วนต่างของรายได้ทั้งหมดกับต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมที่ต้องทุ่มเทหรือใช้จ่ายไป

๒) ประเภทของเป้าประสงค์ จะเห็นได้ว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นในการจัดทำแผนขององค์กรนั้นอาจแบ่งระดับเป็น ๓ ระดับ แล้วแต่การให้น้ำหนักความสำคัญของประเด็นทางกลยุทธ์ตามสถานการณ์ภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป (ในระหว่างการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงระดับของการกำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก หรือสภาพการณ์ภายในที่เปลี่ยนแปลงไป) ดังนี้

(๑) เป้าประสงค์กลยุทธ์ (Strategic goal) เป็นผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์กรที่มีผลต่อความเป็นไปในทางที่ดีหรือความอยู่รอด หรือความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การออกแบบบริการแบบใหม่การให้บริการชนิดใหม่ที่ปรับโฉมไปจากเดิมหรือการบริหารทรัพยากรบุคคลสาขาใหม่ด้วยรูปแบบใหม่

(๒) เป้าประสงค์ยุทธวิธี (Tactical goal) เป็นผลลัพธ์ตามการปฏิบัติของแต่ละหน่วยปฏิบัติหรือหน่วยงานย่อยภายในผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางมักจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ระดับนี้ในการจัดทำแผนประจำปี เช่น การลดขั้นตอนการจัดบริการการพัฒนาระบบเวชระเบียนคุณภาพระดับความรู้และชั่วโมงประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ในแผนกการพัฒนาระบบคุณภาพด้วย Six sigma technique การได้รับการรับรองคุณภาพตามระบบ Primary Care Accreditation เป็นต้น

(๓) เป้าประสงค์ปฏิบัติการ (Operational goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการในงานของแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยปฏิบัติผู้บริหารระดับต้นหรือผู้ประสานงานหลักในโครงการมีหน้าที่ในการพิจารณากำหนดตัวอย่าง เช่น พัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพ

๓) หลักการและเทคนิคการกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรอาจปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงทั้งเนื้อหา และระดับของเป้าประสงค์โดยมีตัวแปรหรือปัจจัยที่สำคัญสำหรับพิจารณา คือ

(๑) ความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ “ประเด็นทางกลยุทธ์ (Strategic issues)” เพื่อมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ขึ้นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในองค์กรอยู่เดิมได้เห็นผลประกอบการมีจุดอ่อนหรือตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จแล้วต้องการการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๒) ผู้บริหารที่ย้ายมาอยู่ใหม่ (ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม) เห็นว่ามีโอกาสการยกระดับการพัฒนาหรือรูปแบบบริการหรือมีพื้นที่ปฏิบัติการที่น่าสนใจ

(๓) ความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ เป้าประสงค์ที่กำหนดอาจจะมีความเป็นนามธรรมมากเกินไปจนไม่อาจแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการได้หรือกำหนดความคาดหวังไว้สูงกว่าปฏิบัติได้ หรือไม่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์

๔. กลยุทธ์ (Strategy) การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการบออย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

๑) หลักการเขียนกลยุทธ์

ระดับกลยุทธ์ของรัฐบาลที่กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนาเรียกว่า (National Policy Indicator) หรือ "Impact Indicator" ในระดับรัฐบาล

ระดับกลยุทธ์กระทรวงที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้านที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมายเรียกว่า "Ministerial Policy Indicator" หรือ "Impact Indicator" ในระดับกระทรวง

ระดับกลยุทธ์ระดับกรมที่กำหนดเป้าหมายให้บริการระดับกรมที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะหรือผลลัพธ์ "Outcome Indicator"

ระดับกิจกรรมที่กำหนดกิจกรรมหลัก นำส่งผลผลิตที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดทำกิจกรรมหลักเรียกว่า "Output Indicator"

๒) เทคนิคการเขียน

(๑) คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ใช้คำกริยานามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น

- ขยาย/ เพิ่ม / พัฒนาเพื่อการรุก
- ปรับปรุงเพื่อการแก้ไขส่วนด้อย
- คงสภาพเพื่อเป็นการประคองตัว
- ตัดทอนเพื่อการยุติส่วนที่ควรเรียก

(๒) คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ใช้คำกริยากิริรูปธรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น

- ส่งเสริมหรือสนับสนุนเพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
- เสริมสร้าง หรือ สร้างเสริมเพื่อปรับปรุงองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต รักษาความเชี่ยวชาญ หรือรักษาสถานภาพเพื่อคงสภาพขององค์กรในยามวิกฤติ และทบทวนเพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิกหรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นเป็นต้น

(๓) คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น

- เผยแพร่สารสนเทศให้ผู้รับบริการเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน
- ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชนเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน
- จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่ายเพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน

- ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ

- จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

๒.๑.๕ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์

David Fred R. ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอนดังนี้

๑. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวพิจารณาประเมินทางเลือก กลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

๒. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปีการกำหนดนโยบายการจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ que เน้นการทำตามกลยุทธ์การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลการจัดเตรียมงบประมาณรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

๓. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนรวมถึงการปรับปรุงแก้ไข^{๒๓}

Wheelen and Hunger ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์มี ๔ ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
๒. การกำหนดกลยุทธ์
๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
๔. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์^{๒๔}

Certo and Peter กล่าวว่า ขั้นตอนพัฒนากลยุทธ์ มี ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑. การกำหนด “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

๒. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือการกำหนดแนวรุกขององค์กรโดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้น

^{๒๓}David Fred R., **Strategic management**, 6 thed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1997, p.11.

^{๒๔}Wheelen and Hunger, **Strategic Management and Business Policy Concept and Cases (10 th ed.)**, (upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2006), pp. 73-263.

เหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

๔. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

๕. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กรกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ ๑ ไปจนถึงขั้นตอนที่ ๕ และมีการดำเนินการทบทวนโดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ ๑ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลาโดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กหรือในรูปคณะกรรมการอำนวยการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยงานอื่น ๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่^{๒๕}

ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวถึงการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ประกอบด้วย

- ๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- ๒) การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน
- ๓) การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่ม
- ๔) บุคคลความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ ๒

- ๑) การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- ๒) การกำหนดแผนงานหลักนโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ ๓ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จากการวางแผนกลยุทธ์จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อยความสำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ๔ ประการ คือ

- ๑) วัฒนธรรมองค์กร
- ๒) โครงสร้างองค์กร
- ๓) ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
- ๔) ระบบและกระบวนการบริหาร

^{๒๕} Certo and Peter, **Strategic Management**, Concept and Applications. New York : (MacGraw – Hill, 1991), p 37.

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินกลยุทธ์เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร^{๒๖}

Chedha sake ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุติในราชอาณาจักรกัมพูชาได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสวอต (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

๒. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุดผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าหาอย่างใดองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย

๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic execution) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรมโครงสร้างหรือระบบการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔. การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้^{๒๗}

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ผู้วิจัยจึงกำหนดได้ ๔ ขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

^{๒๖} รัชชัย สันติวงศ์, กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร, ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๓๗.

^{๒๗} Chedha sake, การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (มหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุติในราชอาณาจักรกัมพูชา, ๒๐๐๕), p. 21.

หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

Fred R. David การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้นจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบันการวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) จุด แข็ง ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่าจุดอ่อน ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง^{๒๘}

เสนาะ ตีเยาว์ เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรโดยจะพิจารณาจากความสามารถในการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรประกอบด้วยทรัพยากรต่างๆ ความสามารถและอำนาจให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยทรัพยากรทั้ง ๓ อย่างนี้หากองค์กรนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับปัจจัยภายนอกก็จะทำให้มีกำไรแม้แต่อุตสาหกรรมไม่น่าสนใจก็ตามนอกจากนี้การพิจารณาจากปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญที่ยึดถือในการแข่งขันนั้นว่ามีความสำคัญต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นกัน ได้แก่ต้นทุนแรงงานการมีเงินทุนที่เพียงพอการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญและการควบคุมตลาด นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าโดยทั่วไปคุณค่าที่ให้กับลูกค้าที่สำคัญคือสินค้าที่ดีกว่าราคาขายที่ถูกกว่าและบริการที่เร็วกว่าโดยสถานประกอบการต่างๆ จะบริหารทรัพยากรความสามารถและอำนาจเพื่อสร้างความพอใจและคุณค่าให้กับลูกค้ากิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้แก่ ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยการวัดการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าจากผลการปฏิบัติงานทางการเงิน (Financial Performance) สำหรับความยากลำบากในการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารจัดการทรัพยากรความสามารถ และอำนาจนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ๓ อย่างคือความไม่แน่นอนประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการเมืองและเศรษฐกิจเป็นต้นความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอน และสภาพความขัดแย้งภายในองค์กร^{๒๙}

เอกชัย บุญยาธิฐาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วยกรอบเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หลายแบบ ได้แก่ การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ (Key Success Factors) ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) การวิเคราะห์เชิง

^{๒๘} Fred R. David , (อ้างใน ศิริประภา แก้วอุดม ทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการการท่องเที่ยว ย่านตลาดบ้านใหม่ ๒๕๕๓), หน้า ๑๓-๑๔.

^{๒๙} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารกลยุทธ์, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร ๒๕๔๖), หน้า ๕๘-๖๕.

ปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative Analysis and Qualitative Analysis) และระบบและกระบวนการดำเนินงานหลัก (Core Process and System) เป็นต้น^{๓๐}

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในมาจากกระบวนการสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีอยู่ในองค์กรมี ๔ ด้านได้แก่ ด้านสถานที่บุคลากร ด้านระเบียบวิธีปฏิบัติด้านบรรยากาศการทำงานด้านทรัพยากรการบริหาร^{๓๑}

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ซึ่งผู้วิจัยกำหนดได้ ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านวิธีปฏิบัติ ด้านบรรยากาศการทำงาน ด้านทรัพยากรการบริหาร

๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปมีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological environment-S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology environment-T) โอกาสการผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง อุปสรรค: เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก (External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อระบุถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร นอกจากนี้ระดับของสภาพแวดล้อมนอกหรือกรอบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์มี ๒ ระดับคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม^{๓๒}

รัตนพรณ คงกล้า กล่าวว่า ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชนการตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชนลักษณะชุมชนชนบทชนนิยมประเพณีค่านิยมความเชื่อและวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น

^{๓๐} เอกชัย บุญยาธิฐาน, **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**, สำนักพิมพ์ปัญญาชน, (กรุงเทพมหานคร ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๘ – ๑๖๗.

^{๓๑} ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร, เสมาธรรม ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๕.

^{๓๒} ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, **การตลาดบริการ.บริษัท ซีอีดูเคชั่น**, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖), หน้า

พระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกามติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ^{๓๓}

Fred R. David สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแต่อยู่นอกขอบเขตควบคุมขององค์การผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การองค์การจะต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เป็นระยะที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมใดเป็นอุปสรรคโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอกมี ๕ ด้านได้แก่

ด้านเศรษฐกิจ ตัวอย่างปัจจัยทางเศรษฐกิจได้แก่ รายได้ของประชาชนแนวโน้มการใช้จ่ายของประชาชน ภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินอัตราดอกเบี้ยประสิทธิภาพการผลิตอัตราการจ้างงาน นโยบายด้านงบประมาณ

ด้านสังคมวัฒนธรรม ประชากรและสิ่งแวดล้อม เช่น การศึกษา ความเชื่อค่านิยม วัฒนธรรม วิถีชีวิต รายได้เฉลี่ย คุณลักษณะทางประชากร

ด้านการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย เช่น การบริหารงานของรัฐบาลเสถียรภาพของรัฐบาลคุณภาพของพรรคการเมืองกฎหมายของทั้งถิ่นกฎหมายสิ่งแวดล้อม

ด้านเทคโนโลยี เกี่ยวกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ อุปกรณ์ใหม่ เทคโนโลยีผลิตเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร^{๓๔}

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแต่อยู่นอกขอบเขตควบคุมขององค์การซึ่งผู้วิจัยจึงกำหนดได้ ๔ ด้าน ได้แก่

ด้านเศรษฐกิจ ตัวอย่างปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชาชนแนวโน้มการใช้จ่ายของประชาชน ภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินอัตราดอกเบี้ยประสิทธิภาพการผลิตอัตราการจ้างงาน นโยบายด้านงบประมาณ

ด้านสังคมวัฒนธรรม ประชากรและสิ่งแวดล้อม เช่น การศึกษาความเชื่อค่านิยม วัฒนธรรม วิถีชีวิต รายได้เฉลี่ย คุณลักษณะทางประชากร

ด้านการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย เช่น การบริหารงานของรัฐบาลเสถียรภาพของรัฐบาล คุณภาพของพรรคการเมือง กฎหมายของทั้งถิ่น กฎหมายสิ่งแวดล้อม

ด้านเทคโนโลยี เกี่ยวกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ อุปกรณ์ใหม่ เทคโนโลยีผลิตเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร

ด้านคู่แข่ง คือการรวบรวมและประเมินคู่แข่งอย่างรอบด้านทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และกลยุทธ์ของคู่แข่ง

^{๓๓} รัตนพรพรรณ คงกล้า, ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.cco.moph.go.th/p/research/swot.doc. [๑๔ มีนาคม ๒๕๖๐].

^{๓๔} Fred R. David, **Strategic management**, 14th ed. (New jersey Prentice Hall. 2007), pp. 77- 94.

๒. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุดผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าท่าอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น ๓ ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรการขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลยเป็นต้นตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรเช่น Boston consulting group matrix, McKinsey 7-Sframework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นโดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกันกลยุทธ์ระดับธุรกิจของSBUนี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้นบางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ ๓ กลยุทธ์คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิตแผนการตลาดแผนการดำเนินงานทั่วไปแผนการด้านทรัพยากรบุคคลแผนการเงิน เป็นต้น

Kotler and Keller ระบุประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์นั้นสาระสำคัญคือ กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นควรที่จะเหมาะสมกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นกลยุทธ์สำคัญทางธุรกิจ(Core Strategy) ที่เป็นไปได้สรุปไว้ประกอบด้วย

การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) ซึ่งหมายถึง การที่บริษัทจะผลิตและนำเสนอสินค้าถึงผู้บริโภค รวมไปถึงกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้ผู้บริโภคได้รับคุณค่าและเกิดความพึงพอใจบริษัทที่กำหนดกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์หลักต้นทุนโดยรวมที่ใช้ควรจะต่ำที่สุดหรือต้องสามารถทำให้ต้นทุนโดยรวมต่ำกว่าคู่แข่ง

การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) กล่าวคือ การที่บริษัทสามารถส่งผ่านคุณค่าและประโยชน์สนองตอบตามความต้องการของผู้บริโภคในแง่ของคุณภาพโดยรวมที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลักษณะที่เหนือกว่าคู่แข่งในด้านต่างๆ นั้นเป็นลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง

แข่งขัน อาทิหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ในตลาดเป็นหนังสือพิมพ์ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจแต่ยังขาดหนังสือพิมพ์ที่เป็นสื่อหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดงานซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคหากบริษัทพิจารณาพบช่องว่างทางการตลาดนี้และดำเนินการผลิตหนังสือพิมพ์ประเภทดังกล่าวก็ถือว่าบริษัทได้สร้างความแตกต่างตรงตามความต้องการของผู้บริโภคซึ่งทำให้บริษัทมีความได้เปรียบแข่งขัน

การเจาะเฉพาะส่วนตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย (Focus) กล่าวคือการทำที่บริษัทได้ค้นพบลักษณะส่วนตลาด (Segments) หรือกลุ่มเป้าหมาย (Target Market) ที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งบริษัทมีความสามารถที่จะดำเนินการเชิงกลยุทธ์กับกลุ่มเป้าหมายนี้ได้ดีกว่าคู่แข่ง

อย่างไรก็ตามการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ได้หมายความว่าต้องเลือกเพียงกลยุทธ์อันใด อันหนึ่งแต่ความเป็นจริงแล้วสามารถที่จะใช้ประสมกันตามสัดส่วนที่เหมาะสมในแต่ละสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ที่เป็นโอกาสและอุปสรรครวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท^{๓๔}

๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic execution)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรมโครงสร้างหรือระบบการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ

๑) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

๒) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

๓) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสารระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษาการให้การอบรมการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

๔) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้วแต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้วยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วยทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดีเพียง

^{๓๔}Keller and Kotler, **Marketing Management**, 13th Edition. (Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 24.

เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั้นเองความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานสิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

การปฏิบัติกลยุทธ์ (Strategic execution) แต่เดิมการปฏิบัติกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของภารกิจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและหลังจากนั้นทำการกำหนดนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ครอบคลุมส่วนงานต่างๆ ในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมีขอบเขตกว้างเพื่อตีกรอบว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้จัดการแต่ละส่วนงานควรทำและไม่ควรทำสำหรับนำทางให้สายงานหลักและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปกำหนดนโยบายและกิจกรรมในส่วนงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรของกิจการ (หรือแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่อื่นๆ) ควรได้มาจากแผนกลยุทธ์กิจการ

กฎพื้นฐาน คือ กลยุทธ์นโยบายและกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรของกิจการ^{๓๖}

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานโดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่นการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารและการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Chantara wutha ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่า เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจนและถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จที่กำหนดไว้^{๓๗}

Chuongsavong pheakadey ได้พูดถึงขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) แผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

๒) ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไรซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

^{๓๖} Gary Dessler, Tan Chwee Huat, , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (พนมเปญ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2010), p. 24.

^{๓๗} Chantara wutha, แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 3. (มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์พนมเปญ, 2005), P. 35.

- นโยบายหน่วยเหนือหรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศหรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๓) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานระยะเวลาผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณจากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หลักประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

๔) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงานบุคลากรตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงานซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์การการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น

๕) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น^{๓๘}

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นประเด็นที่สำคัญที่นำมาปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานไปสู่ความสำเร็จในการทำงานซึ่งผู้วิจัยจึงกำหนดการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมี ๕ ดังต่อไปนี้

แผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไรซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือหรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศหรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานระยะเวลาผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณจากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงานระบบงาน

^{๓๘} Chuongsavong pheakadey, การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์, พุทธศาสนบัณฑิต (พุทธนิคมมหาวิทยาลัย พระสิหนุราช พนมเปญ, 2007), P. 26.

บุคลากรตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์การการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น

ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น

๔. การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานโดยมาตรการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเองทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตามควบคุมและประเมินผลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูงอย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลาจึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วม

Champa phong ได้ให้ความคิดเห็นต่อการประเมินผลกลยุทธ์ คือการวัดการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และผลกระทบด้านอื่นๆ ในการดำเนินงาน

กลไก การมีกลไกที่เหมาะสมเพื่อรับความคิดเห็นของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าจะทำให้การประเมินกลยุทธ์มีประสิทธิภาพการประเมินกลยุทธ์เป็นงานที่มีต้นทุนสูงและอ่อนไหวเนื่องจากปกติคนมักไม่ชอบการประเมินประกอบกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา

เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ด้วยการตั้งคำถามง่ายๆ เป็นที่นิยมเช่นยอดขายเพิ่มขึ้นหรือไม่สินทรัพย์เพิ่มขึ้นหรือไม่กำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่หรือการผลิตมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ ฯลฯ เทคนิคการตั้งคำถามสามารถประเมินได้ว่าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ถูกต้องหรือไม่แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่เพราะคำตอบเป็นเพียงเป้าหมายระยะสั้นในขณะที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องระยะยาว

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมินกลยุทธ์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น เป้าหมายประจำปี

รูปแบบการประเมิน การประเมินผลกลยุทธ์สามารถทำได้ ๓ รูปแบบ คือ

๑) ประเมินในช่วง Input คือ การเปรียบเทียบการใช้ Resources ขององค์กรกับคู่แข่งกันว่าถ้าทำสินค้าอย่างเดียวกันองค์กรไหนใช้เงินใช้วัตถุดิบแรงงานหรือเวลาในการทำงานน้อยกว่า ถือว่าเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าการประเมินแบบนี้เรียกว่า Resource-base Approach การประเมินจากทรัพยากรที่จะต้องใช้

๒) ประเมินในช่วง Process เป็นการประเมินที่กระบวนการทำงานเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานสากลในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการการประเมินแบบนี้เรียกว่า Internal Process Approach

๓) ประเมินในช่วง Output คือ การดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่การประเมินแบบนี้เรียกว่า Goal Approach^{๓๙}

Somenang sak ได้กล่าวถึงในการดำเนินการขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) การตรวจสอบสมมุติฐานกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันหรือไม่

๒) เปรียบเทียบผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

๓) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๔๐}

สรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยจึงกำหนดการประเมินกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

๑) การตรวจสอบสมมุติฐานกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันหรือไม่

๒) เปรียบเทียบผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

๓) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๑.๖ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึงการวิเคราะห์ Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรคโดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางใดเพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

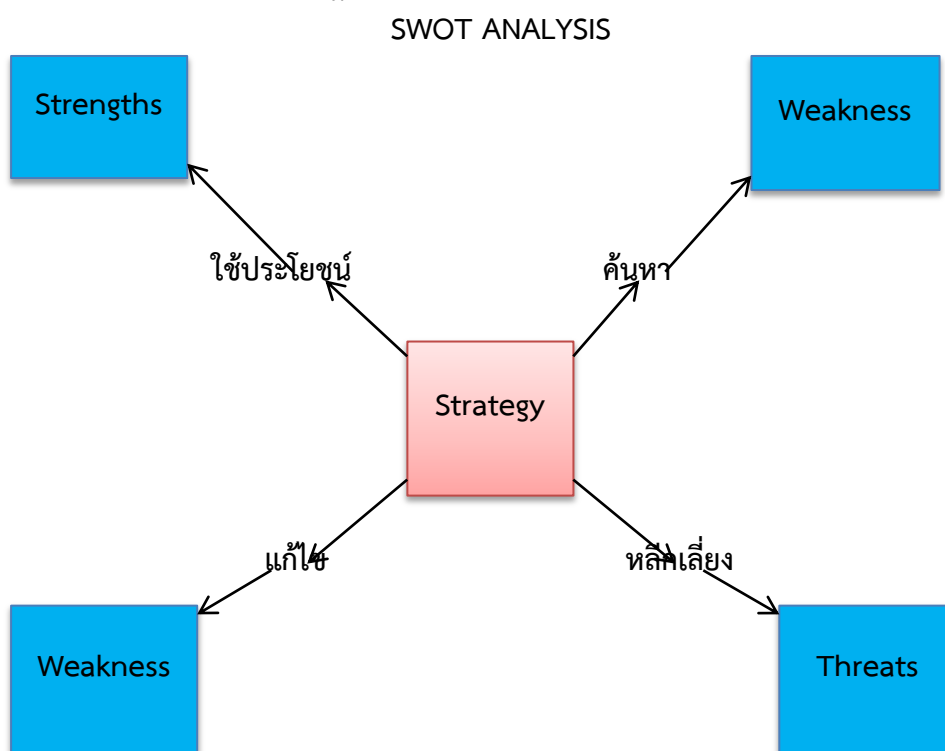
^{๓๙}Champa phong, กระบวนการประเมินผลตามยุทธศาสตร์, สากลวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ (พนมเพ็ญ 2000), P, 26.

^{๔๐}Somenang sak, ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรท้องถิ่น, พุทธศาสนบัณฑิตพุทธนิคมวิทยาลัยพระสีหนุราช, (พนมเพ็ญ 2003), p, 58.

ส่วนแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก (Internal / External environments analysis) เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพโดยสภาพแวดล้อมภายในต้องพิจารณาจุดอ่อน / จุดแข็งของทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น เงินทุนสินทรัพย์ต่างๆ ทรัพยากรบุคคลโครงสร้างระบบงานวัฒนธรรมเทคโนโลยีของบริษัท Know – how และภาวะผู้นำของบริษัทในมุมมองของจุดอ่อน/จุดแข็ง

การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร(Core competency analysis)การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงมิติ ๔ ด้าน คือ คุณค่าต่อลูกค้า (Customer value) หายาก (Rare) ไม่สามารถทดแทนได้ (Non substitutable) การมีต้นทุนสูงที่จะลอกเลียนแบบ (Costly to imitate)^{๔๑}

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกต้องพิจารณาสภาพคู่แข่งและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน เช่น กฎหมายสังคม เป็นต้น



ภาพที่ ๒.๔ โมเดลของการวิเคราะห์ SWOT

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis)

เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

๑) จุดแข็ง (S - Strengths) หมายถึง ลักษณะเด่นในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่นการผลิต การขาย การเงิน และบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ

^{๔๑}อัญชลิกา เฟื่องฟูง. การวิเคราะห์ SWOT เว็บไซต์ : มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว, ๒๕๕๐, หน้า ๓๖.

๒) จุดอ่อน (W – Weakness) หมายถึง ลักษณะด้านต่างๆของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่ง

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคาม

๑) โอกาส (O – Weakness) หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งเป็นช่องทางที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ

๒) อุปสรรค (T – Threats) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดปัญหา และอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจการ^{๔๒}

TOWS Matrix

แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) matrix) เป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอกบริษัทที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัทโดยมีทางเลือกกลยุทธ์ ๔ ทางเลือกซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในดังนี้ (๑) กลยุทธ์ SO (SO strategy) (๒) กลยุทธ์ ST (ST strategy) (๓) กลยุทธ์ WO (WO strategy) (๔) กลยุทธ์ WT (WT strategy)

^{๔๒} McCracken, M., & Wallace, M., Exploring Strategic Maturity in HRD & Hyphen; Rhetoric, (aspiration or reality?, 2000), [ออนไลน์] แหล่งที่มา: from <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index>>.[๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในตลอดวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยนั้นจะทำให้ได้ทางเลือก ๔ ทางเลือก ซึ่งจะใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์โดยกำหนดให้ (๑) T แทน อุปสรรค (Threats) (๒) O แทน โอกาส (Opportunities) (๓) W แทน จุดอ่อน (Weaknesses) (๔) S แทนจุดแข็ง (Strength) โดยทั่วไปแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สถานการณ์โดยแกนนอนแทนจุดแข็งและจุดอ่อนภายในส่วนแกนตั้งแทนโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑ แสดงทางเลือก ๔ ประการของแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	๑. SO ๒. WO	
โอกาส (Opportunities)	มีจุดแข็งและมีโอกาส กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategy)	มีจุดอ่อนและมีโอกาส กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Conservative strategy)
	๓. ST ๔. WT	
อุปสรรค (Threats)	มีจุดแข็งและอุปสรรค กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Competitive strategy)	มีจุดอ่อนและอุปสรรค กลยุทธ์เชิงรับ (Defensive strategy)

ในการทำ SWOT Analysis นั้น จะนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้เราสามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้โดยการวิเคราะห์SWOTจะทำให้เราได้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ ๔ สถานการณ์

๑. กลยุทธ์เชิงรุก คือ องค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่มีโอกาสมาก และมีจุดแข็งมาก และก็สามารถที่จะบุกตลาดโดยการขยายงานขยายโอกาสเพื่อให้ได้กำไรมากๆ

๒. กลยุทธ์การป้องกัน คือ มีโอกาสมากแต่องค์กรเองก็มีจุดอ่อนมากเช่นกันก็ต้องปรับตัวองค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์

๓. กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ องค์กรมีจุดแข็งมากแต่สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยจะบุกตลาดต่อไปก็คงไม่ได้จึงต้องชะลอตัว

๔. กลยุทธ์เชิงรับ คือ องค์กรที่จุดอ่อนและสถานการณ์ภายนอกก็เป็นภัยคุกคามทำให้ไม่สามารถทำอะไรและอาจจะต้องตัดทอนบางอย่างเพื่อให้องค์กรคงอยู่ต่อไปได้

๑) กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกบริษัทโดยบริษัทจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาสถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็งถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาสในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

กลยุทธ์ SO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการรุกราน (Aggressive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ

- (๑) การเจาะตลาด (Market penetration)
- (๒) การพัฒนาตลาด (Market development)
- (๓) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- (๔) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
- (๕) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
- (๖) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- (๗) การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม (Conglomerate diversification)

diversification)

๒) กลยุทธ์ WO (WO strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุด และมีโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีแก้ไขโดยการใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายในการพัฒนาองค์การในกรณีนี้บริษัทจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

กลยุทธ์ WO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการอนุรักษ์ (Conservative) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ

- (๑) การเจาะตลาด (Market penetration)
- (๒) การพัฒนาตลาด (Market development)
- (๓) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- (๔) การกระจายธุรกิจสู่ศูนย์กลาง (Concentric diversification)

๓) กลยุทธ์ ST (ST strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป้าหมายของบริษัทคือพยายามให้มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาดเพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่งในกรณีบริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

กลยุทธ์ ST ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ

- (๑) การเจาะตลาด (Market penetration)
- (๒) การพัฒนาตลาด (Market development)
- (๓) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- (๔) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
- (๕) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
- (๖) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- (๗) การร่วมลงทุน (Joint venture)

๔) กลยุทธ์ WT (WT strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำที่สุดโดยบริษัทอาจใช้วิธีร่วมทุน (Joint

venture) การลดค่าใช้จ่าย (Retrench) การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) ในกรณีนี้ บริษัทจะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้

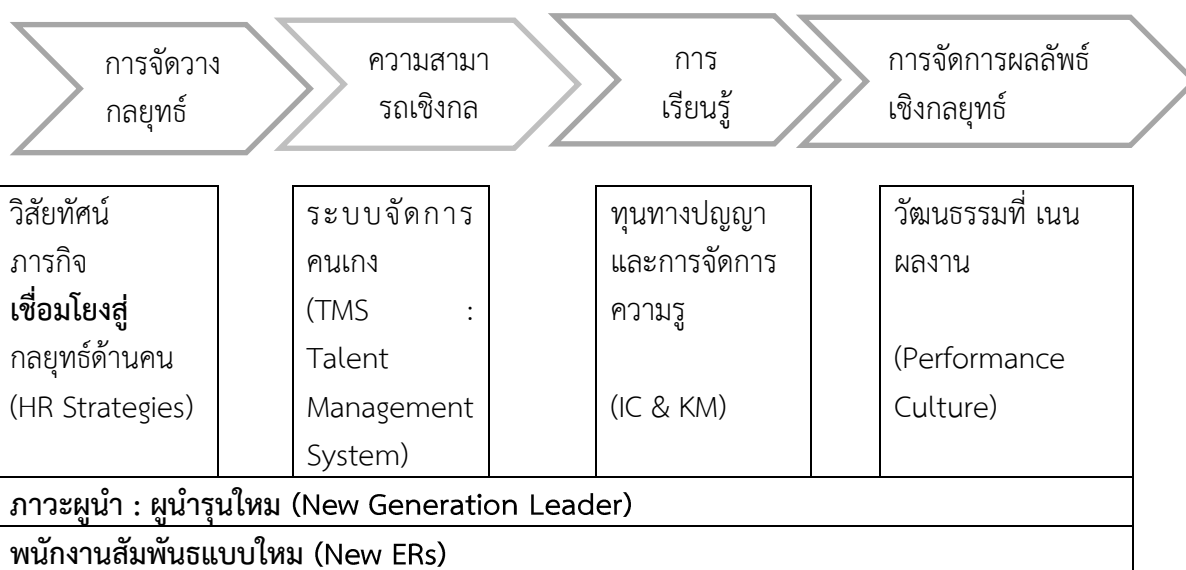
กลยุทธ์ WT ถือว่าอยู่ในตำแหน่งตั้งรับ (Defensive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ประกอบด้วย

- (๑) การไม่ลงทุน (Divestiture)
- (๒) การเลิกดำเนินงาน (Liquidation)
- (๓) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest)
- (๔) การปรับเปลี่ยน (Turnaround)
- (๕) การล้มละลาย (Bankruptcy)

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

๒.๒.๑ ลักษณะโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การสังเคราะห์โมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital Management Model) เพื่อดังแผนภาพที่ ๒.๕



ภาพที่ ๒.๕ โมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์^{๔๓}

๑. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Alignment) เป็นการวางนโยบายทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

^{๔๓} ดนัยเทียนพุด, การพัฒนาบุคลากรทุนมนุษย์, พิมพ์ ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โครงการฮิวแมน แคปิตอล, ๒๕๕๗), หน้า ๕๕.

๒. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) เป็นระบบการจัดการคน อัจฉริยะ (TMS) คือ การจัดหาวางแผนและพัฒนาและรักษาคณะอัจฉริยะ (Talent People) ด้วยความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies: CC)

๓. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสะสมทุนทางปัญญา (IC) และองค์การสามารถสร้างความร่ำรวยจากความรู้

๔. ภาวะผู้นำ (Leadership) สนับสนุนการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (New Generation Leader) ตามคุณลักษณะของผู้นำที่นิยมไว้

๕. พนักงานสัมพันธ์แบบใหม่ (New ERs) เนื่องจากงานบริหารทุนมนุษย์จะเป็นลักษณะของการใช้ Contract Manager เพื่อดูแลระหว่างหน่วยงาน Outsourcing หรือ Partnering กับพนักงานองค์การ

๖. การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Result Management: SRM) เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงานดังนั้นก็การบริหารผลตอบแทนตามผลสำเร็จสวัสดิการการวัดผลงานด้วย KPLS และการวัดความสามารถจึงทำเพื่อผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์การโดยทั้งหมดนี้จะมีการจัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จตาม HR (หรือบางครั้งเรียกว่า HR Scorecard) ที่เป็นรูปธรรมในการวัดโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์^{๔๔}

๒.๒.๒ การพัฒนาบุคลากรทุนมนุษย์

ภายในการพัฒนาบุคลากรทุนมนุษย์จะประกอบด้วย ๕ ส่วนสำคัญ คือ

๑. การวิเคราะห์ทุนความรู้ (KC: Knowledge Capital Analysis) ควรจะเป็นการวิเคราะห์ที่เปลี่ยนจากการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยการจัดทำแบบสำรวจไปสู่การวิเคราะห์ความสามารถว่าพนักงานหรือผู้บริหารมีความสามารถถึงระดับที่องค์การต้องการหรือไม่โดยองค์การต้องจัดทำโมเดลความสามารถขึ้นมาเพื่อเป็น “ตัวเทียบวัด”

๒. การส่งมอบความรู้ (KC: Design) ให้คิดใหม่ว่า “มูลค่า” อะไรที่จะได้จากการพัฒนาทุนมนุษย์ดังนั้นก็การพัฒนาหลักสูตรหรือออกแบบหลักสูตรที่เรียกว่า “การออกแบบทุนความรู้” จึงควรนำระเบียบวิธีการวิจัยมาใช้ในการออกแบบโปรแกรม/โครงการ/หลักสูตรหรือรูปแบบใดก็ได้ที่จะเกิดมูลค่าของทุนความรู้สู่ทุนมนุษย์

๓. การส่งมอบความรู้ (KC: Delivery) คือการใช้เครื่องมือทั้งออนไลน์และออฟไลน์หรือรูปแบบใดก็ได้ที่ทำให้ทุนมนุษย์เข้าถึงความรู้ได้ ๒๔ ชั่วโมง ๗ วัน ทุกที่ / ทุกเวลา/ตามที่ต้องการ

๔. การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นวงจรการเชื่อมโยงความรู้โดยองค์การต้องจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) ดังนั้นไม่ได้หมายความว่าต้องเป็น WBT (Web Based Training) แต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องของการสร้างฐานความรู้การได้มาซึ่งความรู้การแบ่งปันความรู้

^{๔๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕-๕๖.

๕. การวัดผลตอบแทนด้านความรู้ (ROKC: Return on Knowledge Capital) คือ การเปลี่ยนแปลงหรือขยายขอบเขตไปสู่การใช้ระบบ Score card เขามาวัดผลตอบแทนทางด้านทุนความรู้^{๔๕}

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการภายใต้แนวคิดที่ต้องการให้องค์การอยู่รอดและเติบโตด้วยการพึ่งพาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อสร้างและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์การปัจจุบันทรัพยากร บุคคลที่มีความสามารถพิเศษจึงถือเป็นทรัพย์สินที่ทรงคุณค่ายิ่งขององค์การการพัฒนาทรัพยากร บุคคล (Human Resource Development) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจหลักพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำจำกัดความของหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนมากได้ กล่าวถึงดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาหมายถึงการทำความเจริญการเปลี่ยนแปลงในทาง ที่เจริญขึ้นการคลี่คลายไปในทางที่ดี ถ้าเป็นกริยาใช้คำว่าพัฒนา หมายความว่าทำให้เจริญ คือ ทำให้ เติบโตได้งอกงามทำให้งอกงามและมากขึ้น เช่น เจริญทางไมตรี^{๔๖} การพัฒนาที่เข้าใจโดยทั่วไปมี ความหมายใกล้เคียงกับความหมายจากรูปศัพท์ คือ หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก สภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบหรือการทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ อย่างเป็นระบบที่ต่างกัน กล่าวคือ ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่าสมบูรณ์กว่าก็แสดงว่า เป็นการพัฒนา การพัฒนาในความหมายโดยทั่วไปจึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิด คุณภาพดีขึ้นกว่าเดิมความหมายนี้ นับว่าเป็นความหมายที่รู้จักกันโดยทั่วไปเพราะนำมาใช้มากกว่า ความหมายอื่นๆ แม้ว่าจะไม่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการก็จากความหมายในด้านต่างๆ ที่กล่าว มาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนามีความหมายที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างการออกไปบ้างซึ่งถ้า หากพิจารณาจากความหมายเหล่านี้อาจสรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นทั้งทางด้านคุณภาพปริมาณ และสิ่งแวดล้อมด้วยการวางแผนโครงการและ ดำเนินงานโดยบุคคลเพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง^{๔๗}

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

^{๔๖} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : พ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

^{๔๗} สนธยา พลศรี, ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน, (พิมพ์ครั้งที่ ๕), (กรุงเทพมหานคร : โอเดียน สโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๕.

บุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ เป็นกำลังสำคัญขององค์กรและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศอีกด้วย เพราะฉะนั้นเราควรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของบุคคล และได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้คือ

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหนังสือการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลน่าจะแตกต่างจากคำว่าพัฒนามนุษย์สองคำนี้ไม่เหมือนกันทีเดียวในเวลานี้เราเน้นการพัฒนาบุคคลเราต้องเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำว่าพัฒนาบุคคลที่ต่างจากคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคนในฐานะเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง เราควรหันมาสนใจในการพัฒนาบุคคลมากกว่า^{๔๘} เมื่อเราพัฒนาเขาเหล่านั้นได้แล้วก็เหมือนกับเป็นทุนเป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมต่อไป ในหนังสือพุทธวิธีบริหารกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าการศึกษาบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ดังจะเห็นได้จากการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่าและทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาบรมไปตามจรีต ๖ และที่สำคัญคือพระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเองตัวอย่างเช่นการบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนาเริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรเมื่อบวชเข้ามาแล้วพระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ ๕ พรรษา^{๔๙} การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรมและกระบวนการพัฒนาองค์การทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๕๐} ความหมายของทรัพยากรบุคคลมี ๒ ด้าน คือด้านเศรษฐศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึงการเพิ่มพูนทุนมนุษย์ และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึงการเตรียมประชาชนสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองโดยเฉพาะประชาชนใน

^{๔๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๒) , หน้า ๒.

^{๔๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙) , หน้า ๓๙.

^{๕๐} กิริติ ยศยิ่งยง, การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๘), หน้า ๒.

ระบอบประชาธิปไตย^{๕๑} การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ หรือความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน พฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้ทรัพยากรมนุษย์ มีความเจริญก้าวหน้าในงาน^{๕๒} การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลเป็นการส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะ ในการทำงานสูงขึ้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะอุปนิสัยทัศนคติ และวิธีการทำงานที่จะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การอันเนื่องมาจาก ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวถ้าองค์การ ใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถมากองค์การนั้นก็จะมีโอกาสจัดการองค์การให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้^{๕๓}

นักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหนังสือการ จัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้คือ

Nadler Leonard กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลหมายถึงกระบวนการกลุ่ม กิจกรรมที่ปฏิบัติและจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจัด กิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องกิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสมและสามารถ สร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมได้อย่างดีซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในองค์กรในสังคมตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม^{๕๔}

Megginson Leon C. Personnel กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการดำเนิน ความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่ บุคคลนั้นรับผิดชอบ^{๕๕}

Pace RW Smith กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งคุณภาพ และความสามารถในการผลิตของพนักงานและนำมาซึ่งความพอใจงานระหว่างพนักงานหัวหน้างาน

^{๕๑} จีระ หงส์ดารมภ์, แนวคิดและหลักการขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓๑, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๓), หน้า ๕.

^{๕๒} เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ, หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาแนวทางการวางแผนการ เขียนโครงการและการบริหารโครงการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑), หน้า ๑.

^{๕๓} เชาว์ โรจนแสง, องค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๗, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙๓.

^{๕๔} Nadler Leonard, *Designing Training Program* : The critical events model. Reading , Mass. Addison – Wesley , 1982) p.12.

^{๕๕} Megginson Leon C. Personnel, *A Behavioral Approach to Administration*, (Homewood : Richard D Lrwin, 1969), p. 307.

และพนักงานอื่นๆ โดยการพัฒนาต้องทำทั้งระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ระดับองค์กร (Organization Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)^{๕๖}

Russell C. Swansburg กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการศึกษาของบุคคล ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพเพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการเพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น^{๕๗}

พนัส หันนาคินทร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือกระบวนการในการฝึกฝน (training) กับการให้การศึกษา (education) ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัดทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานการศึกษามีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเทคโนโลยีเทคนิคการทำงานสภาพแวดล้อมรวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่อาจจะมีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม^{๕๘} ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีดังนี้

๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอนการให้ความรู้ทุกประเภทไม่ว่าลักษณะหรือวิธีการแบบใด

๒. การใช้คนให้ตรงกับงานความรู้ความสามารถความชำนาญความคิดภายใต้การบริหารการอำนวยการที่ถูกต้อง

๓. การทำให้บุคคลเข้าใจในองค์การเข้าใจงานเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีความรับผิดชอบรวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในองค์การ และนอกองค์การอย่างกว้างขวางทุกแห่งทุกมุม^{๕๙}

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถโดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรมจัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้นรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

^{๕๖} Pace RW Smith, **Human Resource Development**. (New Jersey : Prentice Hall, 1991), p. 7.

^{๕๗} Russell C. Swansburg, **In Service Education**. New york: G.D. (Putmen Sons, 1968), p.47.

^{๕๘} พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐.

^{๕๙} วิจิตร อาวะกุล, **คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๖๘.

๒.๓.๒ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งนอกจากกิจกรรมการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เรียบง่ายมีสายการบังคับบัญชาน้อยการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางที่ชัดเจนรวมทั้งการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องบุคลากรในองค์การจะมีคุณภาพคือมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนามากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การนั้นๆ เป็นสำคัญและการที่องค์การแต่ละแห่งจะมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใดก็ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดที่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของคนในองค์กรนั้นๆ มากขึ้นเพียงใดด้วย

การดำเนินงานในองค์การคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแม้องค์การจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การขาดความรู้ความเข้าใจมีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลิตหรือผลงานขององค์การ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญและจำเป็นมากในการเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ของบุคลากรตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมช่วยพัฒนาสมาชิกในองค์การให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การดังนี้

๑. ทำให้ระบบงานดีขึ้นและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือองค์การเอกชนถ้าจัดให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ได้เข้าใจถึงการบริหารควบคุมการติดต่อประสานงานแล้ว ระบบการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ดีขึ้นการทำงานมีระบบมากขึ้นสามารถนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้วการพัฒนาบุคลากรยังมีส่วนในการช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีจิตใ้รักงานมีความผูกพันกับองค์การสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น และมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่องตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ

๒. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัดการพัฒนาบุคลากรช่วยให้พนักงานรู้วิธีการทำงานหรือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีข้อผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยลงทำให้ลดความสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานตลอดถึงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ การทำงานของพนักงานจะใช้เวลาน้อยลงบางงานสามารถลดขั้นตอนการทำงานได้ซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

๓. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานการพัฒนาบุคลากรด้วยการวิธีการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานการพัฒนาบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจธรรมชาติและวิธีการปฏิบัติงานที่เขาจะต้องทำและสามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก

๔. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างานได้มากขึ้น หัวหน้างานหรือผู้บริหารก็ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงงานและการสอนงานนอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรอันเป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนาจะส่งผลให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาควบคุมดูแลและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากรทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่นๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้

๕. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตนตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงานบุคลากรในองค์กรมักจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกก่อนเพราะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมและได้รับการพัฒนาอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีด้วยเหตุนี้เองการพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลอย่างหนึ่ง

๖. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีเจตคติที่ดีต่อองค์การเป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านหากหน่วยงานใดไม่ตระหนักและสนใจจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแล้วสภาพการทำงานจะเกิดความจำเจความเฉื่อยชาในที่สุดประสิทธิภาพในการทำงานจะต่ำลงและมีผลกระทบต่อการผลิตหรือผลงานขององค์การการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อการพัฒนาวิธีทำงานและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งช่วยให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

เพราะฉะนั้นเมื่อกล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเองนำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงานมีความก้าวหน้าในการทำงานพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงานทำให้พนักงานรักงานรักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย

๒. ช่วยพัฒนาองค์การ องค์การประกอบด้วยบุคลากรเมื่อระบบการพัฒนาบุคลากรเป็นไปด้วยดีบุคลากรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์การย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

๓. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติในสังคมประกอบด้วยองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนเมื่อองค์การมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าไปด้วยเพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพมีรายได้จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือ ครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่าความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเกิดจากบุคคลในภาพมีคุณภาพที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคลในระบบครอบครัวระบบการทำงานในองค์การที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารและการพัฒนาที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่างๆ^{๖๐}

^{๖๐} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (จันทบุรี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๗), หน้า ๙.

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต) การที่องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน หรือองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสามารถสร้างสรรค์ปัญญาใช้ความคิดที่ได้รับมาจากการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ตั้งนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหลายมุมมอง เช่น มุมมองเชิงตามหลักพุทธศาสนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุดเมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อย ๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหาและกิเลสคือถูกตัณหาและกิเลสครอบงำน้อยลงเมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้นสามารถทำสิ่งที่ดีงามได้มากขึ้นการที่จะสร้างสันติ มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการศึกษาซึ่งได้แก่ศึกษานั้นเอง^{๖๑}

พะยอม วงศ์สารศรี ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมี ๓ ประการคือ ๑) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรเมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น ๒) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร ๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๖๒}

สรุปได้ว่าในปัจจุบันแทบทุกองค์การจึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้นเพราะเชื่อว่าองค์การจะบรรลุจุดหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรของตนเป็นสำคัญการที่องค์การจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมีขวัญและกำลังใจดีตลอดจนมีเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างและปลูกฝังอย่างต่อเนื่องวิธีการที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันก็คือการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะตลอดจนเสริมสร้างวิสัยทัศน์ และเจตคติที่ดีต่องานและองค์กรนั่นเอง

๒.๓.๓ หลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หลักการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถจำแนกออกเป็น^{๖๓} แนวทางใหญ่ ๆ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ ๓ ประการ คือ

^{๖๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎกหมวดศึกษาศาสตร์*, หน้า ๙๖.

^{๖๒} พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๖.

^{๖๓} นิสดาร์ก เวชยานนท์, *บทความวิชาการ HR*, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐ – ๔๐.

สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นการสร้างคนทำงานให้มีประสิทธิภาพในงานทั้งปัจจุบันและอนาคต เช่นเดียวกับการที่องค์กรซื้อวัตถุดิบมาดำเนินงานผสมผสานเพิ่มคุณค่าและขายได้กำไรศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นวัตถุดิบที่อาจเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรมภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมการเพิ่มศักยภาพให้แก่คนทำงานอาจทำได้โดยการพัฒนานิสัยในการคิดการกระทำฝีมือความรู้การทำให้คนเหมาะสมกับงานโดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งความคิดการกระทำความสามารถความรู้ความชำนาญและการแสดงออกอีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๖๗}

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งการฝึกอบรมนั้นมักทำในระยะสั้นเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) กระบวนการของการฝึกอบรม กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนสามารถสรุปกระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมได้ดังนี้

กำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments) ความจำเป็น หรือ Needs ในการฝึกอบรมและพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริงนอกจากนั้นยังพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงานซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการมุ่งใจคนให้ปรับปรุงหรือสร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จโดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา^{๖๘}

การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and design Training programs) เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์การและบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไขหรือมุ่งใจให้ปรับปรุงผลงานก็จะต้องมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมการคัดเลือกวิทยากรการเลือกเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรมการกำหนดสถานที่จัดการฝึกอบรมและอุปกรณ์การฝึกอบรม

การบริหารหลักสูตร (Training Delivery) ในขั้นตอนนี้สามารถกำหนดช่วงเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ ออกได้เป็นสามระยะได้แก่

ระยะแรกเป็นการวางแผนจัดหลักสูตรการฝึกอบรมโดยที่จะมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

^{๖๗} วัชย์ โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : B.J.Platt Processor, ๒๕๕๑), หน้า ๖๕.

^{๖๘} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร. ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๖-๒๓๗.

ระยะสอง การดำเนินการฝึกอบรมจะเป็นการดำเนินการในเรื่องของการจัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่และพิธีการจัดการฝึกอบรมในแต่ละวันความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตรงบประมาณประจำวัน และรายงานสรุปความก้าวหน้าในการจัดการฝึกอบรม

ระยะสาม การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรมการนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติโดยหน่วยงานต้นสังกัดและการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์โดยหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

กระบวนการของการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ กระบวนการในการฝึกอบรมนั้นสามารถทำได้หลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการจัดการอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ก็ตามจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการกำหนดเนื้อเรื่องสถานที่ที่ตามย่อมมีความกับองค์การเพื่อทำให้องค์การนั้นๆ มีพนักงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถและความรู้พร้อมที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

๓) วิธีการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมมีแตกต่างกันหลายวิธีด้วยกันบางองค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะใช้หลายวิธีควบกันแต่อย่างไรก็ตาม ได้มีบางวิธีที่เป็นที่นิยมค่อนข้างมากการที่จะเลือกใช้วิธีใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสำคัญนอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำการอบรมและของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมด้วยปัจจัยอื่นๆ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรมระดับที่ทำการอบรมเวลาและค่าใช้จ่ายล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดในการอบรมวิธีการอบรมที่สำคัญมีดังต่อไปนี้คือ

on the job training หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า“job instruction training” เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการอบรมพนักงานวิธีนี้จะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง มีการจัดระบบอย่างสมบูรณ์วิธีหนึ่งก็คือ JIT (job instruction train) ที่ได้พัฒนาขึ้นมาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ ซึ่งวิธีการจะเริ่มต้นโดยการให้การฝึกอบรมแก่หัวหน้างานก่อน แล้วจึงนำไปฝึกอบรมให้กับพนักงานอีกต่อหนึ่ง

วิธีอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (conference or discussion)วิธีนี้นับว่าเป็นวิธีให้การอบรมแบบเฉพาะตัวซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้กับพนักงานเสมียนหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพพนักงานด้านเทคนิคตลอดจนหัวหน้างานต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมโดยมีการถ่ายทอดความนึกคิดระหว่างกันการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานและมาตรฐานของงานด้านต่างๆ การอบรมวิธีนี้ผู้เข้าอบรมส่วนมากจะต้องมีพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนั้นมาโดยตรงก่อน และต้องมีความชำนาญในเรื่องเฉพาะด้านที่จำเป็นต่างๆ ซึ่งในการอบรมก็จะมีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำงานเฉพาะจุดเฉพาะอย่างได้โดยตรงการอบรมวิธีนี้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้มีความคล่องตัวเป็นอันมากที่จะทำให้พนักงานได้มีโอกาสร่วมหรือมีโอกาสทดลองแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับพนักงานด้านวิชาชีพหรือพนักงานปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานด้านเทคนิคต่างๆ ที่จะต้องได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมอภิปรายหาร่วมกัน

การอบรมงานช่างฝีมือ (apprenticeship training) วิธีนี้เป็นระบบของการฝึกอบรมที่พนักงานใหม่จะได้รับการแนะนำและให้มีการทดลองฝึกหัดทำจนชำนาญ ซึ่งจะมีการจัดทั้ง

ในหน้าที่งานและในชั้นเรียนการอบรมนี้ก็คือการอบรมตามลักษณะที่เรียกว่า apprenticeship training หรือการฝึกหัดช่างฝีมือนั่นเองแผนการจัดฝึกอบรมช่างฝีมือส่วนใหญ่มักจะกระทำโดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายจัดการและฝ่ายแรงงานตลอดจนตัวแทนในอุตสาหกรรมและรัฐบาล รวมถึงบริษัทและโรงเรียนช่างฝีมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การอบรมในห้องบรรยาย (class – room training method) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่โดยอาศัยครูผู้สอนวิธีนี้มักจะเหมาะสมกับเรื่องที่จะต้องทำการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูลตลอดจนให้คำแนะนำต่างๆ ซึ่งอาจจะกระทำโดยวิธีบรรยาย หรือแสดง หรือทดลองทำให้อุหรือการฉายภาพยนตร์ หรือการใช้เครื่องมือช่วยในการเรียนรู้ต่างๆ ถ้าหากเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กที่เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาหัวหน้างานที่ทำหน้าที่บริหารแล้วการใช้วิธีให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยมักจะนำมาใช้ประกอบควบคู่กันอยู่เสมอ

๒. การศึกษา

ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นการศึกษานับเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จเพราะการศึกษาทำให้คนพัฒนาขึ้นได้และการศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวบรวมเนื้อหาของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวเกี่ยวกับการศึกษาไว้ดังนี้

การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน ว่า การศึกษามีบทบาทในการตอบสนองความต้องการของสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยต่างๆ จะต้องช่วยผลิตกำลังคนให้แก่ประเทศการศึกษาอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสังคมการศึกษากลายเป็นตัวถูกกำหนดไม่ใช่เป็นผู้กำหนดและเราควรมองว่าขณะนี้เราขาดกำลังคนด้านไหนบ้างเราก็ให้ความสนใจพิเศษ^{๖๙} ในด้านนั้นๆ นี่เป็นการมองการศึกษาแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นแล้วการศึกษายังเป็นตัวแก้ปัญหาของสังคมถ้าหากว่าสังคมกำลังเดินทางผิดการศึกษาจะต้องเตือนให้ทราบและชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเสียใหม่การศึกษาเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคตการศึกษายังคงต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรมเนื่องจากการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่เนื่องจากการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์การในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การในอนาคต^{๗๐} นอกจากนั้นแล้วยนต์ชุ่มจิตได้อ้างถึงนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงการศึกษาไว้ในหนังสือการศึกษาและความเป็นครูไทย ดังนี้ การศึกษา คือ ศึกษาเพื่อให้มนุษย์จะได้สิ่งที่ดีที่สุดในที่มนุษย์ควรจะได้โดยการทำลายเสียซึ่งสัญชาตญาณอย่างสัตว์พลาโต (Plato) กล่าวว่า การศึกษา คือ ความสามารถที่จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกเป็นสุขและเป็นทุกข์ได้ในโอกาสที่เหมาะสม และพัฒนาสิ่งที่มีความงามและสิ่งที่สมบูรณ์ทุกอย่างซึ่ง

^{๖๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน , พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๙), หน้า ๖ – ๗.

^{๗๐} เกื้อจิตร์ ชีระกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๑) , หน้า ๖.

ผู้เรียนอาจทำให้เกิดขึ้นได้ อริสโตเติล (Aristotle) กล่าวว่า การศึกษา คือ การสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนมีจิตใจสมบูรณ์และมีร่างกายที่แข็งแรงมีพละการศึกษาคือช่วยทำให้ความสามารถทางจิตใจของมนุษย์พัฒนาสูงขึ้นจนสามารถบรรลุถึงความจริงความดีและความงามอย่างสูงสุดซึ่งจะเป็นผลส่งให้บรรลุถึงความสุขสมบูรณ์ในที่สุดจอห์น ดีวอี้ (John Dewey) กล่าวว่า การศึกษา คือ กระบวนการของความเป็นอยู่โดยผ่านทางการทำประสบการณ์ให้สมบูรณ์อย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาสมรรถภาพทุกอย่างในแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมและเพิ่มพูนสิ่งที่เป็นไปได้ ศ.ดร. สาโรช บัวศรี ได้กล่าวว่าการศึกษาคือ การพัฒนาขั้น ๕ เพื่อว่าเมื่อพัฒนาแล้วอภิสถาปนะจะได้เบาะบางลงอย่างมากที่สุดที่จะมากได้ ขั้น ๕ ได้แก่ รูป คือ ร่างกายเวทนา คือ ความรู้สึกสัญญา คือ ความจำสังขาร คือ ความคิด วิญญาณ คือ ความรู้หม่อมหลวงปิ่นมาลากุล กล่าวว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้เกิดความเจริญ กองงามทุกอย่างในตัวบุคคลพ้นหั้นนาคินท์ กล่าวว่า การศึกษาหมายถึง ประสบการณ์รวมทั้งการอบรมฝึกฝนและสั่งสอนให้แก่ผู้เยาว์ด้วยจุดหมายที่จะให้ผู้เยาว์ได้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกด้วยความสะดวกสบายเท่าที่จะเป็นไปได้ภิญโญ สาธร กล่าวว่าการศึกษาหมายถึง กระบวนการทุกชนิดที่ช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงจิตใจอุปนิสัย และคุณสมบัติทางกายภาพต่างๆ ของมนุษย์ให้ดีขึ้นเอกวิทย์ ณ ถลาง กล่าวว่าการศึกษา คือ การสร้างสมและถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของมนุษย์เพื่อแก้ปัญหาและให้เกิดความเจริญการศึกษามีความจำเป็นต่อเนื่องและต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาอยู่เสมอการศึกษาที่มีความหมายกว้างไกลและลึกกว่าการเรียนหนังสือและการไปโรงเรียน การศึกษาก่อให้เกิดความเจริญทางพุทธิปัญญาจิตใจสังคม และพละการศึกษาดำเนินอยู่อย่างเป็นลำดับเป็นขั้นในสถานศึกษาการศึกษามีใช้การเรียนรู้วิชาแต่เป็นการเรียนให้ได้ความคิดและระบบการศึกษาที่ดีและการศึกษาเป็นการโน้มน้าให้บุคคลเกิดความประจักษ์ใจและพัฒนาความสามารถของตนให้รู้ว่าจะทำอะไรได้มากกว่าฝึกฝนอาชีพเฉพาะอย่างซัลท (Schultz) กล่าวว่า การศึกษา คือ การลงทุนอย่างหนึ่งของมนุษย์เป็นการลงทุนให้กับตนเอง เพราะการศึกษาช่วยพัฒนาความสามารถและความเจริญงอกงามต่างๆ^{๗๑}

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจงการศึกษาคือการพัฒนาคนในองค์รวมสองส่วนที่สำคัญคือกายกับใจการศึกษาในระยะต้นจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายใจในระยะต่อมาแนวคิดการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น ๔ ด้านได้แก่ พัฒนาการทางร่างกาย พัฒนาการทางสังคมพัฒนาการทางอารมณ์และพัฒนาการทางปัญญา

ในด้านการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้คือ การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคนให้มีความรู้มากขึ้นมีจิตใจสูงขึ้น มีคุณธรรมเมื่อมีการศึกษามีความรู้ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการศึกษาย่อมเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตามถ้ามีบุคลากรที่มีการศึกษามาเป็นอย่างดีหน่วยงานก็จะใช้ประโยชน์จากบุคคลนั้นได้มาก

^{๗๑} ยนต์ ชุ่มจิต, การศึกษาและความเป็นครูไทย, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๔๔), หน้า, ๒-๑๐.

๓. การพัฒนา

การพัฒนาเป็นสิ่งที่ทุกประเทศพึงปรารถนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่กำลังพัฒนาหลายคนให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการพัฒนาแต่ถ้าจะพิจารณาให้รอบครอบแล้วการพัฒนาไม่ใช่เรื่องเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวหากแต่ครอบคลุมไปถึงเรื่องอื่นๆ ด้วยนอกเหนือจากด้านวัตถุหรือด้านเงินทองสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์การพัฒนานั้นถือได้ว่าเป็นกระบวนการหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบต่างๆ ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งระบบซึ่งนอกเหนือจากการแก้ไขปัญหาทางด้านรายได้และการผลิตแล้วยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นนอกจากการฝึกอบรมการศึกษาแล้วยังมีการพัฒนาซึ่งจะหมายถึงการพัฒนาตนเองที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การนั้นเจริญเติบโตและก้าวหน้าต่อไปในอนาคตผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาจากนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้คือ การพัฒนาเป็นการเชื่อมต่อการฝึกอบรมแต่มีความหมายไม่เหมือนกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่าเป็นความพยายามเตรียมพนักงานให้พนักงานพร้อมด้วยความสามารถที่องค์การต้องการในอนาคต^{๗๒} การพัฒนาหมายถึงศาสตร์ของการศึกษาและการฝึกอบรมให้เกิดการปฏิบัติจริงโดยเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับพนักงานหน่วยงาน และองค์การ^{๗๓}

ซึ่งการพัฒนาเป็นวิธีการมุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การงาน และตัวพนักงานเองหรืออาจมองในลักษณะเป็นการใช้คนให้เต็มขีดความสามารถเท่าที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงมีลักษณะเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานใหม่ให้เท่าเทียมกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน^{๗๔} การเรียนรู้ในขณะทำงานการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งการพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การเพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การการพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การที่หวังผลในอนาคตซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนานและมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปอยู่มากและมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว^{๗๕} การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งให้มนุษย์เอาตัวรอดและมุ่งที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คุณคนมีข้อบกพร่องอยู่หรือมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมไปสู่พฤติกรรมที่สังคมเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

^{๗๒} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา , ๒๕๔๓), หน้า ๑๖๗.

^{๗๓} Watking อังโน อารณ ภูวิทยาพันธ์, Career Development in Practice, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๔.

^{๗๔} ดนัย เทียมพุด, การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓.

^{๗๕} เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๑), หน้า ๖.

ยอมรับได้โดยการเพิ่มปัจจัยนำเข้าเปลี่ยนกระบวนการการพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในสังคมต่อไป^{๗๖}

ซึ่งพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ไม่เน้นทำงาน (not job focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคมเป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัยจากการเลียนแบบการลองผิดลองถูกและการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้

๑) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองการพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญและคุณธรรมโดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพการดำรงชีวิตตนเองและครอบครัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขตามกฎหมายเกณฑ์ของแต่ละสังคมกำหนด

๒) วิธีการพัฒนาตนเอง

วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัยครอบคลุมการเลียนแบบการลองผิดลองถูกการอยากลองทำสิ่งที่แปลกใหม่ และความต้องการที่จะทำในสิ่งที่มียุแล้วให้ดีขึ้นการเรียนรู้ตามปกติวิสัยเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้ผ่านสถาบันการศึกษาไม่มีหลักสูตรและเป็นไปโดยธรรมชาติความต้องการที่จะทำสิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อยากอยู่กับที่จึงประสงค์ที่จะทำสิ่งที่ไม่เคยทำเมื่อทำได้แล้วก็อยากทำให้ดีขึ้นในเส้นทางแห่งการปรับปรุงสิ่งเหล่านั้นมนุษย์ก็ได้พัฒนาตนเองในที่สุด

วิธีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้จากสถาบันศาสนาแห่งวิทยาบริการและการสื่อสารมวลชนสถาบันศาสนาเช่น วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นสถาบันพัฒนาจิตใจสำหรับศาสนิกชนเพื่อให้เป็นคนดีมีคุณธรรมได้ศึกษาหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือแห่งวิทยาบริการอาจอยู่ในที่ทำงานและในแหล่งชุมชนและแห่งวิทยาบริการในที่ทำงานอยู่ในรูปห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือจะเห็นว่าการพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นที่จะต้องไปเรียนรู้โดยพยายามพูดคุยกับคนเก่งต่างสาขาวิชา (outsourcing) การพูด การฟัง การคิด การถาม การดู และการเขียนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง^{๗๗}

จากการพัฒนาตนเองที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาทุกอย่งนั้นมีความสำคัญส่วนการพัฒนาตนเองขึ้นอยู่กับตัวบุคคลว่าพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองหรือไม่เพราะการพัฒนาตนเองนั้นต้องหมั่นไฝหาความรู้ใส่ตัวไฝรู้ตลอดเวลาที่มีการลองผิดลองถูกอยู่เสมอเพื่อเอาตัวรอดในสังคมและหน่วยงานนั้นๆ

^{๗๖}ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑๑, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒๘.

^{๗๗}เสนอห์ จุ้ยโต, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗๙ – ๑๘๐.

๒.๓.๔ องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การบริหารบุคลากรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบหรือฟังก์ชันหลัก ๆ ของการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากผู้บริหารรวมถึงนักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางคนยังเข้าใจผิดคิดว่างานพัฒนาบุคลากรก็คืองานฝึกอบรม โดยมีหน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันว่า องค์ประกอบของการพัฒนาบุคคลมิใช่มีเพียงแค่การฝึกอบรมเท่านั้นมีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาถึงแนวคิดและองค์ประกอบของการพัฒนาบุคคลซึ่งผู้เขียนขอนำเสนอหลักการพิจารณาถึงองค์ประกอบของการพัฒนาบุคคลจากแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley^{๗๘} โดยแบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๔ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้^{๗๘}

๑. การพัฒนารายบุคคล Competency จะถูกนำมาใช้เพื่อประเมินดูว่าพนักงานแต่ละคนมีขีดความสามารถใดที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และขีดความสามารถใดที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกขีดความสามารถที่จะต้องพัฒนาว่าควรจะเป็นเรื่องใดหลังจากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งเครื่องมือที่ผู้บริหารควรตระหนักถึงก็คือเครื่องมือที่มีใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น เครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมีจำนวนมาก อาทิเช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Job Shadowing) เป็นต้น

๒. การพัฒนาสายอาชีพ นั่นก็คือ การกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะรวมไปถึงการโอนย้ายงาน (Job Transfer) ซึ่ง Competency จะใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความพร้อมว่าพนักงานคนนั้นมีศักยภาพเพียงพอที่จะเลื่อนตำแหน่งงานและโอนย้ายงานได้หรือไม่ และหากพนักงานมีขีดความสามารถไม่พร้อม สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการต่อ นั่นก็คือ การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานเป็นรายบุคคล และนอกจากการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพแล้วการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งและคนดี (Talent Management) ยังเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาสายอาชีพที่องค์กรหลายแห่งเริ่มตระหนักถึงความสำคัญ และได้เริ่มสรรหาคนเก่งและคนดีในองค์กร เพื่อที่ว่าการจะได้หาวิธีการในการจูงใจและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรได้นานที่สุด ซึ่งบุคคลเหล่านี้ที่องค์กรได้มีการเตรียมให้เป็นผู้สืบทอดทายาทหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) สำหรับตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป

^{๗๘} Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley, **Principle of Human Resource Development** [ออนไลน์] :http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=698 [๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญ ซึ่ง Competency จะถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน โดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานว่าพนักงานมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังมากน้อยแค่ไหนบ้างระดับการประเมินนั้นจะเน้นไปที่การประเมินความถี่หรือความบ่อยครั้งที่เกิดขึ้นของแต่ละพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานได้ก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาจะต้องสังเกตพฤติกรรมและจดบันทึกเหตุการณ์หลัก ๆ (Critical Incidents) ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของพนักงานแต่ละครั้งด้วยการทำสมุดบันทึกพฤติกรรม ซึ่งภาครัฐมีการกำหนดให้ข้าราชการจัดทำสมุดบันทึกความดีราชการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีที่กระตุ้นให้องค์กรอื่นๆ เริ่มมีการจัดทำสมุดบันทึกพฤติกรรมของพนักงานดังเช่นหน่วยงานราชการที่มีการนำมาใช้ปฏิบัติ

๔. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่เน้นการนำเครื่องมือด้านการบริหารบุคลากรมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแบบอย่างที่ต้องการ ซึ่ง Competency จะถูกนำมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั่วทั้งองค์กรแนวคิดของการพัฒนาองค์กรถือได้นำน้องประกอบต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากรมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากองค์กรจะพัฒนาไปได้นั้นก็ต่อเมื่อองค์กรจะต้องมีการพัฒนาพนักงานแต่ละคนการรักษาพวกเขาไว้ด้วยการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดจนการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความยุติธรรมในการประเมินผลงาน

รุ่งฤดี กิจควร ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน ซึ่งความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบมี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. องค์ประกอบทางร่างกาย หมายถึง รูปร่างหน้าตาการแสดงออกด้วยสีหน้าท่าทางน้ำเสียงในการเจรจาและการสื่อความหมายการแต่งกายการรักษาความสะอาดของร่างกายรวมถึงสุขภาพและสุขอนามัยของร่างกาย

๒. องค์ประกอบทางด้านจิตใจ หมายถึง สภาพของจิตที่มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อมมีความสงบเยือกเย็น มีคุณธรรมและมีความยุติธรรมเป็นต้น

๓. องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาตน เช่นไม่แสดงอาการทางอารมณ์อย่างรุนแรงจนเกินไปฝึกการควบคุมอารมณ์ที่เป็นโทษต่อตนเองและผู้อื่น

๔. องค์ประกอบทางด้านสังคม หมายถึง ท่าทีและการปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมเช่นรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจัดพฤติกรรมเห็นแก่ตัวมีจรรยาบรรณทางสังคมประพฤติตนตามปทัสสถานสังคมเป็นต้น

๕. องค์ประกอบทางด้านทักษะและสติปัญญา หมายถึง การรอบรู้ศิลปะ และศาสตร์ต่าง ๆ การมีความฉลาดและไหวพริบในการวิเคราะห์และตัดสินใจความสามารถในการแสวงหาความรู้ และฝึกทักษะใหม่ๆ และมีความสามารถในการเรียนรู้แนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดี^{๗๙}

สงวน สุทธิเลิศอรุณ ได้กล่าวถึง พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเองประกอบ ๖ ด้านที่สำคัญดังนี้

๑. การพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์
๒. การพัฒนาด้านร่างกาย
๓. การพัฒนาด้านจิตใจ
๔. การพัฒนาด้านสังคม
๕. การพัฒนาด้านศึกษา
๖. การพัฒนาตนเองสู่ความต้องการของตลาด^{๘๐}

สรุปว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในการพัฒนามนุษย์ในแต่ละแห่งองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมี ๔ องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบทางร่างกาย หมายถึง รูปร่างหน้าตาการแสดงออกด้วยสีหน้าท่าทางน้ำเสียงในการเจรจาและการสื่อความหมายการแต่งกาย การรักษาความสะอาดของร่างกายรวมถึงสุขภาพและสุขอนามัยของร่างกาย

องค์ประกอบทางด้านจิตใจ หมายถึง สภาพของจิตที่มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม มีความสงบเยือกเย็น มีคุณธรรมและมีความยุติธรรม เป็นต้น

องค์ประกอบทางด้านสังคม หมายถึง ท่าทีและการปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อม เช่น รู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจัดพฤติกรรมเห็นแก่ตัวมีจรรยาบรรณทางสังคมประพฤติตนตามปทัสสถานสังคม เป็นต้น

องค์ประกอบทางด้านสติปัญญา หมายถึง การรอบรู้ศิลปะ และศาสตร์ต่าง ๆ การมีความฉลาดและไหวพริบในการวิเคราะห์และตัดสินใจความสามารถในการแสวงหาความรู้และฝึกทักษะใหม่ๆ และมีความสามารถในการเรียนรู้แนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดี

๒.๓.๕ ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ กล่าวว่าขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนดำเนินการ ๖ ขั้นตอน ดังนี้

^{๗๙} รุ่งฤดี กิจกรร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร: พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://joomla.ru.ac.th/hrd/Journal/vol_1No_1/rungredee.pdf. [๗ มกราคม ๒๕๖๐].

^{๘๐} สงวน สุทธิเลิศอรุณ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรวิพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๙.

๑. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๓. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุดซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนาระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

๔. การกำหนดโครงการเป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร

๕. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น

๖. การประเมินผลและติดตามผลเป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดมีปัญหาอุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดรวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว เพียงใด คุ้มค่าหรือไม่^{๘๑}

Bishop, ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนานตนเอง

๒. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไรเพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๓. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายการศึกษาดูงานการสอนงาน เป็นต้น

๔. ความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลองการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้

๕. การปฏิบัติตามโครงการจำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม

๖. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์^{๘๒}

^{๘๑}ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, การพัฒนาบุคคลในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล ภาครัฐ หน่วยที่ ๘-๑๕ พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี: (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๖๓๓-๖๓๔.

^{๘๒}Bishop, Development and Instructional Tmprovement Plan and Procedures, (Boston: Allyn and Bacon. 1979), p. 172.

นิสตาภ เวชยานนท ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเบื้องต้นเราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินว่าองค์การของเรามีความต้องการพัฒนาในลักษณะใดจะศึกษาฝึกอบรมหรือต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนาซึ่งวิธีการดำเนินการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้นอาจจะมีที่แตกต่างกันแล้วแต่องค์การ แต่ไม่ว่าจะอยู่ในแบบใดก็ตามก็ต้องจัดให้เป็นระบบในการที่จะตัดสินใจได้ว่าจะใช้รูปแบบใดนั้น เราจำเป็นต้องวิเคราะห์งานขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑) วิเคราะห์ระบบการจัดการขององค์การจะเป็นตัวบอกให้ทราบว่าควรดำเนินการพัฒนาไปในรูปแบบใด ทั้งนี้เพราะการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การด้วยซึ่งจะต้องตระหนักในเรื่องเหล่านี้ไว้เสมอ

๒) วิเคราะห์งานแต่ละประเภท การวิเคราะห์ลักษณะและรายละเอียดของงานต่าง ๆ จะทำให้เราได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐาน

๓) วิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลที่ควรเข้ารับการฝึกอบรมหรือบุคคลเหล่านั้นใครจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใดที่จะต้องเหมาะสม ซึ่งในเรื่องการวิเคราะห์บุคลากรนี้เราต้องมีมาตรฐานในการวิเคราะห์บุคลากรที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่เรากำหนดไว้ก็ไม่ใช่ความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถ้าเราไม่กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนการพัฒนาบุคคลก็จะไม่ประสบความสำเร็จการประเมินผลการฝึกอบรมก็ทำได้ยากเนื่องจากเราไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน

๓. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาในการที่จะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งจำเป็นที่จะต้องดูความเหมาะสมต่าง ๆ ด้วยวิธีการแบบหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับพนักงานแต่ไม่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร หรือบางวิธีอาจจะใช้ได้ทั้งสองระดับก็เป็นได้แต่ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงนั้น จำเป็นต้องให้นักวิชาชีพเข้ามาดำเนินการอบรมอาจเป็นสถาบันการศึกษาหรือสถาบันต่าง ๆ ที่สอนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงทั้งนี้เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญอยู่แล้วจึงจำเป็นที่จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญกว่าทำการฝึกสอนเพื่อนำมาปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๔. การเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสื่อหรืออุปกรณ์นั้นมีส่วนช่วยในการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมากทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการการเลือกอุปกรณ์ในการอบรมจะช่วยให้การอบรมง่ายขึ้นอาจจะเป็นวิธีโอภายนตร์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ

๕. การนำไปปฏิบัติอาจจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าผู้ที่เข้ารับการอบรมไม่มีความมั่นใจว่าการอบรมนั้น ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้ ดังนั้นผู้ฝึกอบรมจะต้องสร้างความเชื่อมั่นนี้ให้กับผู้เข้ารับการอบรมก่อนในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบางครั้งมีปัญหามากมายทั้งนี้เนื่องจากผู้ทำการฝึกอบรมได้แสดงออกในเชิงที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกว่ามี ความสลับซับซ้อนหรือยากดังนั้นในการฝึกอบรมแต่ละครั้งวิทยากรจึงเป็นหัวใจสำคัญ

ในการอบรมหลักสูตรที่เริ่มใช้ใหม่ ๆ วิทยาการจะต้องมีความเชี่ยวชาญที่จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพทั่วไปมีฉะนั้นการอบรมอาจจะได้รับการต่อต้านและไม่ประสบความสำเร็จ

๖. การประเมินผลการฝึกอบรมการประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมานั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่โดยทั่ว ๆ ไปจะประกอบด้วยเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่อบรมวิทยากรระยะเวลาสถานที่อุปกรณ์ที่ใช้และการจัดการฝึกอบรม^{๘๓}

ดร.พรชัย เจดามาน กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนในการดำเนินงานเป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการพัฒนาและวิเคราะห์หาว่ามีความจำเป็นที่จะเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรหรือไม่ในเรื่องใดให้กับใครและเมื่อไรซึ่งมีเรื่องที่ควรพิจารณาดังนี้

เพื่อสร้างความสำเร็จในงานการที่องค์การต้องการให้เกิดความสำเร็จของงานในเรื่องใดก็ตามก็จำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆขึ้นเพื่อจะได้ความสำเร็จตามงานต้องการได้

เพื่อปรับบุคคลเข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้นก็จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้กับสิ่งแวดล้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี

เพื่อแก้ปัญหาของบริษัท/หน่วยงานถ้าองค์การเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและดำเนินงานขึ้นไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็จะต้องมีการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรขึ้นเพื่อให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลงหรือหมดสิ้นไปหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลงหรือหมดสิ้นไปหรือสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและตรงจุด

๒. การออกแบบโครงการ/หลักสูตร ในการออกแบบโครงการ/หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีข้อที่ควรพิจารณา ดังต่อไปนี้

ลักษณะของโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ดี ลักษณะของโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมได้รับอะไร เช่น ได้รับความรู้ความเข้าใจมีทักษะสมารถที่จะต้องปฏิบัติได้มีทัศนคติหรือมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เป็นต้น

การกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาของแต่ละหัวข้อ ควรจะต้องเป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับความจำเป็นของบุคลากรหน่วยงานและองค์การอย่างเหมาะสม

^{๘๓} นิสตาร์ก เวชยานนท์, **บทความทางวิชาการ HR**, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒๖.

การกำหนดและเลือกวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักสูตรและเนื้อหาสถานที่รวมทั้งผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

ในการดำเนินการควรมีการกำหนดระยะเวลา วัน เวลา ไว้ให้ชัดเจน เช่น จะดำเนินการเมื่อไรใช้เวลาที่วันวันไหนบ้างในแต่ละวันมีกิจกรรมอะไรบ้างเพื่อที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้รับทราบและจะได้จัดเตรียมทุกสิ่งทุกอย่างให้พร้อมสำหรับการดำเนินการ

ส่วนประกอบของโครงการพัฒนาและฝึกอบรม โครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรมีส่วนประกอบของโครงการ ดังนี้

ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรกำหนดหัวข้อเรื่องลักษณะประเภทของโครงการที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรมให้ชัดเจนโดยเฉพาะหัวข้อเรื่องควรสื่อให้ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้

ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรระบุชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อที่ทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้ติดต่อและประสานงานได้อย่างถูกต้อง

ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรระบุถึงเหตุผลความเป็นมาลักษณะของปัญหาหรือหลักการที่เป็นสาเหตุและมีความจำเป็นต้องจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมขึ้น

โครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรระบุว่าการจัดโครงการครั้งนี้จะเกิดประโยชน์หรือเกิดผลอย่างไรบ้าง บุคคล หน่วยงาน และองค์กรได้รับประโยชน์อย่างไร

สิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ในการจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมต้องพิจารณาว่า ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นใครมีตำแหน่งหน้าที่ระดับใดเป็นระดับผู้บริหารหรือระดับปฏิบัติการ

สถานที่ต้องพิจารณาว่าจะใช้สถานที่ใดภายในหรือภายนอกองค์กรในพื้นที่หรือนอกพื้นที่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการเดินทางความสะดวกและความปลอดภัยด้วย

เวลาต้องพิจารณาว่า จะจัดทำเมื่อไรใช้ระยะเวลานานแค่ไหน

งบประมาณต้องพิจารณาว่าโครงการที่จะจัดทำนี้ต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากน้อยเท่าไรคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

บรรยากาศและการจูงใจต้องพิจารณาว่าในการจัดทำโครงการนี้จะมีวิธีการจูงใจและสร้างบรรยากาศให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างไร

จิตวิทยาการเรียนรู้ต้องพิจารณาว่าในการดำเนินการจะใช้หลักการวิธีการหรือใช้จิตวิทยาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างไร

๓. การให้ผู้บริหารอนุมัติ/เห็นชอบ (Management Approved) เป็นการเสนอโครงการต่อฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารให้เห็นชอบและอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งมีเหตุผลดังต่อไปนี้

เพื่อขอความเห็นชอบและรับรู้

การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรควรที่จะให้ผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกราบรื่นในการดำเนินงาน

เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของโครงการ

การที่ให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ก็เพื่อให้ผู้บริหารช่วยพิจารณาและตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องในภาพรวมของโครงการ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารจะรู้และมีวิสัยทัศน์ประสบการณ์หรือมีนโยบายที่เกี่ยวกับองค์การมากกว่านั่นเอง

เพื่อให้ความยินยอมในเรื่องงบประมาณ

การที่ให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการก็เพื่อให้ผู้บริหารให้ความยินยอมในเรื่องของงบประมาณเพราะถ้าผู้บริหารไม่ให้ความยินยอมแล้วการดำเนินงานทุกอย่างก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้

๔. การวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน (Issue Regulations) เมื่อผู้บริหารให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการให้รัดกุมและชัดเจนจะได้ไม่เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการดำเนินงานสาเหตุที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติข้อบังคับในการดำเนินงานเพราะ

ให้ผู้รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงรายละเอียดต่างๆเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ

การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการก็เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบได้รับทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันจะได้ไม่เกิดความสับสนไม่มีการเลือกปฏิบัติและเป็นกรอบในการดำเนินงาน

ให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจนและถูกต้อง

การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการก็เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนและถูกต้องจะได้ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

จะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องเป็นไปในแนวเดียวกัน

การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการก็เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกันจะได้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานที่อาจจะแตกต่างกันได้

๕. การดำเนินการจัดการพัฒนาและฝึกอบรม (Direct Training) ในการดำเนินการจัดการพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

เริ่มดำเนินตามกำหนดการต่าง ๆ

จะต้องดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการที่ได้มีการกำหนดไว้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ในขณะที่ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการที่ได้กำหนดไว้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคบางประการเกิดขึ้นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นให้หมดสิ้นไปเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

๖. การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม (Evaluation) เมื่อได้มีการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการแล้วผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ จะต้องมีการประเมินการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อที่จะได้ทราบว่า การดำเนินงานในครั้งนี้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพึงพอใจในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมักจะนิยมประเมินผลโครงการพัฒนาและฝึกอบรมกัน

๗. วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม ในการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมมีวิธีการที่ใช้เพื่อให้ได้ผลจากการประเมินกันหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมการให้ตอบแบบสอบถามจะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุดการทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาและอบรมจะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยวิธีการทดสอบผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังมักจะใช้ประเมินผลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอยู่ในระดับใด และหลังการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วอยู่ในระดับใดมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรการสังเกตพฤติกรรมจะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการสังเกตถึงพฤติกรรมของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่า หลังจากการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานจะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วกับมาตรฐานที่กำหนดว่าเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน

๘. การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม (follow-up) เมื่อการพัฒนาและฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรมโดยติดตามดูว่าผู้ที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่การงานหรือไม่และพฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใดซึ่งอาจติดตามผลได้จากการสังเกตวิธีปฏิบัติงานการวัด/เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอีกด้วย^{๔๔}

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นโดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งนี้ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรมีวิธีหลายวิธีจะเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรซึ่งผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

^{๔๔}พรชัย เจตมานัน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, [ออนไลน์]
http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=857239 [๑๘-มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๐].

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๓. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไขจำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนาระยะเวลางบประมาณและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

๔. การกำหนดโครงการเป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร

๕. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น

๖. การประเมินผลและติดตามผลเป็นการพิจารณาว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดรวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่

๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมนุษย์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีศึกษาในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารงานองค์กรและบุคคลทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติซึ่งแนวคิดทฤษฎีมีอยู่หลากหลายนักวิชาการจึงได้เฝ้าหาคิดแนวทางไว้เพื่อเป็นวิชาการประกอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

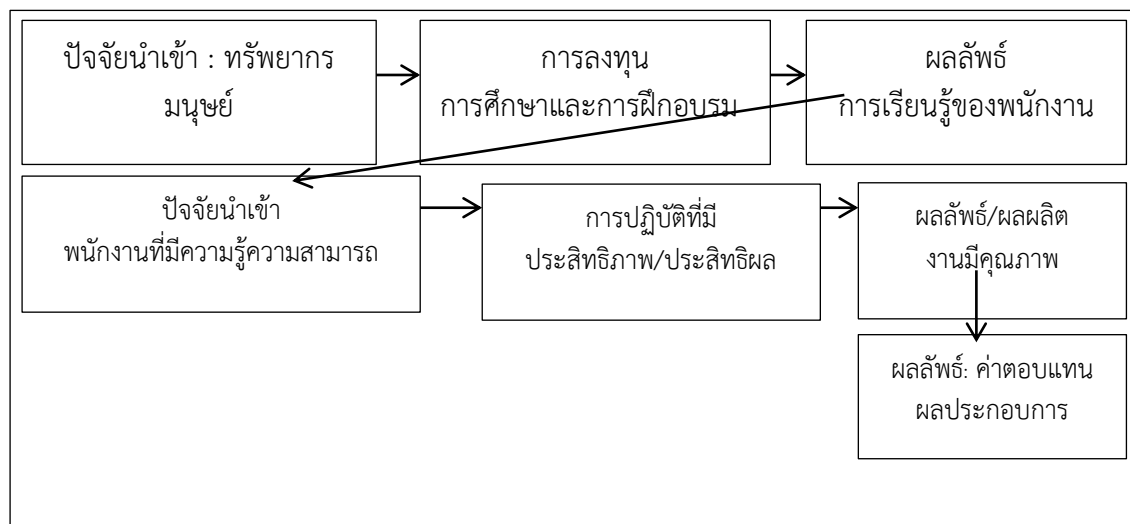
Leonard Nadler ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแนดเลอร์ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบซึ่งกิจกรรมดังกล่าวต้องออกแบบไว้เพื่อมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย ๓ กิจกรรมหลัก คือด้านการฝึกอบรม (Training) ด้านการศึกษา (Education) และด้านการพัฒนา (Development) ซึ่งมีกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๘๕}

๒.๔.๑ ทฤษฎีทุนมนุษย์

องค์กรที่สามารถที่จะสร้างความแตกต่างได้โดยผ่านการพัฒนาสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านสุขภาพด้านการศึกษาก่ออบรมและสาธารณสุขซึ่งจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่ากับการลงทุนที่เกิดขึ้นกับการศึกษาก่ออบรมและสาธารณสุขเป็นต้นเพื่อให้เกิดผลประโยชน์รูปแบบและสามารถประโยชน์ได้จริงกับทรัพยากรมนุษย์ที่ใดพัฒนาและอบรมแล้วซึ่งผลตอบแทนที่

^{๘๕} Leonard Nadler, *Corporate Human Resource Development*, (New York: American Society for Training and Development, 1980), pp.4-5.

พนักงานจะได้รับยอมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน^{๘๖} เป็นการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีทุนมนุษย์ดังภาพแสดงความสัมพันธ์ต่อไปนี้



ภาพที่ ๒.๖ ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI: Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กรโดยเรียนรู้ผ่านการศึกษากิจกรรมและการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

๒.๔.๒ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างทุนมนุษย์

แนวความคิดนักทฤษฎีการเรียนรู้มองที่ข้อเท็จจริง (Facts) และรวบรวมตั้งเป็นหลักการ (Principles) และเป็นที่ยอมรับความถูกต้องของทฤษฎีนั้นๆ แบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎี S – R (Stimulus–Response Theories) คือ แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้เรียนซึ่งเชื่อมโยงต่อสิ่งเร้าเฉพาะอย่างตลอด การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนเองเป็นการเรียนรู้เรื่องการปะติดปะต่อเขาด้วยกันกับการเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งถือเป็นความสำคัญของการเรียนรู้

- กลุ่มทฤษฎีสถาน (Field Theories) คือ เน้นการเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์และสถานการณ์ทั่วไปกับความเข้าใจสำเนียง (Perception) ของผู้เรียนและรวมถึงการเรียนรู้ถึงความคิดต่างๆ ที่เรียกว่า “พิชาน” (Cognition) และการเรียนรู้สัญญาณทั่วไป (Sign)

- ทฤษฎีความต่อเนื่อง (Contiguity Theory) ของ Guthrie คือ เป็นทฤษฎี Conditioning ที่ถือว่า Conditioned Response หมายถึงความต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้าใดที่ทำให้

^{๘๖} Becker, G. S., Human capital : A theoretical and Empirical nalysis, With Special Reference to Education, (3 rd, Chicago: University of Chicago Press, 1993), p. 33.

เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบซึ่งถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้วและสถานการณ์อื่นที่คล้ายกันผู้เรียนจะนึกถึงปฏิกิริยาโต้ตอบที่เหมาะสมใดทันทีซึ่งเป็นหลักการแทนที่(Principle of Substitution)

- แนวคิดทางพุทธิปัญญา (Cognitive Science) จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ได้ให้ความสนใจเรื่องกระบวนการคิดของสมองได้แก่การรับรู้การเรียนรู้และการจดจำไม่เน้นเรื่องสิ่งเร้าเงื่อนไขตัวเสริมแรงแต่จะเน้นเรื่องแรงจูงใจและกระบวนการทางสมองที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่างๆ^{๘๗}

๒.๔.๓ ทฤษฎีมุ่งสูอนาคต

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสูอนาคตกับแนวความคิด(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ในองค์กรนั้นพบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้นนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า

ทฤษฎีการมุ่งสูอนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้าเนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอนซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมือนดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้าสิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักเสมออีกคือจะอย่างไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคตได้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นกันกลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทางแผนงานและทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้วการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน^{๘๘}

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการกระทำเป็นศาสนาแห่งความเพียรที่มีความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถเรียนรู้ฝึกอบรมจนกลายเป็นทุณมนุษย์ที่สำคัญของมวลมนุษยโลกได้ดังเรื่องเวรัญชพรหมณ์กล่าวว่ากิตติศัพท์อันงามขจรไปอย่างนี้ว่าพระผู้มีพระภาคเป็นพระอรหันต์ตรัสรู้ด้วยพระองค์เองโดยชอบเพียบพร้อมด้วยวิชาและจรณะเสด็จไปดีเป็นสาริณีผู้ที่ควรฝึกได้อย่างยอดเยี่ยมเป็นศาสดาของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลายเป็นพระพุทธเจ้าเป็นพระผู้มีพระภาคพร้อมรู้แจ้งโลก

^{๘๗} มัลลิกา คณานุรักษ์, จิตวิทยาการสื่อสารของมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์ โอเดียนสโตร์ , ๒๕๔๗), หน้า ๖๔ - ๖๕.

^{๘๘} อารณ ภูวพิณัฐ, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๕.

ทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก และหมู่สัตว์พร้อมทั้งสมณะพราหมณ์เทวดาและมนุษย์ด้วยพระองค์เองแล้วจึงทรงประกาศให้ผู้รู้ตามทรงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้นมีความงามในท่ามกลางและมีความงามในที่สุดทรงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วนการได้พบพระอรหันต์ทั้งหลายเช่นนี้เป็นความดีอย่างแท้จริงพระพุทธศาสนามีหลักในการสร้าง “ทุนมนุษย์” ที่อาจจะแตกต่างจากการจัดการทุนมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกที่ได้กล่าวไว้ในบทที่สองซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเน้นในการสร้างคนให้เป็นทั้งคนเก่ง (วิชา) และคนดี (จรรยา) เนื่องปรัชญาทางพระพุทธศาสนาแสดงให้เห็นได้ชัดว่าพระพุทธศาสนาสามารถฝึกอบรมกุลบุตรที่เข้ามาอุปสมบทในพระพุทธศาสนาให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดีได้ (วิชาจรรยาสัมปัน โน) และผู้ที่ถูกฝึกอบรมแล้วก็จะกลายเป็นทุนมนุษย์ที่จะเป็นกำลังหลักในการประกาศพระพุทธศาสนาดำรงพระสัทธรรมให้มีอายุยาวนานมาจวบจนทุกวันนี้ นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังมีหลักธรรมอีกมากมายที่จะสังเคราะห์ให้เป็นศาสตร์และศิลป์อนุโลมเข้ากับการจัดการทุนมนุษย์อันเป็นศาสตร์แห่งตะวันตกได้อีกด้วย

๒.๕.๑ หลักาวนา ๔ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำว่า “ภาวนา” ถ้าแปลกันในภาษาไทยง่ายๆ ว่าเจริญ เป็นความเจริญที่ยั่งยืน ดังนั้น คำว่า “พัฒนา” ในภาษาไทย ปัจจุบันมีความหมายตรงกับคำภาษาบาลีว่า “ภาวนา” การพัฒนาตนของบุคคลตามแนวพุทธต้องตั้งอยู่บนหลักภาวนา ๔ คือ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา ถ้าเป็นคุณสมบัติของท่านผู้พัฒนาตนแล้วเป็นรูปคุณนามเป็นคุณสมบัติของบุคคลท่านใช้ว่า ภาวิตกาโย ภาวิตสีโล ภาวิตจิตโต และภาวิตปัญโญ^{๘๙}

ก่อนที่จะแปลว่าเจริญภาวนาถ้าแปลตามตัวอักษรแปลว่า “การทำให้เป็นให้มี” หมายความว่าอันไหนที่ไม่เป็นก็ทำให้เป็นขึ้นอันไหนที่ไม่มีก็ทำให้มีขึ้นซึ่งความหมายเลยไปว่าการทำให้เพิ่มพูนขึ้นทำให้กล้าแข็งขึ้นอะไรพวกนี้เราจึงแปลกันอีกความหมายหนึ่งว่า “ฝึกอบรม” คำว่า “ฝึกอบรม” ก็ไปใกล้กับความหมายของคำว่าสิกขาเพราะฉะนั้นสิกขากับภาวนาจึงเป็นคำที่ใช้อย่างใกล้เคียงกันบางที่เหมือนกันแทนกันเลยทีเดียวที่เดี๋ยวนี้เป็นการโยงเข้ามาหาตัวหลักใหญ่ในการปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าตรัสในคำสอนของพระองค์เองเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติของบุคคลท่านใช้ว่าภาวิตกาโย ภาวิตสีโล ภาวิตจิตโต ภาวิตปัญโญ คือคำว่า ภาวนา เวลาใช้เป็นคุณศัพท์เป็นภาวิตะ ภาวิตกาโย ผู้มีกายที่เจริญแล้วหรือฝึกอบรมแล้วภาวิตสีโลผู้มีศีลที่ฝึกอบรมแล้วหรือเจริญแล้ว ภาวิตจิตโต ผู้มีจิตที่เจริญแล้วหรือมีจิตที่ฝึกอบรมแล้ว ภาวิตปัญโญ ผู้มีปัญญาที่เจริญแล้วหรือปัญญาที่ฝึกอบรมแล้ว ถ้าเป็นคำนาม ๔ อันนี้ก็คือ^{๙๐}

๑. กายภาวนา คนเป็นภาวิตกาโย ตัวการกระทำเป็นกายภาวนา
๒. ศีลภาวนา คนเป็นภาวิตสีโล ตัวการกระทำเป็นจิตภาวนา
๓. จิตภาวนา คนเป็นภาวิตจิตโต ตัวการกระทำเป็นจิตภาวนา
๔. ปัญญาภาวนา คนเป็นภาวิตปัญโญ ตัวการกระทำเป็นปัญญาภาวนา

^{๘๙} อย.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๗๙/๑๐๔-๑๐๖, ขุ.จ. (ไทย) ๓๐/๑๔๘/๕๒-๕๓.

^{๙๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต, หน้า ๕๑.

ภาวนา เป็นคำในภาษาบาลี ที่มีรูปกิริยาศัพท์เป็นภาเวติ มีความหมายตรงกับคำว่า วฑฺฒติ ซึ่งก็คือพัฒนา หรือการพัฒนาที่ใช้ในภาษาไทย คำว่า ภาวนา ในคำสอนของพระพุทธศาสนาหมายถึง การทำให้มีขึ้นเป็นครั้ง, การทำให้เกิดขึ้น, การเจริญ, การบำเพ็ญ, การฝึกอบรม, การพัฒนาเพื่อทำสิ่งที่ ยังไม่มีให้มีขึ้น^{๙๑} โดยมีความหมายครอบคลุมถึงการปฏิบัติตนทั้งหมดที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณธรรม ภายในตน^{๙๒}

ภาวนา ๔ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกมักแสดงในรูปที่เป็นคุณสมบัติของบุคคลผู้ได้เจริญกาย ศีล จิต และปัญญาแล้วตั้งข้อความตัวอย่างต่อไปนี้

พระผู้มีพระภาคเจ้า ชื่อว่าทรงอบรมพระองค์แล้วทรงเป็นภาวิตต์หรือพระองค์ที่ทรง เจริญหรือพัฒนาแล้วเป็นอย่างไร คือพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงอบรมพระวรกายอบรมศีลอบรมจิตใจ อบรมปัญญา (ขยายความต่อไปอีกว่าทรงเจริญโพธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการแล้ว)^{๙๓}

ดังนั้นความหมายของภาวนา ๔ คือ การเจริญการพัฒนาทั้งทางด้านสมณะและวิปัสสนา เพื่อให้มีผลปรากฏ เช่น มีบุคลิกภาพภาพลักษณ์ภายนอกและคุณธรรมภายในที่ดีขึ้นซึ่งใน ความหมายนี้แบ่งผลที่ปรากฏออกเป็น ๔ ด้าน คือ

๑. กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมให้รู้จักติดต่อกับสิ่ง ทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้เกิดโทษให้ กุศลธรรมงอกงามให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒. ศีลภาวนา คือ การเจริญศีลพัฒนาความประพฤติการฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ใน ระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

๓. จิตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญ งอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีการเมตตามีฉันทะขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิและสดชื่นเบิก บานเป็นสุขผ่องใสเป็นต้น

๔. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจ สิ่งทั้งหลายตามเป็นจริงรู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะสามารถทำให้เป็นอิสระทำตนให้ บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญาความหมายการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาร่วมกันหลายอย่างเช่นการพัฒนากาย การพัฒนาจิตการพัฒนาปัญญาเข้าด้วยกันจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยไม่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง^{๙๔}

^{๙๑}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๙., (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐๓.

^{๙๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **หลักแม่บทของการพัฒนาตน**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕., (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐, ๑๕.

^{๙๓}ช.จุ.ไทย) ๓๐/๑๘/๑๑๕.

^{๙๔}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ดวงแก้ว ๒๕๔๔), หน้า ๓๗๑.

สรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือมนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำการด้วยการฝึกฝนอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตนซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจาและเมื่อมีปฏิบัติในทุกด้านครบถ้วนแล้วในทางศาสนาก็จะให้ความสำคัญต่อเรื่องจิตเพราะจิตเป็นผู้บังคับการให้บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ในการพัฒนาจิตของบุคคลตามแนวพุทธนี้เป็นการฝึกให้บุคคลมีจิตใจสงบถือว่าเป็นการทำให้บุคคลได้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมตามที่สังคมต้องการผู้ที่ได้รับการอบรมทางจิตให้ถูกวิธีจะสามารถพัฒนาจิตได้กล่าวกันว่า“จิตเป็นนายกายเป็นบ่าว”จึงเป็นความจริงเพราะเมื่อบุคคลมีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้วก็มีผลทำให้ร่างกายพฤติกรรมหรือการประพฤติปฏิบัติเป็นไปแต่ในสิ่งที่ดีงาม

๒.๕.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักภavana ๔

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภavana หมายถึง การทำให้เป็นให้มากขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภทคือ ๑) กายภavana ๒) ศีลภavana ๓) จิตตภavana ๔) ปัญญาภavana ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาร่วมกันหลายอย่างเช่น การพัฒนากาย การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญาเข้าด้วยกันจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยไม่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

๑. ความสำคัญเกี่ยวกับหลักภavana ๔

ภิกษุผู้ไม่ได้เจริญการ ศีล จิต ปัญญา จักไม่สามารถแนะนำผู้อื่นให้สามารถประพฤตินในอริศีล อริจิต อริปัญญาได้, ไม่สามารถแสดงธรรมอันเยี่ยมยอดที่สร้างความปีติวราชื่นชมแก่ผู้ฟังถาลงสู่ธรรมดา ได้แก่ แสดงธรรมเพื่อการแข่งดีเพื่อกล่าวกระหนาบบุคคลอื่นหรือเพื่อหวังลาภสักการะ, ไม่ใส่ใจไม่ให้ความสำคัญในพระธรรมที่พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้แต่กลับชื่นชมยินดีสนใจศึกษาในคำกล่าวของบุคคลนอกพระพุทธศาสนา, ประพฤติตนเป็นผู้มักมากเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีให้คนรุ่นหลังพากันทำตาม^{๙๕} ภavana ๔ เป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่าให้แก่บุคคลพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนจึงเชิดชูบุคคลผู้มีภาพัฒนาแล้วว่าเป็นบุคคลสูงสุดเป็นผู้ควรค่าแก่การบูชาซึ่งยกย่องเช่นนั้นเกิดจากคุณของภavana ๔ ที่เป็นผลของการฝึกตนนั่นเอง^{๙๖}

ภavana ๔ ตอนปฏิบัติการฝึกสิกขามี ๓ แต่ทำไมตอนวัดผล ภavanaมี ๔ ไม่เท่ากันทำไม (ในเวลาทำการฝึก) จัดจึง เป็นสิกขา ๓ และ (ในเวลาวัดผลคนที่ได้รับการฝึก) จึงจัดเป็นภavana ๔ อย่างไรที่ชี้แจงแล้วว่า ธรรมภาคปฏิบัติการจัดให้ตรงสอดคล้องกับระบบความเป็นไปของธรรมชาติแต่ตอนวัดผลไม่ต้องจัดให้ตรงกันแล้วเพราะวัตถุประสงค์อยู่ที่จะมองดูผลที่เกิดขึ้นแล้วซึ่งมุ่งที่จะให้เห็นชัดเจนตอนนี้ถ้าแยกละเอียดออกไปก็จะยิ่งดีนี้แหละคือเหตุผลที่ว่าหลักวัดผลคือภavana เพิ่มเป็น ๔ ขอให้ดูความหมายและหัวข้อของภavana ๔ นั้นก่อน “ภavana” แปลว่า ทำให้เจริญทำให้

^{๙๕} วจ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๗๙/๑๔๕.

^{๙๖} วจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๖/๕๙.

เป็นทำให้มีขึ้นหรือฝึกอบรมในภาษาบาลี ท่านให้ความหมายว่า “วชฺฌนา” คือพัฒนา หรือพัฒนานั้นเองภาวนานี้เป็นคำหนึ่งที่มีความหมายใช้แทนกันได้กับ“สิกขา”ภาวนาจัดเป็น ๔ อย่าง คือ^{๙๗}

๑) กายภาวนา การพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือทางวัตถุ

๒) ศิลภาวนา การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมคือเพื่อนมนุษย์

๓) จิตภาวนา การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจ และการหยั่งรู้ความจริง

๔) ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจ และการหยั่งรู้ความจริงอย่างทีกล่าวแล้วว่า ภาวนา ๔ นี้ ใช้ในการวัดผลเพื่อดูว่าด้านต่างๆ ของการพัฒนาชีวิตของคนนั้นได้รับการพัฒนาครบถ้วนหรือไม่ดังนั้นเพื่อจะดูให้ชัดท่านได้แยกบางส่วนของผลแยกออกไปอีกส่วนที่แยกออกไปอีกนี้ คือสิกขาข้อที่ ๑ (ศีล) ซึ่งในภาวนาแบ่งออกไปเป็นภาวนา ๒ ข้อ คือกายภาวนาและศีลภาวนาทำไมจึงแบ่งสิกขาข้อศีลเป็นภาวนา ๒ ข้อที่จริงสิกขาข้อที่ ๑ คือศีลนั้นมี ๒ ส่วนอยู่แล้วในตัวเมื่อจัดเป็นภาวนาจึงแยกเป็น ๒ ได้ทันที คือ

ศีล ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกาย (ที่เรียกว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ) ได้แก่ความสัมพันธ์กับวัตถุหรือโลกของวัตถุและธรรมชาติส่วนอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์เช่นเรื่องปัจจัย ๔ สิ่งที่เราบริโภคใช้สอยทุกอย่างและธรรมชาติแวดล้อมต่างๆ ไปส่วนนี้แหละที่แยกออกไปจัดเป็นกายภาวนา

ศีล ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคมคือบุคคลอื่นในสังคมมนุษย์ด้วยกัน ได้แก่ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่ร่วมกันด้วยดีในหมู่มนุษย์ที่จะไม่เบียดเบียนกันแต่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ส่วนนี้ แยกออกไปจัดเป็นศีลภาวนาในไตรสิกขาศีลครอบคลุมความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งทางวัตถุหรือทางกายภาพและทางสังคมนวมไว้ในข้อเดียวกันแต่เมื่อจัดเป็นภาวนาท่านแยกกันชัดเจนเป็น ๒ ข้อ โดยยกเรื่องความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในโลกวัตถุแยกออกไปเป็นกายภาวนาส่วนเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ในสังคมจัดไว้ในข้อศีลภาวนาทำไมตอนที่เป็นสิกขาไม่แยกแต่ตอนเป็นภาวนาจึงแยก อย่างที่กล่าวแล้วว่าในเวลาฝึกหรือในกระบวนการฝึกศึกษาของคัมภีร์ ๓ อย่างของไตรสิกขาจะทำงานประสานไปด้วยกันในศีลที่มี ๒ ส่วน คือความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพในโลกวัตถุและความสัมพันธ์กับมนุษย์ในสังคมนั้นส่วนที่สัมพันธ์แต่ละครั้งจะเป็นอันใดอันหนึ่งอย่างเดียวในกรณีหนึ่งๆ ศีลอาจจะเป็นความสัมพันธ์ด้านที่ ๑ (กายภาพ) หรือด้านที่ ๒ (สังคม) ก็ได้แต่ต้องอย่างใดอย่างหนึ่งดังนั้นในกระบวนการฝึกศึกษาของไตรสิกขาที่มีองค์ประกอบทั้งสามอย่างทำงานประสานเป็นอันเดียวกันนั้นจึงต้องรวมศีลทั้ง ๒ ส่วนเป็นข้อเดียว ทำให้สิกขามีเพียง ๓ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา แต่ในภาวนาไม่มีเหตุบังคับอย่างนั้นจึงแยกศีล ๒ ส่วนออกจากกันเป็นคนละข้ออย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบจะได้วัดผลดูจำเพาะให้ชัดไปที่ละอย่างว่าในด้านซ้ายความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางวัตถุเช่นการบริโภคปัจจัย ๔ เป็นอย่างไรในด้านศีลความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์เป็นอย่างไรเป็นอันว่าหลักภาวนานิยมใช้ในเวลาวัดหรือแสดงผลแต่ในการฝึกศึกษาหรือตัว

^{๙๗} พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๑๐๖/๖๓.

กระบวนการฝึกฝนพัฒนาจะใช้เป็นไตรสิกขาเนื่องจากภาวนาท่านิยมใช้ในการวัดผลของการศึกษา หรือการพัฒนาบุคคลรูปศัพท์ที่พบจึงมักเป็นคำแสดงคุณสมบัติของบุคคลคือแทนที่จะเป็นภาวนา ๔ (กายภาวนา ศีลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา) ก็เปลี่ยนเป็นภาวิต ๔ คือ

(๑) ภาวิตกาย มีกายที่พัฒนาแล้ว (= มีกายภาวนา) คือมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมกายภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดีเริ่มแต่รู้จักใช้อินทรีย์ เช่น ตา หู จมูก ฟัง เป็นต้น อย่างมีสติดูเป็นฟังเป็นให้ได้ปัญญาบริโศภปัจฉัย ๔ และสิ่งของเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีอย่างฉลาดได้ผลตรงเต็มตามคุณค่า

(๒) ภาวิตศีล มีศีลที่พัฒนาแล้ว (= มีศีลภาวนา) คือ มีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้ว ไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนเวรภัยตั้งอยู่ในวินัยและมีอาชีพะที่สุจริตมีความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะที่เกื้อกูลสร้างสรรค์และส่งเสริมสันติสุข

(๓) ภาวิตจิต มีจิตที่พัฒนาแล้ว (= มีจิตภาวนา) คือ มีจิตในที่ฝึกอบรมดีแล้ว สมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต คือประกอบด้วยคุณธรรม เช่น มีเมตตา กรุณา เอื้ออาทรมีเมตตา มีความเคารพ อ่อนโยนซื่อสัตย์ กตัญญู เป็นต้นสมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพจิต คือมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงมีความเพียรพยายามกล้าหาญ อดทน รับผิดชอบมีสติมีสมาธิเป็นต้นและสมบูรณ์ด้วยสุขภาพจิต คือมีจิตใจที่ร่าเริง เบิกบานสดชื่น เิบอิ่ม ผ่องใส และสงบ เป็นสุข

(๔) ภาวิตปัญญา มีปัญญาที่พัฒนาแล้ว (= มีปัญญาภาวนา) คือรู้จักคิดรู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัยรู้จักแก้ปัญหาและรู้จักจัดทำดำเนินการต่าง ๆ ด้วยปัญญาที่บริสุทธิ์ซึ่งมองดูรู้เข้าใจเหตุปัจจัยมองเห็นสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริงหรือตามที่มันเป็นปราศจากอคติและแรงงูใจแอบแฝงเป็นผู้ที่กิเลสครอบงำบัญชาไม่ได้เป็นอยู่ด้วยปัญญารู้เท่าทันโลกและชีวิตเป็นอิสระไร้ทุกข์ผู้มีภาวนาครบทั้ง ๔ อย่างเป็นภาวิต ทั้ง ๔ ด้านนี้แล้ว โดยสมบูรณ์เรียกว่า“ภาวิตตตะ”แปลว่าผู้ได้พัฒนาตนแล้วได้แก่พระอรหันต์^{๙๘}

สรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาตั้งจุดหมายสูงสุดไว้ที่การบรรลุนิพพานซึ่งจัดว่าเป็นจุดหมายที่มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงได้ด้วย“การพัฒนา”ซึ่งในพระพุทธศาสนาใช้คำว่า“ภาวนา” แปลว่าการทำให้มีทำให้เป็นและการบรรลุนิพพานมีความสัมพันธ์กับบุคคลและเงื่อนไขต่างๆ ในการบรรลุนิพพาน

๒. กระบวนการเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

กระบวนการเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔ มีรายละเอียดดังนี้ ภาวนา ๔ (การเจริญ, การทำให้เป็นให้มีขึ้น,การฝึกอบรม,การพัฒนา cultivation; training; development)

๑) กายภาวนา การเจริญกาย, พัฒนากาย, การฝึกอบรมกายให้รู้จักติดต่อกับเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้เกิดโทษให้กุศลธรรมงอกงามให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ,การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ physical development

^{๙๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), “พุทธธรรม (ฉบับเดิม)”, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรินเตอร์ แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๒.

๒) ศิลภาวนา การเจริญศีล,พัฒนาความประพฤติ, การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กันmoral development

๓) จิตภาวนา การเจริญจิต, พัฒนาจิต, การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณาขยันหมั่นเพียรอดทนมีสมาธิและสดชื่นเบิกบานเป็นสุขผ่องใสเป็นต้น cultivation of the heart; emotional development

๔) ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา, พัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริงรู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะสามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดพ้นจากความทุกข์แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา^{๙๙}

สรุปได้ว่า ภาวนา ๔ เป็นหลักธรรมที่ผู้ปฏิบัติผู้ได้ปฏิบัติตามได้แล้วจะมีผลดีทั้งสิ้นโดยการปฏิบัติ ศิลภาวนา สมาธิภาวนา ปัญญาภาวนา และกายภาวนาจากการทำงานทุกอาชีพนั้นต้องมีหลักต้องมีทั้ง ศีล สมาธิปัญญา และกายถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้การทำงานต่างๆ ก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จก็เป็นไปได้

๒.๕.๓ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักภาวนา ๔

ในการพัฒนาชีวิตเพื่อความสงบสุขในปัจจุบันหรืออนาคตก็ตามเราจะต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพชีวิตจะมีคุณภาพได้ก็ต้องมีคุณธรรมดังนั้นคุณธรรมย่อมจะมีขึ้นได้ก็ด้วยการฝึกฝนอบรมนี้เรียกว่า หลักภาวนา ๔ นั้นได้แก่ กายภาวนา ศิลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา^{๑๐๐}

๑. กายภาวนา คือ การทากายให้เจริญมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหมายถึงการพัฒนากายให้มีความสุขพรั่งกายแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ และยังรวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างถูกต้องดังงามในทางที่เป็นคุณประโยชน์ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะไม่เพียงหมายถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคมแต่ยังหมายถึงสิ่งอื่นๆที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ เช่น รู้จักการบริโภคปัจจัย ๔ อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัยการใช้การบริโภคยา และรู้จักใช้อินทรีย์ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย^{๑๐๑} ในการเสพหรือใช้สอยวัสดุอุปกรณ์ในทางที่เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการมีความสัมพันธ์กับปัจจัย ๔ อย่างถูกต้องนั้นหมายถึงการจัดสรรให้มีปัจจัย ๔ เพียงพอที่จะเลี้ยงชีวิตให้ดำรงอยู่ได้อย่างดีและใช้ปัจจัย ๔ นั้นตามคุณค่าแท้ เช่น รับประทานอาหารที่มีคุณประโยชน์ต่อร่างกายเพื่อเสริมสร้างร่างกายให้มีความสุขสมบูรณ์แข็งแรงไม่ใช่รับประทานอาหารตามคุณค่าเทียมคือรับประทานอาหารเพื่อความเริ่ดอร่อยโดยไม่คำนึงถึงโทษที่จะตามมานอกจากปัจจัย ๔ แล้ว ในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ก็ต้องพิจารณาถึงความถูกต้องเหมาะสมไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนเองและผู้อื่นรวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับธรรมชาติให้เป็นไปในทางเกื้อกูลกันมากกว่าจะเป็นการทำลายเพื่อประโยชน์ของมนุษย์เพียงฝ่ายเดียว เพราะในที่สุดโทษ

^{๙๙}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต),“พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม”, (กรุงเทพมหานคร ๒๕๖๗), หน้า ๗๐.

^{๑๐๐}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๐๐, ๐ง.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๗๙/๑๐๔.

^{๑๐๑}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต, หน้า ๙.

ที่เกิดจากการทำลายสิ่งต่างๆ ย่อมจะย้อนกลับมาทำความเสียหายให้แก่มนุษย์เองด้วยสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของการพัฒนากายและคนที่พัฒนาตนแล้วเรียกว่าภาวิตกาย

ในพระพุทธศาสนากล่าวถึงหลักธรรมตังขณิกปัจจเวกขณะปาฐะซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเอาไว้ทั้งนี้เพื่อให้มนุษย์เราบริโภคปัจจัยพื้นฐานนั้นอย่างถูกต้องถูกจุดประสงค์เรียบง่าย และคุ้มค่าอย่างที่สุดปัจจัย ๔ ได้แก่เครื่องยังชีพทางร่างกายในการดำรงชีวิตซึ่งมีดังนี้

๑) อาหารโดยมีจุดมุ่งหมายในการบริโภคอาหารก็คือ ๑) เพื่อให้กายดำรงอยู่ได้ ๒) เพื่อกำจัดความหิวอาหาร ๓) เพื่อจะอนุเคราะห์การปฏิบัติธรรม

๒) เครื่องนุ่งห่ม คือ ๑) เพื่อบรรเทาความหนาว ๒) เพื่อบรรเทาความร้อน ๓) เพื่อป้องกันพวกแมลงสัตว์ร้ายมารบกวน เช่น ยุง เป็นต้น ๔) เพื่อปกปิดอวัยวะที่ทำให้เกิดความละอาย

๓) ที่อยู่อาศัย คือ ๑) เพื่อบรรเทาความหนาว ๒) เพื่อบรรเทาความร้อน ๓) เพื่อป้องกันสัตว์ร้าย รวมทั้งคนร้ายด้วย ๔) เพื่อป้องกันอันตรายจากฤดูกาลต่าง ๆ เช่น พายุ ฝน เป็นต้น

๔) ยารักษาโรค คือ ๑) เพื่อบรรเทาเวทนาเป็นการระงับโรคต่างๆ ให้บรรเทาเบาบางลง หรือให้โรคหายไปในที่สุด ๒) เพื่อความเป็นผู้ไม่มีอาพาธหรือโรคต่างๆ

เพราะฉะนั้น การบริโภคปัจจัย ๔ นี้จะต้องไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑) เพื่อเล่น

๒) เพื่อมัวเมา

๓) เพื่อประดับ

๔) เพื่อตกแต่งประเทืองผิว

นอกจากนี้ในพระพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงหลักจรรยาหรือข้อปฏิบัติของผู้ฝึกอบรมตนเพื่อบรรลุวิชาหรือปัญญาผู้ที่ต้องพัฒนาตนในที่นี้หมายถึงปุถุชนโสดาบัน สกทาคามี และอนาคามีบุคคล อาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมทางการพัฒนากาย คือ การปฏิบัติในชีวิตประจำวันการสรวมอินทรีย์ การรู้จักประมาณในการบริโภค เป็นต้น ดังพุทธพจน์ว่า

แม้ข้อที่อริยสาวกเป็นผู้ถึงพร้อมด้วยศีลนี้ก็เป็นจรรยาของเธออีกประการหนึ่งแม้ข้อที่อริยสาวกเป็นผู้คุ้มครองทวารในอินทรีย์ทั้งหลายนี้ก็เป็นจรรยาของเธอประการหนึ่งแม้ข้อที่อริยสาวกเป็นผู้รู้ประมาณในโภชนะก็เป็นจรรยาของเธอประการหนึ่งแม้ข้อที่อริยสาวกเป็นผู้ประกอบความเพียรเครื่องต้นนี้ก็เป็นจรรยาของเธอประการหนึ่งแม้ข้อที่อริยสาวกเป็นผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗ ประการนี้ก็เป็นจรรยาของเธอประการหนึ่งแม้ข้อที่อริยสาวกเป็นผู้ได้มานทั้ง ๔ อันเป็นธรรมอาศัยซึ่งจิตอันยังเป็นเครื่องอยู่เป็นสุขในทิฐฐธรรมตามความปรารถนาเป็นผู้ได้โดยไมยากไม่ลำบากนี้ก็เป็นจรรยาของเธอประการหนึ่ง^{๑๐๒}

๒. ศีลภาวนา พัฒนาศีล เจริญศีลคือมีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้วไม่เบียดเบียนก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นแก่สังคม และประพฤติดังที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อสังคม มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริตเป็นการฝึกตนให้อยู่ในสังคมด้วยดีและเป็นประโยชน์^{๑๐๓} ระดับต้นคือความมีระเบียบวินัยในการเป็นอยู่ในการดำเนินชีวิตโดยไม่ให้มีการเบียดเบียนกันศีล ๕ ซึ่งเป็นศีล

^{๑๐๒} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๓/๒๘.

^{๑๐๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต, หน้า ๑๐.

ขั้นพื้นฐาน จะเห็นได้ว่ามุ่งที่การไม่เบียดเบียนกันกล่าวคือไม่เบียดเบียนต่อกันในทางชีวิตร่างกาย ในทางทรัพย์สิน ในทางคู่ครองในทางใช้วาจาตลอดจนไม่เบียดเบียนสติสัมปชัญญะของตนเองเมื่อไม่เบียดเบียนกันแล้วก็ขยายออกไปถึงความสุจริต

ดังนั้นการอบรมกายวาจาให้อยู่ในศีล ก็คือความประพฤติที่ดีงามมีมารยาทงดงาม และน่าเคารพนับถือ เป็นที่ไว้วางใจโดยมีคุณธรรมเป็นเครื่องอยู่ซึ่งได้แก่เบญจศีลเป็นคุณธรรมพื้นฐาน สำหรับมนุษย์ซึ่งอาจเรียกคุณธรรมนี้ว่ามนุษยธรรมอีกทั้งยังทำให้สังคมมนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ด้วย ได้แก่

- ๑) จดเว้นจากการฆ่าสัตว์แต่ควรมีเมตตากรุณาต่อสรรพสัตว์ทั้งปวง
- ๒) จดเว้นจากการลักทรัพย์หรือแสวงหาทรัพย์ในทางมิชอบแต่ควรประกอบสัมมาอาชีพที่สุจริตถูกต้องตามทำนองคลองธรรม
- ๓) จดเว้นจากการประพฤติดิฉินในกามแต่ควรมีความสันโดษพอใจเฉพาะในคู่ครองของตน

- ๔) จดเว้นจากการพูดเท็จแต่ควรพูดแต่ความจริง
- ๕) จดเว้นจากการเสพของมึนเมาอันเป็นเหตุให้ขาดสติ-สัมปชัญญะดำเนินชีวิตด้วยความประมาทแต่ควรเจริญสติ-สัมปชัญญะให้บริบูรณ์^{๑๐๔}

๓. จิตภาวนา การพัฒนาจิต หรือการทำจิตให้เจริญงอกงามแบ่งเป็น ๓ ด้านคือ

- ๑) การพัฒนาคุณภาพจิตเริ่มแต่มีคุณธรรมต่างๆ ที่ทำให้จิตใจประณีตงดงาม เช่นมีเมตตากรุณา มีศรัทธา มีความกตัญญูกตเวที เป็นต้น
- ๒) การพัฒนาสมรรถภาพจิตหรือสมรรถภาพของจิตใจซึ่งมีความเข้มแข็งที่จะเอาไปใช้งานได้ดี คือมีสมาธิ มีสติ มีวิริยะ คือความเพียรพยายามความกล้าสู้ความเอาใจใส่รับผิดชอบความเข้มแข็งความอดทน เป็นต้น
- ๓) การพัฒนาสุขภาพจิตนอกจากมีคุณธรรมมีคุณภาพและสมรรถภาพต้องมีความสุขภาพจิตด้วย คือ จิตใจนั้นมีความสุขเป็นจิตที่มีความเบิกบานมีปิติมีความอิ่มใจมีปราโมทย์มีความร่าเริงบันเทิงใจ เป็นต้น

๔. ปัญญาภาวนา คือ การทำปัญญาให้เจริญงอกงามในเบื้องต้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศิลปวิทยาการทางวิชาชีพต่อมาต้องพัฒนาปัญญาให้มีการรับรู้เรียนรู้อย่างถูกต้องของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงคือเข้าใจสิ่งนั้นทั้งหลายตามสภาวะหรือตามที่มันเป็นไมเอนเอียงด้วยอคติหรือฉันทาคติที่จะทำให้การรับรู้ผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขั้นต่อไปคือวินิจฉัยด้วยการใช้ปัญญาบริสุทธิ์ไม่ใช่ด้วยกิเลสเป็นปัญญาที่รู้จักเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริงเข้าใจความเจริญและความเสื่อมของโลกและชีวิตตามความเป็นจริงและตามเหตุปัจจัยรู้จักทางแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้ตนพัฒนายิ่งขึ้นๆ ขึ้นไปรู้เท่าทันโลกและชีวิตทำให้เป็นอิสระหลุดพ้นจากความทุกข์โดยสมบูรณ์พัฒนาไปจนถึงขั้นวิมุตติคือหลุดพ้นเป็นอิสระที่แท้จริงจิตใจไม่ถูกยึดมั่นในสิ่งทั้งหลายไม่ถูกครอบงำผู้ที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาทางปัญญาแล้วเรียกว่าภาวนิตปัญญา

^{๑๐๔} ส.สพ. (ไทย) ๑๘/๔๘๓/๒๘๐.

การอบรมปัญญาคือการอบรมจิตนั่นเองให้มีปัญญาให้รู้ชัดว่าควรทำอะไรควรเว้นอะไร ได้แก่การอบรมปัญญาให้รู้เห็นตามความเป็นจริง เช่นเห็นไตรลักษณ์แยกสมมติออกจากความเป็นจริง ได้แล้วจะทำให้จิตใจไม่ติดสมมติกล่าวคือ รู้ว่าแม้จะรับสิ่งสมมติแต่ก็รู้ว่าสิ่งนี้เป็นเพียงสิ่งสมมติเท่านั้นแล้วจิตก็ไม่ไปติดอยู่ในสิ่งนั้น แต่ถ้าเข้าใจไม่ชัดเจนก็ทำให้เกิดการสับสนซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพตามความเป็นจริงดังนั้น พระพุทธศาสนาสอนให้รู้จักแยกสัจจะ (ความจริง) เป็นสองระดับ สัจธรรม ๒ อย่าง คือ สมมติสัจจะและปรมัตถสัจจะ

๑) สมมติสัจจะคือความจริงอย่างสมมติสมมติว่าเป็นนั่นว่าเป็นนี่ว่าอย่างนั้นว่าอย่างนี้ เป็นของสมมติจึงไม่ใช่ของจริงเป็นจริงตามที่มีความเห็นร่วมกันเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารในการยังประโยชน์ให้สำเร็จในชีวิตประจำวัน เช่น คน สัตว์ สิ่งของคนดีคนชั่วโต๊ะเก้าอี้ เป็นต้น

๒) ปรมัตถสัจจะ คือความจริงโดยปรมัตถ์ เป็นความจริงตามความหมายอันแท้จริงตรงตามสภาวะเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเท่าทันตามความเป็นจริงของสรรพสิ่งเพื่อให้เกิดประโยชน์อันสูงสุดซึ่งได้แก่การหยั่งรู้สัจธรรมเพื่อจะทำลายการยึดมั่นถือมั่นที่เป็นสาเหตุของการทำให้หลงผิดให้สลายหายไปทำให้หลุดพ้นจากกิเลสและความทุกข์มีจิตใจที่ผ่องใสบริสุทธิ์มีความสุขตามความเป็นจริง สิ่งที่เป็นจริงโดยปรมัตถ์ เช่น นามธรรม รูปธรรม เวทนา สัญญา สังขาร วิญญาณ เป็นต้น การที่มนุษย์ประพฤติปฏิบัติตามหลักภาวนา ๔ ประการที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบนี้มีคุณประโยชน์อย่างมหาศาลโดยทำให้บุคคลสามารถเข้าใจในชีวิตของมนุษย์ได้มากมายตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตเพื่อเข้าสู่สภาวะบุคคลในอุดมคติระดับขั้นอริยบุคคลอันเป็นจุดหมายสูงสุดตามหลักพระพุทธศาสนาได้เป็นอย่างดีในการพัฒนาจิตตามหลักพระพุทธศาสนานั้นทำให้เกิดปัญญาเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

๒.๖ ข้อมูลพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๒.๖.๑ พุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช

สมเด็จพระบาทนโรดมสีหนุทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยสงฆ์ขึ้นที่กรุงพนมเปญมีชื่อว่าพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช (Preah Sihanouk Raja Buddhist University) โดยความมุ่งหวังให้พระสงฆ์ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น และจัดเป็นมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนาที่เก่าแก่อันที่: ๓ ของโลก โดยมีสมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวด ตาด (Samdech Bodhivamsa Huot That) เป็นอธิการบดีพุทธิกมหาวิทยาลัย^{๑๐๕} ส่งผลให้การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์กัมพูชามีความเจริญขึ้นอย่างรวดเร็วนอกจากนี้สมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวด ตาด ได้ดำริว่าจะทำอย่างไรจะให้พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราชมีความเจริญรุ่งเรืองทั้งในด้านวิชาการด้านการเรียนการสอนพร้อมทั้งสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้สมกับประเทศที่มีเอกราชเมื่อทรงดำรงเช่นนี้แล้วก็มีความประสงค์ที่จะไปศึกษาดูงานการจัดการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาในต่างประเทศโดยเริ่มดูงานการเรียนสอนที่ประเทศอินเดีย

^{๑๐๕}Toasana vadey, *Buddhist Studies Journal*, (Preah Sihanouk Raja Buddhist University : Phnom Penh, 1959), p. 14.

ศรีลังกาและประเทศไทยซึ่งได้รับสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากงบประมาณของชาติเป็นผู้ดำเนินการของการเดินไปศึกษาดูงานครั้งนั้น

หลังจากสมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวด ตาด ได้ศึกษาดูงานการศึกษาจากต่างประเทศแล้ว ได้ถวายรายงานต่อพระนโรดมสีหนุเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศต่างๆ เหล่านั้นเพื่อมาศึกษาเปรียบเทียบกับจัดการศึกษาของประเทศกัมพูชาเมื่อพระองค์ทรงทราบการถวายรายงานแล้วทรงมีพระราชบัญชาไปยังกระทรวงธรรมการและศาสนาให้ดำเนินการจัดการศึกษาของสงฆ์อย่างเร่งด่วน ซึ่งทางกระทรวงได้จัดตั้งคณะกรรมการมาชุดหนึ่งมีรัฐมนตรีกระทรวงธรรมการและศาสนาเป็นประธานและมีสมเด็จพระสังฆนายกทั้ง ๒ รูป เป็นกรรมการมีความรู้ความสามารถกว่าคฤหัสถ์เมื่อประชุมวางแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ถวายรายงานต่อพระนโรดมสีหนุทรงทราบพระองค์มีพระราชหฤทัยปิติยินดีอย่างยิ่งที่มีการปรับปรุงสถาบันการศึกษาของสงฆ์เพื่อให้พระสงฆ์ได้รับศึกษาและมีความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาให้แตกฉาน และเป็นที่เคารพศรัทธาของพุทธบริษัทมายาวนานจึงทรงประกาศจัดตั้งมหาวิทยาลัย

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยด้วยเหตุผลว่าประเทศกัมพูชาเป็นประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนา และเป็นศาสนาประจำชาติของกัมพูชาตั้งแต่อดีตที่ระบบไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งพระราชอาณาจักรกัมพูชาซึ่งมีพระสงฆ์เป็นผู้ทำหน้าที่สืบทอดพระพุทธศาสนาและอบรมสั่งสอนประชาชนให้มีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่พระสงฆ์จะต้องศึกษาให้มีความรู้ถ่องแท้และนำหลักคำสอนมาเผยแผ่สืบไป

๒.๖.๒ สภาพปัจจุบันของพุทธิกมหาวิทยาลัย

พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาซึ่งบางหัวข้อได้กล่าวรายละเอียดไว้แล้วโดยมีลักษณะเช่นเดียวกันกับกระบวนการบริหารหรือวิธีการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้วิจัยจึงขออธิบายในส่วนที่เป็นภาพรวมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์กัมพูชาตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

๑. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึงเป็นงานหลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการดำเนินงานการจัดการวางแผนและออกนโยบายต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายไว้ พร้อมทั้งปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากการบริหารงานวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถาบันศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพถือเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษาเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารศึกษาด้วย

การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการของพุทธิกศึกษานี้ กล่าวคือเป็นไปตามที่ได้ประกาศไว้ในพระราชกฤษฎีกา เลขที่ ๘๘ ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ค.ศ. ๒๐๐๖ รัฐบาลกัมพูชาได้จัดตั้งให้มีคณะกรรมการบริหารพุทธิกศึกษาชาติแห่งพระราชอาณาจักรกัมพูชาซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับพุทธิปฐมศึกษาจนถึงพุทธิกอุดมศึกษาทั่วประเทศตามความในมาตรา ๒ แห่งพระราชกฤษฎีกานี้ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และภาระงานของสถาบันพุทธิกศึกษาดังต่อไปนี้

๑) บริหารปกครองและปรับปรุงการจัดการศึกษาให้มีพัฒนาการเป็นไปตามกรรมวิธีการศึกษาของกระทรวงอบรมเยาวชนและกีฬา

๒) สนับสนุนแนวนโยบายการจัดการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาแผนกธรรมวินัย บาลีและสันสกฤต

๓) ตรวจสอบโครงสร้างปรับปรุงและเผยแพร่การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

๔) กำหนดปฏิทินการศึกษาให้ชัดเจนสำหรับลงไปประเมินตามศาลาพุทธิกปฐมศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับชั้น

๕) กำหนดจุดประสงค์และตรวจสอบความถูกต้องเพื่อคัดเลือกข้อสอบสำหรับนำไปจัดสอบวัดผลประเมินผลการจัดการศึกษาทุกระดับชั้น

๖) ปรีกษาหารือกันเพื่อแต่งตั้งครูอาจารย์สำหรับการเรียนการสอนด้วยการสนับสนุนการจัดการศึกษาครูพุทธิกศึกษาในสมณะเพศหรือคฤหัสถ์เพื่อปรับปรุงการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๗) กำหนดนโยบายเพื่อการจัดตั้งสถานศึกษาพุทธิกปฐมศึกษาตลอดทั้งระดับอุดมศึกษาก่อนที่จะผ่านกระทรวงธรรมการและศาสนา

๘) การประสานงานทั้งหลายกับประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนาเถรวาทและมีองค์การศึกษาทางพุทธิกศึกษาเพื่อให้คณะผู้บริหารและสมณะนิสิตได้ไปศึกษาดูงานตามกรรมวิธีที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ส่วนความใน **มาตรา ๓** ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|------------------------|
| ๑. สมเด็จพระมหาสุเมธาธิบดี นน แงต | ประธาน |
| ๒. สมเด็จพระธรรมลิขิต ลอส ลาย | รองประธาน |
| ๓. สมเด็จพระอุดมมุนี เฮง ลางเฮา | รองประธาน |
| ๔. สมเด็จพระวันรัตน์ ณอย จริก | รองประธาน |
| ๕. สมเด็จพระโพธิวงศ์ อม สิมเฮง | รองประธาน |
| ๖. สมเด็จพระอุดมวงศา ม้วง รา | รองประธาน |
| ๗. พระโฆสธรรม เสาร์ จันทรธูล | รองประธาน และเลขาธิการ |
| ๘. พระสัทธรรมโกศล เจีย ลำอาง | รองประธาน |

โดยภาระงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพุทธิกศึกษาตามความใน **มาตรา ๔** คือได้มอบอำนาจให้พลเอก **มิน คิน** (Min Kin) เป็นตัวแทนของกระทรวงธรรมการและศาสนา รับผิดชอบและสหการกับผู้บริหารพุทธิกศึกษาแห่งชาติในพระราชาอาณาจักรกัมพูชา^{๑๐๖}

ดังนั้นการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารนี้ถือเป็นประวัติศาสตร์ของการศึกษาแผนกพุทธิกศึกษาที่ได้รับสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจังและอยู่ภายใต้การบริหารงานโดย**สมเด็จพระมหาสุเมธาธิบดี**และกระทรวงธรรมการและศาสนาซึ่งมีเป้าหมายอย่างชัดเจนในการพัฒนาการจัดการศึกษาแผนกพุทธิกศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐเพื่อส่งเสริมให้การศึกษาของพระสงฆ์มีความก้าวหน้าอย่างนานาอารยประเทศในโลก โดยเฉพาะประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนา

^{๑๐๖} พุทธศาสนบัณฑิต, **แนวทางพุทธิกศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (พนมเปญ 1999), pp. 78 – 80.

๒. การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน

การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนของพุทธสิกาสภวิทยาลัยพระสีหนุราชปัจจุบันได้แบ่งการเรียนการสอนออกเป็น ๔ คณะ และศูนย์การศึกษา ๑ ศูนย์ ดังนี้^{๑๐๗}

- ๑) คณะปรัชญา และศาสนา (Faculty of Philosophy and Religions)
- ๒) คณะครุศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Faculty of Education and Information Technology)
- ๓) คณะวรรณคดีภาษาเขมร (Faculty of Khmer Literature)
- ๔) คณะภาษาบาลี - สันสกฤต และภาษาต่างประเทศ (Faculty of Pali - Sanskrit and Foreign Languages)
- ๕) ศูนย์ฝึกอบรมครู (Center of Teacher Training)

การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนทั้ง ๔ คณะ และ ๑ ศูนย์การศึกษา ได้แบ่งการจัดการเรียนการสอนออกเป็น ๓ ภูมิศึกษา (ระดับ) ดังนี้ คือ

๑) ภูมิศึกษาชั้นสูงที่ ๑ หรือ **อุดมศึกษาปฐมภูมิ** ในภูมิศึกษานี้ผู้ที่สามารถเข้าเรียนได้ก็ต่อเมื่อมีวุฒิการศึกษามัธยมศึกษาจากพุทธมัธยมศึกษาหรือ มีวุฒิมัธยมศึกษาตอนปลาย (High School = Grade ๑๒) จากกระทรวงอบรมเยาวยชน และกีฬาการศึกษาในภูมิศึกษานี้ใช้เวลาเรียน ๓ ปี เมื่อเรียนจบทั้ง ๓ ปีแล้วถ้าได้สอบผ่านก็จะได้รับสัญญาบัตรชั้นสูงที่ ๑^{๑๐๘}

๒) ภูมิศึกษาชั้นสูงที่ ๒ หรือ **อุดมศึกษาทุติยภูมิ** การศึกษาในภูมิศึกษานี้ผู้ที่สามารถเข้าเรียนได้ก็ต่อเมื่อมีวุฒิการศึกษาชั้นสูงทางด้านพระพุทธศาสนาชั้นสูงที่ ๑ หรือวุฒิการศึกษาเทียบเท่าจากกระทรวงอบรมเยาวยชนและกีฬาเป็นผู้อนุมัติและใช้เวลาเรียน ๔ ปี

๓) ภูมิศึกษาชั้นสูงที่ ๓ หรือ **อุดมศึกษาตติยภูมิ** การศึกษาในภูมิศึกษานี้ผู้ที่สามารถเข้าเรียนได้ ก็ต่อเมื่อมีวุฒิการศึกษาชั้นสูงทางด้านพระพุทธศาสนาชั้นสูงที่ ๒ (ปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา) หรือวุฒิการศึกษาเทียบเท่าจากกระทรวงอบรมเยาวยชนและกีฬาเป็นผู้อนุมัติการศึกษาในภูมิศึกษานี้มีเวลาเรียนอย่างน้อย ๓ ปี แล้วได้ผ่านการนิพนธ์เรื่องราวอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วตีพิมพ์เรียกว่า**บัณฑิตมหาวิทยาลัยพุทธศาสนา**

นอกจากนี้ มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งเรื่องของวุฒิการศึกษาหรือปริญญาบัตรของผู้ที่สำเร็จการศึกษาทางประเทศกัมพูชาจะมีการเรียกแตกต่างจากประเทศไทยดังนี้ คือ

จบระดับปริญญาตรี เรียกว่า **ปริญญาบัตร**

จบระดับปริญญาโท เรียกว่า **อนุบัณฑิต**

จบระดับปริญญาเอก เรียกว่า **บัณฑิต**

ส่วนโครงสร้างหลักสูตรและวิชาที่ได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนและกำลังปรับปรุง และอนุมัติเห็นชอบจากรัฐมนตรีกระทรวงธรรมการและศาสนากับกระทรวงอบรมเยาวยชนและกีฬา เพื่อจัดการเรียนสอนในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ มีดังนี้ คือ (๑) คณะวรรณคดีภาษาเขมร (Faculty

^{๑๐๗} Annual, Teaching courses of Preah Sihanouk Raja Buddhist University, 2006 - 2007, Phnom Penh [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://atbu.org/node/34>, [12/01/2018].

^{๑๐๘} จันร์ ดารา, วารสารปนลือจักร, เลขที่ 21 (เดือนมกราคม กุมภาพันธ์ มีนาคม ค.ศ. 1966), p. 60.

of Khmer Literature) (๒) คณะภาษาบาลี - สันสกฤตและภาษาต่างประเทศ (Faculty of Pali - Sanskrit and Foreign Languages) และ (๓) ศูนย์ฝึกอบรมครู (Center of Teacher Training) ส่วนรายละเอียดของโครงสร้างหลักสูตรและรายวิชาได้ดำเนินการจัดการศึกษาเป็นที่เรียบร้อยแล้วในพุทธนิคมมหาวิทยาลัยพระสีหนุราชา ดังต่อไปนี้

คณะปรัชญา และศาสนา

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| ๑) ศึกษาคัมภีร์พระไตรปิฎก | ๒) ฉบับรัฐธรรมนูญ |
| ๓) กฎหมายอาญา | ๔) กฎหมายแพ่ง |
| ๕) ปรัชญา | ๖) สังคมวิทยา |
| ๗) เศรษฐศาสตร์ | ๘) ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส |
| ๙) ศาสนาเปรียบเทียบ | ๑๐) ศาสนาพุทธ นิกาย |
| ๑๑) บรรณารักษศาสตร์ | ๑๒) ตกวิทยา ปรมัตถวิทยา จิตวิทยา |
| ๑๓) วิทยาศาสตร์อบรม | ๑๔) ปรัชญาพื้นฐานของศีลธรรมสากล |
| ๑๕) ปรัชญาวิทยาศาสตร์นิยม | ๑๖) กิจสหปฏิบัติการศึกษา |

คณะครุศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ๑) วัฒนธรรม อารยธรรม | ๒) วิทยาศาสตร์นโยบาย |
| ๓) รัฐบาลอบรม | ๔) ปรัชญาทั่วไป |
| ๕) กฎหมายการศึกษา | ๖) รัฐศาสตร์สำหรับครู |
| ๗) เศรษฐศาสตร์สำหรับครู | ๘) หลักการสอนของพระพุทธเจ้า |
| ๙) ประวัติพระพุทธศาสนา | ๑๐) การวิจัยทางการศึกษา |
| ๑๑) อักษรศาสตร์บาลี | ๑๒) พระสงฆ์กับการศึกษา |
| ๑๓) ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส | ๑๔) ปรัชญาการศึกษา |
| ๑๕) ทฤษฎีการศึกษา | ๑๖) การศึกษาตามหลักพระพุทธศาสนา |
| ๑๗) สังคมวิทยาอบรม | ๑๘) ประวัติจิตวิทยา |
| ๑๙) พระพุทธศาสนานิกาย | ๒๐) พระสูตร |

คณะอักษรศาสตร์ (เอกวรรณกรรมเขมร)

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| ๑) ปรัชญาเบื้องต้น | ๒) ศาสนศึกษา |
| ๓) คณิตศาสตร์ | ๔) สิ่งแวดล้อมศึกษา |
| ๕) การบริหารรัฐกิจ | ๖) จิตวิทยา |
| ๗) การแต่งบาลี | ๘) ประวัติการพัฒนาศาสตร์ของภาษาบาลี |
| ๙) วัฒนธรรม-อารยธรรม | ๑๐) วรรณกรรมเบื้องต้น |
| ๑๑) ทฤษฎีวรรณกรรม | ๑๒) วรรณกรรมก่อนยุคสมัยพระนคร |
| ๑๓) วรรณกรรมตะวันตก | ๑๔) ภาษาอังกฤษ |
| ๑๕) วรรณกรรมหลังยุคพระนคร | ๑๖) วรรณกรรมปี ๑๙๕๓ - ๑๙๗๐ |
| ๑๗) สังคมวิทยา | ๑๘) วิทยาศาสตร์เขียนวรรณกรรม |
| ๑๙) รัฐธรรมนูญ | ๒๐) การเขียนวรรณกรรม |
| ๒๑) วรรณกรรมเปรียบเทียบ | ๒๒) วรรณกรรมวิจัย |

๒๓) วิทยาศาสตร์เขียนสารนิพนธ์ ๒๔) เขียนสารนิพนธ์

คณะบาลีสันสกฤตและภาษาต่างประเทศ (เอกภาษาบาลี)

- | | |
|------------------------------------|--|
| ๑) ปรัชญาเบื้องต้น | ๒) ศาสนศาสตร์ |
| ๓) คณิตศาสตร์ | ๔) สิ่งแวดล้อมศึกษา |
| ๕) การบริหารรัฐกิจ | ๖) จิตวิทยา |
| ๗) การแต่งบาลี | ๘) ประวัติการพัฒนารูปแบบของภาษาบาลีและ |
| ๙) นิติรัฐธรรมนูญ | ๑๐) สันสกฤต |
| ๑๑) พุทธศาสนากับการพัฒนาสังคม | ๑๒) ภาษาอังกฤษ |
| ๑๓) บาลีปริวัตน์ | ๑๔) เขมรปริวรรต |
| ๑๕) ประวัติศาสตร์เขมร | ๑๖) แต่งฉันทบาลี |
| ๑๗) วรรณกรรมบาลี | ๑๘) อภิธรรม ๙ ปริเฉท |
| ๑๙) วิทยาศาสตร์วิจัย | ๒๐) การเผยแผ่พระพุทธศาสนา |
| ๒๑) เขียนสารนิพนธ์ (ทำวิทยานิพนธ์) | |

๓. อาจารย์ผู้สอน

ผู้สอน หรือ ครูตามความหมายในพจนานุกรมเขมรซึ่งได้รจนาโดยสมเด็จพระมหาสมณเจ้าสมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงชินวราลงกรณมหาราชมหานิกาย จัวัน ณาต (Somdech preah sangha reach Chuon Nath) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า **ครู** หมายถึง เป็นผู้มีจิตใจหนัก,เป็นผู้ที่ถูกเคารพ, และเป็นผู้ที่สอนศิลปวิทยาการต่างๆ แก่ศิษย์^{๑๐๙} ส่วนคำว่าอาจารย์หรือ อาจารย์หมายถึงผู้ให้ การศึกษาอบรมและเรียนวิชาความรู้ในทางคัมภีร์พระพุทธศาสนาได้แบ่งออกเป็น ๕ ประการ คือ (๑) บรรพชาจารย์ คืออาจารย์ในบรรพชา (๒) อุปสัมปทาจารย์ คือ อาจารย์ในอุปสมบท (๓)

อุเทศาจารย์ คือ อาจารย์สอนบาลี (๔) นิสสัยาจารย์ คือ อาจารย์ให้นิสัยและ (๕) ธรรมาจารย์คือ อาจารย์สอนธรรม^{๑๑๐}

สำหรับบุคลากรทางการศึกษาที่รับผิดชอบในการสอนของสถาบันการศึกษาพุทธิกม หาวิทยาลัยในปัจจุบันมีทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ที่เข้ามาจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาแห่งนี้ ซึ่งผู้สอนก็จบการศึกษาจากสาละบาติชั้นสูงโดยเฉพาะคฤหัสถ์ก็เป็นผู้ที่เคยบวชเรียนมาก่อนแล้วสีก ลาสิกขาเพศออกไปมาสมัครเป็นครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้โดยได้รับความเห็นชอบหรือได้สอบ คัดเลือกจากกระทรวงธรรมการและศาสนากับกระทรวงอปรมาเยาชนและกีฬาจึงจะสามารถสอนเข้า มาสอนได้นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการต่างๆ หรืออาจารย์พิเศษเข้ามาสอนในสถาบัน การศึกษานี้แต่ต้องได้รับความเห็นจากทั้ง ๒ กระทรวงดังกล่าวด้วยโดยในปัจจุบันมีคณาจารย์ที่สอน ในแต่ละคณะแต่ละสาขานั้น มีจำนวน ๔๘ ท่านและได้รับเงินเดือนจากรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนซึ่ง เงินเดือนเพื่อตอบแทนครูอาจารย์ที่สอนนี้ยังไม่ทั่วถึงโดยเฉพาะครูอาจารย์ที่สอนในระดับพุทธศึกษา ทั้ง ๒ แผนก คือ แผนกธรรมวินัยและแผนกพุทธศึกษาทั้ง ๓ ชั้นที่อยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ

^{๑๐๙} สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมหลวงชินวราลงกรณมหาราชมหานิกาย (จ.ณ. โชตญาณโณ), พจนานุกรมเขมร ภาคที่ 1 - 2, พิมพ์ ครั้งที่ 5 (พนมเปญ : พุทธศาสนบัณฑิต, 2005), p. 98.

^{๑๑๐} เรื่องเดียวกัน หน้า 176 - 177.

ส่วนเงินเดือนที่ได้นำมาเป็นค่าตอบแทนครู อาจารย์ เจ้าอาวาสวัดต่างๆ พร้อมด้วยอุบาสกอุบาสิกา เป็นผู้จัดหาและดำเนินการเองแม้เป็นเพียงเงินเล็กน้อยก็เต็มใจที่จะสอนต่อไป^{๑๑๑}

ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงนั้นผู้วิจัยเห็นว่าทางรัฐบาลและกระทรวงธรรมการ และศาสนากับกระทรวงอบรมเยาวชน และกีฬาจะต้องทบทวนกระบวนการเกี่ยวกับครูทั้งหมดไม่ว่าจะครูทางธรรม หรือครูทางโลกทุกระดับชั้นควรสนับสนุนองค์กรวิชาชีพครูซึ่งเป็นวิชาชีพที่หนักและเป็นวิชาชีพที่สอนคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วยร่างกายจิตใจ และสติปัญญาของการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองเท่าทันกับอารยประเทศทั้งหลายที่ยกย่องให้เกียรติองค์กรครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงพร้อมทั้งได้รับเงินเดือนมากกว่าวิชาชีพอื่นๆ ฉะนั้น ต้องวางระบบเงินเดือนครูสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล และระบบการสร้างขวัญกำลังใจรวมทั้งส่งเสริมการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับผู้เรียนแต่ละพื้นที่พร้อมทั้งพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพกับแนวทางวิธีการให้หน่วยงานทางราชการการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยจึงจะสามารถพัฒนาประเทศให้เจริญได้ด้วยเริ่มต้นที่กระบวนการพัฒนาคน

๔. ผู้เรียน

ผู้เรียน หมายถึง เป็นผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ ๑๒ ปีที่ทางรัฐบาลได้จัดการขึ้นทั้งของภาครัฐและเอกชนโดยเป็นไปตามความใน มาตรา ๖๘ ฉบับรัฐธรรมนูญแห่งพระราชอาณาจักร กัมพูชาที่รัฐช่วยจัดการศึกษาแผนกประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตามโรงเรียนของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ประชาชนทุกคนมีสิทธิได้รับการศึกษาอย่างน้อย ๙ ปีรัฐช่วยเผยแพร่และสนับสนุนศาลาบาติและพุทธศึกษา

จากฉบับรัฐธรรมนูญนี้แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลได้จัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาทั้งแผนกพุทธจักรและอาณาจักรอย่างทั่วถึงโดยเฉพาะการจัดการศึกษาของเยาวชนนั้นเป็นไปตามอายุของการเข้าศึกษาที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ส่วนของพระสงฆ์นั้นมีความหลากหลายในเรื่องของอายุไม่เป็นไปตามเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานเพราะพระสงฆ์สามเณรหลายรูปเข้ามาบวชเรียนนั้นมีอายุมากแล้วโดยบางรูปนั้น อายุ ๒๐ กว่าจึงจะได้เข้าเรียนในพุทธมัธยมศึกษาด้วยเหตุที่ว่าระบบการสอบเข้าเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาชั้นที่ ๓ และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ ต้องสอบผ่านจึงจะสามารถเรียนต่อได้คือว่ามีระบบการเรียนซ้ำชั้น เช่น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๓ สอบเข้าเรียนต่อมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๔ และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ จะต้องสอบจบได้ก่อนแล้วจึงสอบเข้ามหาวิทยาลัยโดยในระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ นั้นแต่ละปี มีผู้สอบไม่ผ่านเป็นจำนวนมากแล้วต้องเรียนซ้ำชั้นอีก ๑ - ๒ ปีซึ่งผู้ศึกษาได้กล่าวไว้แล้วเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการศึกษาพุทธมัธยมศึกษาและเมื่อได้สอบผ่านมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ แล้วก็ต้องสอบเรียนต่อในมหาวิทยาลัยอีกหลายปีจึงสอบผ่านและรับจำนวนจำกัดในการเข้าศึกษาด้วย

จากเหตุผลนี้ทำให้พระสงฆ์เป็นจำนวนมากจำเป็นต้องไปศึกษาในสถาบันการอุดมศึกษาอื่นๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชนหลังจากที่รัฐบาลได้อนุญาตให้พระสงฆ์สามเณรสามารถเข้าศึกษาต่อตามสถาบันอุดมศึกษาโดยเสรีไม่มีกฎข้อบังคับและมีพระสงฆ์ไม่น้อยที่ออกไปศึกษาใน

^{๑๑๑} ลี สุวัระ, พัฒนาการประวัติศาสตร์ศาลาบาติชั้นสูง พระราชบรรณาลัย และกรมขุนมนูม ๓, หน้า ๘๒.

ต่างประเทศที่มหาวิทยาลัยทางด้านพระพุทธศาสนาการที่:พระสงฆ์ออกไปศึกษาระดับอุดมศึกษา
ดังกล่าวอาจจะมีผลกระทบต่อสถาบันพระพุทธศาสนาใน ๒ กรณี คือผลดีและผลเสียดังนี้

๑) ผลดี คือ พระภิกษุสามเณร มีความใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาความรู้ของตัวเองให้
สูงขึ้นเป็นสากลในระดับต่างๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชน^{๑๑๒} ซึ่งมีมากกว่าของรัฐบาลโดยผู้ศึกษา
ได้เข้าดูวิธีการจัดการศึกษาในห้องเรียนด้วยก็จะเห็นว่ามีพระสงฆ์ประมาณ ๓ - ๔ รูปนอกนั้นก็ม
นักศึกษาทั้งหญิง - ชายหลายวิชาชีพและมีชาวต่างชาติมาเรียนร่วมกันด้วยเพราะวิธีการเรียนการสอน
นั้นจะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารทั้งหมดเอกสารศึกษาค้นคว้าจะเป็นภาษาต่างประเทศเป็นส่วน
ใหญ่ส่วน

๒) ผลเสีย คือพระภิกษุสามเณรจำนวนมาก อาจจะละเลยหรือมิได้ปฏิบัติตาม
ตามศาสนายาทหรือไม่สนใจศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาและเป็นผู้ชี้้นำหลักการปฏิบัติแก่
พุทธศาสนิกชนก็เป็นได้แต่เหตุผลนี้มาโทษที่พระสงฆ์สามเณรก็ไม่ได้ต้องกลับไปดูที่กระทรวงธรรม
การและศาสนากับกระทรวงอบรมเยาวชนและกีฬา (Ministry of Education Youth and Sport)
และรัฐบาลได้เข้ามาสนับสนุนอย่างทั่วถึงทุกด้านหรือยังและปรับปรุงโครงสร้างอาคารเรียนและขยาย
การจัดการศึกษาไปยังจังหวัดต่างๆ พร้อมทั้งจัดจ้างครูสอน และงบประมาณสนับสนุนอย่าง อื่นๆ
เพียงพอหรือยังต้องคำนึงถึงตรงจุดนี้เป็นสำคัญ

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันแม้พระสงฆ์จะออกไปศึกษาข้างนอกและศึกษาวิชาชีพอื่นๆ
นอกจากพระพุทธศาสนาแต่ก็มีเยาวชนให้ความสำคัญต่อการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาใน **คณะ
ปรัชญา และศาสนา**ที่พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหราชประจำจังหวัดพระตะปองที่ขยายการจัด
การศึกษาเพิ่มขึ้นโดยมีนักศึกษาเป็นจำนวนมากและก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยเห็นว่าทุกองค์กร
ทางการศึกษาควรที่จะสนับสนุนเยาวชนให้ได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาพุทธิกมหาวิทยาลัยที่พระวร
บิดาแห่งชาติทรงจัดตั้งขึ้น ถือว่าเป็นเกียรติยศ และมีความภาคภูมิใจที่ได้ศึกษาในสถาบันพุทธศึกษา
ซึ่งเป็นสถาบันที่มีมาควบคู่กับการศึกษาของชาติโดยตลอดมาหลายราชกาลจนกระทั่งปัจจุบัน

๕. กิจกรรมการเรียนการสอน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหมายถึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของทุก
สถาบันการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงและวางนโยบายจัดการศึกษาให้ประสบ
ผลสำเร็จโดยมอบหมายภาระหน้าที่มาสายบุคลากรทางสายครูอาจารย์เป็นผู้ดำเนินการและพิจารณา
เลือกสรรวิธีการสอนที่เหมาะสมตามในรายวิชาที่กำหนดขึ้นตามหลักสูตรและนำมาจัดการเรียนการ
สอนเพื่อสร้างประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรมสืบสานและอนุรักษ์วัฒนธรรมดี
งามของชาติพร้อมทั้งสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัด
สภาพแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคนให้
เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาและความรู้คู่คุณธรรม

สำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนสอนของพุทธิกมหาวิทยาลัยก็ไม่แตกต่างจาก
สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน

^{๑๑๒} [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.moeys.gov.kh> [20/01/2017].

โดยมีวัตถุประสงค์อันเดียวกัน คือต้องการให้การจัดการเรียนการสอนนั้นประสบผลสำเร็จมีคุณภาพมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐบาลโดยการนำหลักสูตรจากกระทรวงธรรมการและศาสนาและให้มีความสอดคล้องกันกับกระทรวงอบรมเยาวชนและกีฬาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านประสบการณ์ตรง และโดยอ้อมพร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและสังคมรอบข้างด้วยฉะนั้นการที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง และประสบการณ์โดยอ้อมกล่าวคือ

จากประสบการณ์โดยตรง คือผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่:หลากหลายจากครูผู้สอนเช่น การมอบหมายงานทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นกลุ่มย่อยเมื่อได้ศึกษาค้นคว้าทำเสร็จสมบูรณ์ก็นำมาเสนอหน้าชั้นและหาข้อสรุปร่วมกันเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่ได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งกิจกรรมในลักษณะนี้ถือเป็นการฝึกให้ผู้เรียนเกิดความรับผิดชอบมีความสามัคคีกันในกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ พร้อมทั้งฝึกประสบการณ์ชีวิตสำหรับนำไปประกอบอาชีพเมื่อจบการศึกษาแล้ว

จากประสบการณ์โดยอ้อม คือ ผู้เรียนเกิดการเรียนจากครูอาจารย์เป็นภาพรวมโดยวิธีการสอนนั้นก็จะเป็นการสอนแบบบรรยายและการบันทึกตามครูผู้สอนเป็นส่วนใหญ่แม้จะมีการใช้สื่อช่วยสอนก็ตามแต่การสอนไม่ประสบผลสำเร็จกับผู้เรียนทั้งหมดอย่างทั่วถึงเพราะผู้เรียนเป็นจำนวนมากถ้าไม่สนใจจริงๆ ก็คงยากที่จะเกิดการเรียนรู้และเข้าใจสาระวิชาที่สอนและได้เรียน

ดังนั้นการเรียนการสอนทั้งสองทางที่กล่าวมาเป็นการสอนโดยภาพรวมของพุทธิกมหาวิทยาลัยกับรายวิชาทั่วไปที่มีใช้วิชาแกนทางพระพุทธศาสนาผู้เรียนจะต้องท่องจำฝึกฝนอย่างจริงจัง และมีความอดทนอย่างมากในการเรียนก็คือวิชาภาษาบาลี และสันสกฤตจึงจะสามารถเรียนรู้ได้และมีข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือทางพุทธิสากลวิทยาลัยฯ ทุกคณะวิชาทุกชั้นปีจะต้องเรียนภาษาบาลีและภาษาสันสกฤตจนจบการศึกษาออกไป

๖. สื่อการเรียนการสอน

การใช้สื่อการเรียนการสอนในพุทธิสากลวิทยาลัยฯ คือ มีคณะครุศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Faculty of Education and Information Technology) เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม ครู อาจารย์และพระนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการใช้สื่อการสอนแม้จะเจอกับปัญหาอุปกรณ์เครื่องใช้ที่:นำมาอำนวยความสะดวกให้มีเพียงพอต่อความต้องการของสถาบันก็ตามแต่พระนิสิตนักศึกษาส่วนมากก็ได้รับการศึกษาจากสถาบันอื่นที่เปิดสอนพิเศษเป็น (Course) เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเปิดสอนโดยเสรีค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตรนั้นก็อยู่ประมาณ ๑๕ - ๓๐ มีพระสงฆ์สามเณร เป็นจำนวนมากที่ไปศึกษาพร้อมทั้งได้รับใบประกาศนียบัตรรับรองจากกระทรวงอบรมเยาวชน และกีฬาด้วย

ดังนั้น การใช้สื่อการเรียนการสอนส่วนมากก็จะมี Projector & Computersซึ่งทั้งได้รับการบริจาคจากองค์กรอื่นๆ และการจัดซื้อเพิ่มเติมเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอนถือว่ากระบวนการเรียนในปัจจุบันมีพัฒนาการอย่างรวดเร็วภายหลังสงครามกลางเมืองได้ยุติลงและทางคณะสงฆ์รัฐบาลได้มีการฟื้นฟูการเรียนการสอนแผนกพุทธิกศึกษาขึ้นมาใหม่ทุกระดับชั้นที่ได้หยุดดำเนินการจัดการเรียนการสอนนับแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งอาคารสถานที่อุปกรณ์การเรียนการสอนวัดอารามต่างๆ ก็ถูกเผาทำลายเกือบจะหมด จนกระทั่ง ปี พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นต้นมาได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนแผนกพุทธิกศึกษาทุกระดับชั้นทั่วประเทศ โดยในปัจจุบันแหล่งศึกษาค้นคว้าที่สำคัญ

ของประเทศกัมพูชาคือวิทยาลัยสถานพุทธศาสนบัณฑิต (The Buddhist Institute) เป็นแหล่งรวบรวมวิชาการต่างๆ เป็นแห่งเดียวที่ยังคงอยู่ในช่วงสมัยปกครองด้วยระบบคอมมิวนิสต์เขมรแดง และมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ต่างๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอารยธรรม ฯลฯ ซึ่งสามารถศึกษาค้นคว้าอ่านได้แต่ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่เอกสารภายนอก^{๑๑๓}

สรุปได้ว่า สื่อการเรียนการสอนที่ได้นำมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของพุทธิกมหาวิทยาลัยยังมีไม่เพียงพอประกอบกับอาคารสถานที่ที่อยู่ในสภาพทรุดโทรมแม้จะมีการสร้างเพิ่มได้รับสนับสนุนจากรัฐบาลแต่ก็ยังไม่เพียงพอเพราะงบประมาณของชาติส่วนใหญ่ไปพัฒนาทางด้านการทหารการศึกษาของชาติด้านเศรษฐกิจด้านสังคมพร้อมกับการพัฒนาประเทศไปพร้อมๆ กันชนวนโน้มพัฒนาดีขึ้นมาตามลำดับตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๔๖ – ๒๕๕๙^{๑๑๔} ของกระทรวงทบวงกรมเยาวชน และกีฬา

๗. การวัดผลประเมินผล

ระบบการวัดผลประเมินผลการศึกษาในพุทธิกมหาวิทยาลัย มีลักษณะไม่แตกต่างกันของการวัดผลประเมินผลศึกษาระดับพุทธิกมัธยมศึกษา กล่าวคือ มีการเรียนการสอนเก็บคะแนนตามปกติในห้องเรียน และเมื่อถึงเวลาประเมินผลปลายปีทางคณะครู อาจารย์ก็ประชุมกันออกข้อสอบและเสนอไปยังกระทรวงธรรมการ และศาสนาเพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบพร้อมทั้งได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงทบวงกรมเยาวชนและกีฬาด้วย

การสอบประเมินผลปลายภาคทุกๆ ปี ก็จะนำข้อสอบจากศูนย์กลางคือกระทรวงธรรมการและศาสนาไปแจกตามกระทรวงธรรมการ และศาสนาประจำทุกจังหวัดเพื่อนำไปจัดการสอบประจำโรงเรียนพุทธิกศึกษาทุกแห่งโดยเฉพาะระดับพุทธิกมัธยมศึกษาไม่มีการสอบซ่อมในบางวิชาที่สอบตก และต้องเรียนซ้ำขึ้นไปอีกปีส่วนผู้ที่สอบผ่านแล้วก็ต้องสอบเข้าเรียนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งมีผู้เรียนสอบตกเป็นจำนวนมากหรืออาจสอบอยู่หลายปีจึงจะสามารถเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาได้สำหรับเกณฑ์การวัดผลประเมินผลและการจบหลักสูตรพุทธิกมหาวิทยาลัยหรือ Grade Point ดังตารางต่อไปนี้

^{๑๑๓} Chheat Sreang and Group, *The Buddhist Institute A Short Story*, (Phnom Penh : X 7 Design Group, 2005), pp. 43 - 44.

^{๑๑๔} Choen thone, *Education for all Nation plan 2003 – 2015*, Ministry of Education, youth and sport.[ออนไลน์] แหล่งที่มา: http://www.moeys.gov.kh/old_moeys.gov/en/index.htm [20/10/2017].

ตารางที่ ๒.๒ เกณฑ์การวัดผลประเมินผลพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

คะแนนระหว่าง	ระดับ	คำระดับ
๒๗๓ ขึ้นไป	A (Excellent)	ดีเยี่ยม
๒๔๑ – ๒๗๒	B ⁺ (Very Good)	ดีมาก
๒๐๙ – ๒๔๐	B (Good)	ดี
๑๗๗ – ๒๐๘	C ⁺ (Very Fair)	ค่อนข้างดี
๑๖๐ – ๑๗๖	C (Fair)	พอใช้
๐ – ๑๕๙	F (Failed)	ตก

๒.๖.๓ ปัญหาของพุทธิกมหาวิทยาลัย

ปัญหาและอุปสรรคการเรียนการสอนในพุทธิกมหาวิทยาลัยฯ ที่ได้ดำเนินการจัดการศึกษาได้ประสบกับปัญหาหลักๆ คือ (๑) ปัญหาบุคลากรทางการศึกษา (๒) ปัญหาด้านอาคารสถานที่และ (๓) ปัญหาอุปกรณ์การเรียนการสอน (๔) สภาพปัญหาด้านหลักสูตร

๑. ปัญหาบุคลากรทางการศึกษา ปัญหาคุณภาพของครูอาจารย์เนื่องจากเป็นผู้ที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียนนักศึกษาและไม่เพียงแต่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เท่านั้นแต่ต้องประกอบด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพความเป็นครูหรือคุณธรรมความเป็นครูสำหรับการจัดการศึกษาของพระสงฆ์กัมพูชานั้นเรื่องการพัฒนาครู คณาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษายังเป็นปัญหาจนถึงทุกวันนี้เพราะผู้ที่สอนในสถาบันนี้ส่วนมากครูคณาจารย์ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ยังมีจำกัด บุคลากรมักได้รับอบรมจากมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อบรรเทาการพูดคุยกับนักเรียน และพระนิสิตของพุทธิกศึกษาพบว่าครู และคณาจารย์ยังขาดเทคนิควิธีการและความเข้าใจเรื่องเทคนิคการสอน ส่วนมากมีความรู้ความเข้าใจด้านพระพุทธศาสนาอย่างเดียวยังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วยคุณภาพขอยีเฮียง (Chor Yiheang) ได้เสนอความคิดเห็นว่าทั้งกระทรวงกิจการศาสนาและศาสนากับกระทรวงศึกษาธิการควรร่วมมือกันในการพัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพ กล่าวคือพระสงฆ์ก่อนจะเป็นครูหรือคณาจารย์ ควรผ่านขั้นตอนการอบรม ด้านจิตวิทยาการสอน ศาสตร์การสอน และเทคนิคการสอน เหมือนกับการจัดการศึกษาฆราวาสที่ผ่าน Pedagogy of Teaching^{๑๑๕}

๒. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ ปัญหาด้านอาคารสถานที่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นเดียวกันที่ผ่านมาการจัดตั้งสถาบันหรือก่อสร้างอาคารเรียนมักเกิดจากความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนทั่วไปอีกส่วนหนึ่งได้จากปัจเจกบุคคลทางคณะสงฆ์และนักการเมืองสำคัญ ๆ จนต้องตั้งชื่อของบุคคลเหล่านั้นเป็นชื่อสถาบันพุทธิกศึกษาส่วนงบประมาณของภาครัฐด้านก่อสร้าง

^{๑๑๕} ขอย ยีเฮียง, พระพุทธศาสนาและปัญหาการศึกษา, กัมพูชาโสริยา, เลขที่ 3 (ปีที่ 58, 2004), p. 123.

อาคารพุทธศึกษาดูเหมือนว่ามีน้อยมากอีกประเด็นหนึ่งการสร้างอาคารพุทธศึกษาส่วนมากไม่มีลักษณะแบบแผนมาตรฐานที่ชัดเจน กระทรวงกิจการศาสนาและวัฒนธรรมที่มีหน้าที่ในการดูแลด้านนี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญการจัดแผนพัฒนาของกระทรวงกิจการศาสนาและวัฒนธรรมไม่ได้กล่าวถึงในประเด็นนี้ซึ่งไม่สอดคล้องตามแผนพัฒนาของรัฐบาลแต่ปัจจุบันสถานที่เล่าเรียนก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วประเทศซึ่งได้รับสนับสนุนจากองค์กรต่างๆและได้รับความอุปถัมภ์จากสถาบันพระมหากษัตริย์ในการฟื้นฟูสถาบันพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองอย่างในอดีตโดยเฉพาะโรงเรียนพุทธศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดังกล่าวแล้วในการศึกษาพุทธศึกษาในปัจจุบัน

๓. ปัญหาอุปสรรคการเรียนการสอน ปัญหาอุปสรรคการเรียนการสอนถือเป็นปัญหาสำหรับการจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนโดยเฉพาะตำราเรียนที่เป็นภาษาต่างประเทศมีจำนวนมากทำให้ผู้เรียนที่มีความรู้หลักภาษาต่างประเทศมีความลำบากในช่วงเริ่มแรกแต่พระสงฆ์สามเณรได้พัฒนาความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศของตัวเองอย่างรวดเร็ว เนื่องจากในวัดต่างๆ ก็จะเต็มไปด้วยนิสิตนักศึกษาเป็นจำนวนมากที่มาอาศัยอยู่ในวัดและก็ได้สอนพระสงฆ์สามเณรทุกๆ วันพร้อมทั้งออกไปเรียนพิเศษเพิ่มเติมอีกด้วย

ฉะนั้น การศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ในตำราเรียนที่เป็นภาษาต่างประเทศนั้นถือเป็นเรื่องธรรมดาในปัจจุบันทั้งแผนกพุทธจักรและอาณาจักรมีลักษณะเป็นสากลอยู่แล้วเพียงแต่ว่าบุคลากรทางพระสงฆ์ยังไม่ได้สนับสนุนจากฝ่ายต่างๆจากรัฐบาลอย่างจริงจังทั้งถึงเท่านั้นเองคือว่า บุคลากรทางการศึกษาพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของระบบสื่อสาร (Globalization) แต่อุปสรรคทางการศึกษายังมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการและไม่สอดคล้องต่อพระสงฆ์สามเณรจึงไม่น่าแปลกที่มีพระสงฆ์ภิกษุออกไปศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศที่สถาบันการศึกษาทางพระพุทธศาสนาเป็นต้นว่าในประเทศไทย

๔. สภาพปัญหาด้านหลักสูตร ปัญหาเรื่องการจัดหลักสูตรนับเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ยังประสบอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางพัฒนามาเป็นเวลานานนับแต่มีการจัดแบบจารีตนิยมมาจนถึงพัฒนาเป็นระบบแบบสมัยใหม่เพื่อให้สอดคล้องต่อบริบทของสังคมแต่ละยุคสมัยขอยกยี่สิบสอง แสดงความคิดเห็นว่าพระสงฆ์ควรได้รับการศึกษาศาสตร์สมัยใหม่ประยุกต์ใช้กับพระพุทธศาสนา ดังนั้นการจัดระบบหลักสูตรของพระสงฆ์ต้องอาศัยหลักสูตรของฆราวาสกับหลักสูตรพระพุทธ ศาสนาผสมผสานเข้าด้วยกันแต่ต้องมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

จากการกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าการจัดหลักสูตรการศึกษาของพระสงฆ์ไม่เพียงแต่คำนึงถึงวิชาทางพระพุทธศาสนาเท่านั้นยังคำนึงถึงหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นหลักสูตรบังคับทุกๆ ไป โดยเฉพาะวิชาพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญด้านศีลธรรมสังคม และเอกลักษณ์ด้านวัฒนธรรมวิชาของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญด้านวิชาชีพและแนวทางแก้ปัญหาสังคม ดังนั้นจึงต้องบังคับให้พระสงฆ์ต้องเรียนรู้ควบคู่กัน

๕. สรุปปัญหา การศึกษาพระปริยัติธรรมหลังได้รับเอกราชจากฝรั่งเศสภายใต้การบริหารประเทศโดยองค์สมเด็จพระนโรดมสีหนุ พระวรบิดาเอกราชชาติที่พระองค์ได้น้อมนำหลักพระธรรมมาใช้ในการปกครองประเทศที่เรียกว่าพุทธสังคมนิยม (Buddhist Socialism) และยึดหลักสายกลางของการพัฒนาประเทศส่งผลให้การศึกษามหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนามีความเจริญรุ่งเรืองมีพุทธมหาวิทยาลัยพระสีหนุราชเป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับพระสงฆ์สามเณรและ

ประชาชนทั่วไปจนกระทั่ง ปัจจุบันแต่ความเจริญทั้งหลายที่พระองค์ได้สร้างขึ้นมานั้นก็เสื่อมสลายอย่างรวดเร็วอันเกิดจากการทำปฏิวัติรัฐประหารโดยคณะรัฐมนตรีของพระองค์มีนายพลลอนนอลเป็นประธานซึ่งสนับสนุนจากสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อบรรบบการปกครองทุกอย่างของประเทศ โดยเฉพาะการศึกษา และมีผลต่อเนื่องมาจนการปกครองประเทศด้วยระบบเขมรแดง สถาบันการศึกษาทั้งหลายปล่อยเป็นที่ว่างเปล่าเอกสารตำราทางวิชาการต่างๆ ก็ถูกเผาทำลายหมดวัดวาอารามที่เป็นศูนย์กลางการศึกษาของชาติ ก็เผาทำลายทิ้ง และเป็นที่อยู่อาศัยของทหาร

ฉะนั้น ภายใต้การบริหารประเทศโดยคณะรัฐบาลปัจจุบันนับแต่ตั้งมีการเปิดโอกาสให้มีการบวชเรียนโดยเสรีไม่จำกัดเรื่องอายุในกฎข้อบังคับ ๘ ประการ ดังกล่าวข้างต้นพร้อมทั้งประกาศให้เปิดเรียนพระปริยัติธรรมเป็นทางการนับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๓ เป็นต้นมาการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนาก็มีความเจริญเพิ่มขึ้นอย่างลำดับแต่ก็เจอกับปัญหาหลายๆ ด้าน เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยเฉพาะอาคารสถานที่อุปกรณ์การเรียนการสอน ครู อาจารย์ที่ทำหน้าการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นจำนวนมากอาคารเรียนปัจจุบันก็ยังใช้อาคารหลังเก่าเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่สร้างขึ้นมามีใหม่นั้นก็ยังมีไม่ทั่วถึงเนื่องจากทางคณะสงฆ์ขาดงบประมาณในการจัดสร้างมาใหม่พร้อมทั้งเงินสนับสนุนจากรัฐบาลนั้นมีไม่เพียงพอต่อจำนวนเพิ่มขึ้นของพระสงฆ์ สามเณรนิสิตนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในสถาบันการศึกษาทั้งแผนกพุทธศึกษาและพุทธศึกษาวิทยาลัยที่ได้ขยายสาขาวิชาไปยังจังหวัดต่างๆ ในปัจจุบัน

๒.๖.๔ นโยบาย และภารกิจพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินงานตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้^{๑๖}

๑. วิสัยทัศน์

พุทธนิมิตวิทยาลัยพระสิหนุราชเป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนา

พุทธนิมิตวิทยาลัยพระสิหนุราชเป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้สถานศึกษาทุกพื้นที่ในราชอาณาจักรจัดการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนาให้กับประชาชนในราชอาณาจักรได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

๒. พันธกิจ

๑) จัดและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธศาสนาให้กับประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ในรูปแบบการศึกษาพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาจิตใจการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต และการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

๒) จัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อเติมปัญญาให้สังคม

๓) สร้างและส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

^{๑๖} พุทธนิมิตวิทยาลัยพระสิหนุราช, แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานพุทธนิมิตวิทยาลัย พนมเปญ 2013, pp. 24 - 28.

๔) พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามแนวการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา

๕) จัดระบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการจัดการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนากับประชาชนให้มีประสิทธิภาพ

๖) พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและบริบทของชุมชน

๗) สร้างความเข้มแข็งให้แก่สถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

๘) เป็นหน่วยธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาพุทธศึกษาในราชอาณาจักร เพื่อให้เป็นกลไกในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของพุทธมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

๙) ให้บริการการประเมินเทียบระดับการศึกษาชั้นอุดมศึกษา

๓. เป้าประสงค์

๑) ประชาชนในราชอาณาจักรมีโอกาสได้รับบริการการศึกษาพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพ

๒) การจัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง

๓) การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ

๔) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

๔. กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาทั้งความรู้ทั้งทักษะและเจตคติอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรคือส่งเสริมและจัดให้มีเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๓ มีการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติงาน นี่คือนโยบายการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานโดยอาศัยภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ ๕ ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๖ ส่งเสริมสวัสดิการ หมายความว่าในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายที่พึงได้พึงมีก็จะส่งเสริมให้ เช่น ในการที่บุคลากรจะได้รับการอบรมต่างๆ จะอบรมให้ในค่าใช้จ่ายการต่อสัญญาจ้างก็จะดูจากผลของการปฏิบัติงานถือว่าเป็นสวัสดิการอีกอันหนึ่ง ถ้าปฏิบัติงานครบ ๓ ปีสามารถสอบบรรจุเป็นข้าราชการได้

๕. นโยบาย

- เร่งรัด จัด และพัฒนาการจัดการศึกษาในด้านการศึกษาพระพุทธศาสนาและวิชาชั้นสูงเพื่อพัฒนาอาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

- จัด ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนรวมทั้งพัฒนาแหล่งการเรียนรู้พระพุทธศาสนาและการให้บริการทางวิชาการเพื่อเติมปัญญาให้สังคม

- เร่งรัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาพุทธศึกษา

- เร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามแนวการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา

๖.ภารกิจหลักของการศึกษานอกสถาน

ภารกิจหลักของการศึกษานอกสถาน คือ การจัดการศึกษาสร้างคนให้มีคุณภาพนั้น ได้แก่ จัดการศึกษาพื้นฐานจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

๑) **จัดการศึกษาพื้นฐาน** เป็นภารกิจสำคัญอันดับแรกเป็นการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายนอกสถานด้วยรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมและมีสาระหลักสูตรที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิตการทำงานและการศึกษาต่อเนื่องก่อให้เกิดชีวิตที่มั่นคงและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขการจัดการศึกษาจะครอบคลุมเนื้อหาสาระตั้งแต่การส่งเสริมการรู้หนังสือการศึกษาในหลักสูตรเทียบเท่าการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาต่อเนื่องที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลายรวมทั้งความรู้และทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์การจัดการกระบวนการเรียนรู้กำหนดให้มีกิจกรรมหลักเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ๕ กิจกรรมได้แก่ การจัดการเรียนรู้โดยการพบกลุ่มการเรียนรู้ต่อเนื่องการทำโครงการการสอนเสริมและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต

๒) **จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต** การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตเป็นการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความรู้ความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถจัดการกับตนเองและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้มีความสุขตามสภาพและความสงบสุขความปลอดภัยในสังคมโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

(๑) เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของบุคคลเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมของตนและแก้ปัญหาสังคมของตนได้อย่างมีความสุข

(๒) เป็นการเรียนรู้โดยบูรณาการองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ต่างๆในชีวิตประจำวันเข้าด้วยกัน

(๓) เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบโครงการโดยมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อมีทักษะชีวิตในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่และแต่ละสถานการณ์

๓) **จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน** เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนเป็นการจัดการศึกษาที่บูรณาการความรู้และทักษะจากการศึกษาที่ผู้เรียนมีอยู่โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้และทุนทางสังคมเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนให้มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขตามวิถีทางการปกครองในระบอบประชาธิปไตยตลอดจนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาเป็นแหล่งให้บริการการศึกษาพระพุทธานุสาแก่บุคคลทุกเพศทุกวัยที่อยู่เป็นแหล่งการเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนสถานที่จัดกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาดังนั้นจึงเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นการพัฒนาความเข้มแข็งภายในหน่วยงานและเป็นกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการศึกษา

พระพุทธศาสนาและความรู้ทั่วไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการศึกษาพระพุทธศาสนามีภารกิจสำคัญที่มุ่งต้องให้พุทธศาสนิกชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยเฉพาะการศึกษาหลักธรรมจำเป็นต่อการดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมซึ่งเป็นสิทธิที่ทุกคนพึงได้รับนอกจากนั้นยังจะต้องได้รับการศึกษาที่ต่อเนื่องจากการศึกษาความรู้ทั่วไปเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาชุมชนและสังคมในที่สุด

๒.๖.๕ พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุ

พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุ^{๑๑๗} (Sihamoni Raja Buddhist University-PSBU) เป็นอีกหนึ่งของพุทธิกอุดมศึกษาในกัมพูชาที่เกิดขึ้นด้วยความพยายามของสมเด็จพระสุคันธธาธิบดีบวรศรีสมเด็จพระสังฆราชคณะธรรมยุติกนิกายเพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่สมเด็จพระบรมนาถนโรดมสีหนุ^{๑๑๗}ในวโรกาสครองราชสมบัติครบรอบสามปีและเพื่อยกระดับการศึกษาของคณะสงฆ์กัมพูชาในระดับอุดมศึกษาทั้งระดับความรู้อาณาจักรและพุทธจักรที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องตามแผนนโยบายพัฒนาประเทศของรัฐบาล ในปี ค.ศ.2004 สมเด็จพระบรมนาถนโรดมสีหนุ^{๑๑๗}ทรงพระราชทานมหาวิทยาลัยนี้ว่า “พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุ^{๑๑๗}” ตามพระราชนามของพระองค์^{๑๑๗}

ปัจจุบัน พุทธิกมหาวิทยาลัยมีพัฒนาการอย่างรวดเร็วจนสามารถดำเนินการเปิดทำการศึกษาได้ ๔ คณะ ตามพระราชกฤษฎีกา เลข ๘๓ ลงวันที่ ๒๔ เดือนกรกฎาคมปี ค.ศ. ๒๐๐๗ ได้แก่

๑. คณะปรัชญาศาสนานิติศาสตร์ (Faculty of Philosophy ,Religion and Law)

๒. คณะภาษาบาลี-สันสกฤตและภาษาต่างประเทศ (Faculty of Pali-Sanskrit and Foreign Languages)

๓. คณะอักษรศาสตร์เขมร (Faculty of Khmer Literature)

๔. คณะสารสนเทศ (Faculty of Information Technology)

นอกจากความพยายามของคณะสงฆ์ในการพัฒนาการศึกษาแล้วยังมีภาครัฐที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาการศึกษานี้ดังจะเห็นได้จากคณะรัฐบาลและมนตรีของกระทรวงกิจการศาสนาและวัฒนธรรมเข้าเยี่ยมสมณะนิสิตทั้งในพุทธิกมัธยมศึกษาและพุทธิกมหาวิทยาลัยที่สำคัญคือเมื่อวันที่ ๒๒ เดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. ๒๐๐๗ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้าฯ ได้เข้ามาพบปะสมณะนิสิต นักศึกษาพุทธิกวิทยาลัยพระสุรามฤตและพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุ^{๑๑๗} ในการพบปะครั้งนี้สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้าฯ ได้กล่าวชื่นชมความก้าวหน้าของพุทธิกศึกษาพร้อมทั้งกล่าวให้กำลังใจแก่สมณะนิสิต และนักศึกษาให้ขยันศึกษาเล่าเรียนเพื่อจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาพระพุทธศาสนาและสังคม นอกจากนี้พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุ^{๑๑๗}ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ดังนี้

^{๑๑๗}พระมหาปุณ หองเสน และกรมการงาน, การพัฒนามนุษย์ลำดับพุทธิกอุดมศึกษา (พนมเปญ พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุ^{๑๑๗}, 2009) หน้า 44 – 45.

๑. สร้างความรู้ปัญญาและบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
๒. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสากลสร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรมเชี่ยวชาญในศาสตร์ เป็นผู้นำที่มีทักษะสากล
๓. ส่งเสริมสนับสนุนและอ้ากว้างไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมความเป็นเชมรและการมีความรับผิดชอบต่อสังคม
๔. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็งมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๑. พัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยสนับสนุนการศึกษาต่อการฝึกอบรมศึกษาดูงานและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน
๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริการและเผยแพร่ความรู้ตามความต้องการของสังคม

๑. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสากลสร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรมเชี่ยวชาญในศาสตร์เป็นผู้นำที่มีทักษะสากล
๒. การบริหารจัดการการวิจัยและพัฒนาแบบครบวงจรเป็นสากล
๓. ให้การบริการทางวิชาการสู่สังคมร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญาที่พึ่งตนเอง
๔. การนำศาสตร์ความรู้ไปช่วยเหลือสังคมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนเพื่อตอบแทนสังคมและประเทศชาติ

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับชุมชนท้องถิ่น โดยมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับชุมชนท้องถิ่นเท่าที่สืบค้นได้ดังนี้

ศศิญา อายุยืน ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า

๑. การบูรณาการแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติ มีความเหมาะสมและมีความงดงามที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น ๒. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่นมั่นคงและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ ๓. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสภาพปัญหาใหญ่ ๆ มีทั้งสิ้น ๕ ประการ ได้แก่ ๑. สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี ๓. สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ๕. สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมจึงทำให้การพัฒนาไม่ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนเช่นทำงานไม่ตรงกับสายงานการถูกย้ายไปทำงานด้านอื่นข้อคุณธรรมจริยธรรมวินัยยังมีน้อยเพราะเน้นแต่ทักษะฝีมือและความชำนาญวิชาการไม่ได้เน้นคุณธรรมการเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีน้อยขาดการร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานภายในและภายนอกหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ

๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนประกอบไปด้วย ๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์ระเบียบวินัยซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (อภิสัสสิกขา) จนสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ (อภิจิตตสิกขา) ของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน (สพภ. ๑๑)

ให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการและเพื่อการแก้ไขปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน^{๑๑๘}

พระมหาศุภกิจ สุกกิจโจ (ภักดีแสน) ได้ศึกษาวิจัย “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร พบว่าจุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวคือ “มนุษย์” ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรสร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้สร้างคนให้ตรงกับงานส่วนสำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอมีการเรียนรู้อยู่ การสื่อสารและการใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร พบว่า ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจทั้งผู้บริหารทั้งครูทั้งบุคลากรทั้งนักเรียนการจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอาหลักภavana ๔ เข้ามาสอดแทรกมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพราะธรรมะจะช่วยหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดปัญหาส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานได้คนมีความสามารถและมีความสุขส่วนบุคคล กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจมีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนาอยู่ในระดับมากและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแผนงานที่ปฏิบัติกำหนดเป้าหมายด้วยกันทำให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการส่งบุคลากรไปอบรมฝึกสร้างกายให้เข้มแข็งกับการทำงานการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีมองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กรมีจิตสาธารณะเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและการประยุกต์หลักภavana ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากจะเห็นได้ว่า

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากาย ต้องรู้ อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสุขภาพร่างกายทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรงออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะฝึกความอดทนเป็นคนตรงต่อเวลาบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้อยู่เสมอมาจากการทำงานจากประสบการณ์และจากปัญหา

^{๑๑๘} ศติยา आयुยืน, “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน”, **ปริญาพุทธศาสนศึกษาปริทัศน์** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗, บทคัดย่อ.

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาศิลปพัฒนาให้มีระเบียบวินัยทำให้คนมีศีลให้รู้ว่า “อะไรเหมาะสมอะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวมรับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาจิตบุคลากรมีจิตบริการมีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ดีพอใจในอาชีพของตนตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำมีการบูรณาการหลักธรรมไปใช้ในการติดตามงาน

กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาปัญญาต้อง “คิดเป็น ทำเป็น” เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไรแล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติมีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบคอบสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผลมีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้^{๑๑๙}

กุลชลี พวงเพชร ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒. ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔. ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕. ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่า พนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่บริษัทประสบปัญหาสมองไหลระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่องจึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร^{๑๒๐}

^{๑๑๙} พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน), “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” , **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** รัฐประศาสนศาสตร, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) ๒๕๕๗, บทคัดย่อ.

^{๑๒๐} กุลชลี พวงเพชร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (บริหารธุรกิจ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๐, บทคัดย่อ.

พินิจการเอกสมชาย สรรประเสริฐ ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางโดยค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองลงมา คือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางโดยค่าเฉลี่ยของปัญหาสูงสุดได้แก่ด้านงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการ และด้านครุภัณฑ์สถานที่สำหรับด้านความต้องการพัฒนานั้นในด้านวิธีการพัฒนาความต้องการในระดับมากที่สุดได้แก่ การฝึกอบรม (เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน) รองลงมา คือ การศึกษาดูงานการศึกษาต่อการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการสัมมนาในด้านเนื้อหาการพัฒนาความต้องการในระดับมากที่สุดได้แก่ ภาษาอังกฤษรองลงมาคือการรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวหลักในการให้บริการที่ดีเทคนิคการสืบสวนคดีอาชญากรรมที่เกิดกับนักท่องเที่ยวทักษะในการติดต่อสื่อสารประสานงานและการพัฒนาบุคลิกภาพในด้านระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาความต้องการในระดับมากที่สุดคือระยะเวลา ๑-๒ วัน และอยู่ในช่วงเวลา วันจันทร์-ศุกร์

๒. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวเหตุผลความจำเป็นประการแรก คือ ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อยทั้งในเรื่องของการป้องกันปราบปรามการสืบสวนและการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวประการที่สองยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนกำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการโดยยึดวิสัยทัศน์ภารกิจวัตถุประสงค์ของส่วนราชการบนพื้นฐานสมรรถนะและกลยุทธ์การรักษาความปลอดภัย และให้บริการแก่นักท่องเที่ยวของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวกำหนดกลยุทธ์ส่วนหนึ่งไว้ว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถที่พึงประสงค์ของตำรวจท่องเที่ยวประการที่สามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่คาดหวังว่าตำรวจท่องเที่ยวควรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงทำให้ต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวประกอบด้วย ๖ ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ (๑) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา(๒) พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (๓) พัฒนาระบบ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ (๔) พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริม ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนาข้าราชการ

ตำรวจท่องเที่ยว (๕) สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และ (๖) พัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวบนพื้นฐานของความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว^{๑๒๑}

วันชัย สุขตาม ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งผลลัพธ์และผลประกอบการจะออกมาเป็นที่น่าสนใจด้วยการศึกษาการฝึกอบรมโดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้อันได้แก่ หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขาการใช้หลักสัปปริยธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่างๆ จากบัว ๔ เหล่าอันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพุทธศาสนา

๒. หลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะต้องเป็นการพัฒนาที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทของการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ก็เข้ามามีอิทธิพลต่อทั้งภาคเอกชนภาครัฐและภาคการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งในทางบริหารทั่วไปก็จะเป็นไปตามกลไกของทฤษฎีระบบซึ่งนักพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องนำการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งระดับกว้างอันได้แก่ ระดับองค์การและระดับบุคคลโดยเมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธการพิจารณาจะแบ่งเป็น ๒ ระดับคือการพัฒนาระดับองค์การ(Organizational Development) และการพัฒนาในระดับบุคคล (Individual Development)

๓. แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถแบ่งได้ ๒ ระดับ คือ ระดับที่ ๑ กระบวนการทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกียธรรมตามผลการวิจัยอันได้แก่การพัฒนาด้วย ITUK ดังนี้ I คือ Intelligence awareness การตระหนักรู้และคิดแบบทั่วถึงอย่างชาญฉลาด T คือ Think การคิดแบบถูกต้องอันเป็นสัมมาทิฐิ U คือ Understand การเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และ K คือ Knowledge เป็นการค้นหาความจริงด้วยปัญญาและระดับที่ ๒ กระบวนการทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกุตตรธรรมพุทธวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการคนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี (วิชาจรณสัมปันโน) กระบวนการทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีค่านิยมตามที่พุทธธรรมกำหนดกล่าวคือการใช้ชีวิตอันประเสริฐมีปัญญารู้ความจริงตามความเป็นจริงพัฒนาตนเองให้มีภพภูมิที่ดีกว่าเดิมตามผลการวิจัยคือ LETS อันได้แก่ L คือ Learning เป็นการให้การเรียนรู้แก่บุคคล E คือ Experience เป็นการให้บุคคลสัมผัสทักษะจนก่อให้เกิดประสบการณ์ T คือ Training เป็นการฝึกอบรมบุคคลเพื่อก่อให้เกิดความรู้ทั้งในงานและนอกงานและ S คือ Seminar เป็นการเติมเต็มความรู้ให้บุคคลที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้นโดยมีจุดประสงค์ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาตนเองจากสภาพของปุถุชนซึ่งมีวิชาครอบงำอยู่สู่อริยบุคคล

^{๑๒๑} พันตำรวจเอกสมชาย สรรพเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **ปรัชญาดุสิตบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

สำหรับผลลัพธ์การพัฒนาสูงสุดที่จะได้คือการสู่ภาวะนิพพานพุทธธรรมมีหลักการที่ครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม (การพัฒนาศีล) การพัฒนาจิตใจให้มีสุขภาพจิตที่ดีมีสมรรถภาพจิตสูงขึ้นจิตมีคุณภาพมากขึ้น (การพัฒนาสมาธิ) และพัฒนาไปสู่ระดับการเข้าถึงสัจธรรม (การพัฒนาปัญญา)^{๑๒๒}

สุตาภรณ์ อรุณดี ได้วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยาและรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)” ผลการวิจัยพบว่า

การวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการสร้างทุนสมองมนุษย์หรือสมรรถนะสู่ระดับโลกตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้เพราะการพัฒนาคนมนุษย์นั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจเพราะจิตใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างพฤติกรรมเมื่อมนุษย์มีพื้นฐานจิตใจที่แล้วดีจะเก่งได้เองเกิดเป็นทุนสมอง หรือทุนทางปัญญาของมนุษย์ (Human Capital) อริยะ-อัจฉริยะ (ดี-เก่ง) เรียกว่าเป็นสมรรถนะมนุษย์ หรือ Human Competency สมรรถนะมีอยู่แล้วในตัวมนุษย์ทุกคนแต่ต้องอาศัยการฝึกฝนตนเองเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะระดับสูงสุดได้ส่วนรูปแบบ KSM Model เป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ของมนุษย์การเกิดสมรรถนะต่างๆ เหล่านี้ได้บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่ในศีล สมาธิ ปัญญา คุณสมบัติ สมรรถนะมนุษย์โดยเกิดจากการฝึกตนตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) เพราะหากฝึกตนให้เป็นผู้ที่มี ศีล สมาธิ ปัญญาสมรรถนะที่อยู่ในรูปแบบ KSM Model จะเกิดขึ้นได้เองเป็นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาที่จะเป็นมนุษย์ที่มีสมรรถนะแม้กระทั่งปัญญาสูงสุดในตัวมนุษย์ที่เราเรียกว่าภาวนามยะปัญญาการพัฒนามนุษย์ต้องพัฒนาจากจิตใจเพื่อส่งผลให้เกิดทุนทางปัญญาในการสร้างความเก่งหรือความดี หรือ อริยะภาวะและอัจฉริยะภาวะขึ้นส่วนสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดศักยภาพประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดศักยภาพประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดของความเป็นมนุษย์และปัญญาสูงสุดเพราะทุนสมองในที่นี้หมายถึงทุนทางปัญญาไม่ใช่ลักษณะทางกายภาพของสมองหรือเนื้อสมองรอยหยักในเชิงนามธรรมแต่หมายถึงในเชิงรูปธรรมคือ กระบวนการคิดหรือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสมองเป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ฝึกความเก่งแต่ปัญญาเกิดจากความรู้ที่เกิดจากจิตใจเกิดจากการหยั่งรู้ด้วยตนเองจากจิตใจแล้วสั่งการไปที่สมองให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมหรือสมรรถนะ

ดังนั้น ทุนทางสมอง คือทุนทางปัญญาของมนุษย์ที่เกิดจากการหยั่งรู้ด้วยการศึกษาตนเองจากการฝึก ศีล สมาธิปัญญา ซึ่งเป็นพื้นฐานเป็นคุณสมบัติสมรรถนะทุนมนุษย์ของคนดีและเป็นคนเก่งอยู่ในตัว (อริยะ-อัจฉริยะ) การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์จะต้องสร้างที่จิตใจรู้จักตัวเองรู้จักศักยภาพของตัวเองด้วยความรักความเมตตาที่มีออกมาจากภายใน ปัญญาสูงสุดจะเกิดขึ้นจากภายในตนเองไม่ได้เกิดขึ้นจากภายนอกหรือการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกใดๆ มนุษย์จะสามารถที่จะรู้อะไรต่ออะไรที่คนอื่นไม่รู้ถ้าหากมนุษย์รู้จักหันเข้ามาศึกษาตัวเองด้วยการฝึกสมาธิซึ่งจะช่วยให้นมนุษย์หันกลับ

^{๑๒๒} วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๕, บทคัดย่อ.

เข้าไปข้างในตัวตนของตนเองฝึกการอบรมจิตใจตนเองเป็นวิธีการที่จะช่วยให้มนุษย์ได้ปัญญาได้ความรู้สูงสุดผ่านสมองซึ่งเป็นเครื่องมือมนุษย์ที่เป็นนามธรรมดั่งนั้นปัจจัยหลักในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในระดับโลก คือ ศิล สมาธิ ปัญญาไม่มีทางอื่นถ้าเราจะใช้แต่วิธีการที่จะทำให้มนุษย์เก่งอย่างเดียวโดยขาดศิลป สมาธิ ในที่สุดมนุษย์ก็จะหลงอยู่ในโลกนี้แล้วในที่สุดก็จะทำลายโลกเกิดเป็นสงครามเกิดปัญหาในโลกของเราภิเลสมิมากขึ้น

เพราะเราฝึกจิตอยู่ที่วัตถุสิ่งของทำให้เกิดปัญหารอบตัวมากมายเพราะธรรมชาติคนเก่งจะไม่ชอบให้ใครเก่งกว่าจะแข่งขันต้องการเอาชนะ และทำเพื่อเอาชนะเอาเปรียบผู้อื่นทุกวิถีทางเก่งหากไม่ดีก็จะทำลายคนอื่นในขณะที่คนดีจะไม่ทำลายผู้อื่นและจะกลายเป็นคนเก่งเพราะบริหารจัดการจิตใจตัวเองและบังคับพฤติกรรมตัวเองเรียนรู้ให้เกิดได้จากปัญญาที่มีพื้นฐานมาจากศิลปก่อให้เกิดเป็นสมาธิ ปัญญาสูงสุดก็จะเกิดขึ้นเกิดเป็นปัญญาที่รู้ได้เฉพาะตัวเองแล้วปัญญานั้นมันไม่ใช่ปัญญาที่เกิดขึ้นจากกิเลสเป็นปัญญาที่เกิดขึ้นจากธรรมะจากจิตใจที่บริสุทธิ์เพราะฉะนั้นหลักของไตรสิกขาจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้มีความเจริญก้าวหน้าทุกด้านทุกอย่างในทางที่ดีทุกด้านเพราะการรักษาศีลและยกระดับจิตใจของด้วยสมาธิมีสติกำกับตลอดเวลาสามารถทำได้ทุกอริยาบถก็จะก่อให้เกิดปัญญาได้ทุกเวลาในทางสร้างสรรค์ความสงบสุขที่เป็นเครื่องหมายของคนเก่งและคนดีก็จะเกิดขึ้นส่วนข้อมูลความเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สอดคล้องกับข้อมูลในเอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าโดยรวมแล้วนักศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีเห็นว่าสมรรถนะทุนมนุษย์ในระดับโลกตามหลักพุทธญาณวิทยาในสมรรถนะด้านของ ศิล สมาธิ ปัญญาที่อยู่ในระดับดี โดยเฉพาะสมาธิที่อยู่ในระดับดีมากและรูปแบบ KSM Model ในภาพรวมที่อยู่ในระดับดี โดยเฉพาะสมรรถนะด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาจิตใจตามหลักพุทธญาณวิทยาที่อยู่ในระดับดีมากเนื่องจากการพัฒนามนุษย์ต้องเริ่มจากการฝึกฝนจิตใจให้เป็นตังามซึ่งในความตังามนั้นจะก่อให้เกิดภาวะความเก่งซึ่งเป็นคุณสมบัติของสมรรถนะมนุษย์ขึ้นมาได้เองในทุกเรื่องและทุกศาสตร์ในสิ่งแวดล้อมรอบๆตัวมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์เกิดเป็น อริยะ-อัจฉริยะ ภาวะ มีความรักและความเมตตาเกิดเป็นความสงบสันติเกิดบนโลกซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาและเป็นสมรรถนะสูงสุดของมนุษย์ที่แท้จริง^{๑๒๓}

ฉาน ตรกรวิจารณ์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนาโดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรม และระดับโลกุตระธรรมส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้งใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบสำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการ คือ (๑) ทำให้มนุษย์มี

^{๑๒๓} สุตาภรณ์ อรุณดี, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

ความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิตและ (๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุด คือการพัฒนาทุกข้ออย่างสิ้นเชิงสู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มี ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาระดับบุคคลระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์การเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การที่เศรษฐกิจแบบพอเพียงมีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจมีกระบวนการที่พัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาเพื่อผลงานกระบวนการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาโลกียธรรมและกระบวนการพัฒนาการพัฒนาระดับโลกุตระธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล และระดับองค์การจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย^{๑๒๔}

วัฒน์ย์ ปานจินดา ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. หลักการของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีปัญญาและใช้ปัญญาในการสร้างความเชี่ยวชาญด้านความรู้การมีพฤติกรรมให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือเป็นผู้เผยแผ่ศาสนาหลักธรรมที่ใช้คือ ไตรสิกขา อริยสัจ ๔ ปฏิจจสมุปบาท ไตรลักษณ์ ชั้น ๕ และสัปปุริสธรรม ๗ พื้นฐานสำคัญด้านความประพฤติคือวินัย

๒. ปัจจัยหลักในการจัดการศึกษา คือ ครูบาอาจารย์ผู้เป็นกัลยาณมิตรปัจจัยสนับสนุนคือ งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓. หลักสูตร ปัจจุบันจัดในรูปแบบรายวิชาเดี่ยวมีข้อเสนอแนะให้จัดการสอนในรูปแบบบูรณาการในหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปตั้งแต่ปีแรกของการศึกษาดำเนินการต่อเนื่องทุกภาคการศึกษา ด้วยการเสริมสร้างทัศนคติและพัฒนาแนวคิด อาจมีรายวิชาเดี่ยวร่วมด้วยและสอดแทรกในหมวดวิชาชีพร่วมสำหรับปีสุดท้ายจัดรายวิชาที่มีลักษณะสาขาวิชาการศึกษาโดยบรรจุ ๖ เนื้อหาหลักคือเข้าใจตนเอง เข้าใจสังคมเข้าใจธรรมชาติเข้าใจความงาม เข้าใจและฝึกทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เข้าใจและฝึกทักษะที่จะหาความรู้ด้วยตนเอง อีกรายวิชาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือการฝึกสมาธิ เพื่อเตรียมความพร้อมของจิตในการสร้างปัญญาประเมิณผลสัมฤทธิ์บัณฑิตด้วยการประเมิณตามสภาพจริง สิ่งแวดล้อมที่สำคัญของการศึกษาแนวพุทธ คือ ความเป็นธรรมชาติความร่มรื่นความสงบและความสะอาด

๔. คุณลักษณะบัณฑิตที่พบคือความรับผิดชอบความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถควบคุมอารมณ์ได้การแต่งกายสะอาดเรียบร้อยมีความอดทนมีความเพียรพยายามและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๕. การช่วยพัฒนาสังคมทุกสถาบันใช้การบริการวิชาการเป็นพื้นฐานสู่ชุมชนทุกระดับ บางสถาบันได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติโดยทำโครงการ

^{๑๒๔} วัฒน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

เชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยชุมชนท้องถิ่นและนานาชาติให้พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่คำสอนทางพระพุทธศาสนาแก่ประชาคมโลก^{๑๒๕}

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการสู่ความเป็นเลิศ” พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การสามารถเกิดได้จากการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ โดยที่การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์องค์การและเป้าหมายขององค์การ และให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกันไปในทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การจึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การเพื่อทำ

ให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การ^{๑๒๖}

ชัยยุทธ์ ชีโนกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้” พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องบูรณาการภาพรวมตั้งแต่ต้นในครั้งแรกต้องกำหนดยุทธศาสตร์ทุกระดับก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ก่อนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายในด้านทรัพยากรมนุษย์และการเงิน^{๑๒๗}

ตระกูล ข่านาญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสตร์” ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาพุทธถึงแผนการที่จะปฏิบัติวิธีการรูปแบบพฤติกรรม การกำหนดตำแหน่งที่จะปฏิบัติการและทัศนวิสัยในการพัฒนาซึ่งในที่นี้หมายถึงการพัฒนาทรัพยากร

^{๑๒๕} วัฒนีย์ ปานจินดา, “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

^{๑๒๖} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ”, **วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, กรุงเทพมหานคร (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๑๒๗} ชัยยุทธ์ ชีโนกุล, “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้”, **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖, บทคัดย่อ.

มนุษย์ปัจจัยหลัก (Core factor) ของการพัฒนาทั้งปวงกำหนดตำแหน่งสำคัญของการพัฒนาไว้ที่ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงกายกับใจ (Mater& Mind) ตามหลักพุทธศาสตร์สอดคล้องกับอภิปรัชญา หมดญาณวิทยาที่ว่าถึงโลกทัศน์หรือระบบความเชื่อในแง่ของวิธีการรูปแบบและศาสตร์การพัฒนา พุทธศาสตร์มีองค์ความรู้ที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาได้^{๑๒๘}

สรุปผลงานวิจัยในประเทศ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับงานวิจัยในประเทศ ดังต่อไปนี้

๑. การบูรณาการแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจา ๒) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจ ๓) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สภาพปัญหาใหญ่ ๆ มีทั้งสิ้น ๕ ประการ ได้แก่ ๑. สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี ๓. สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ๕. สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน ประกอบไปด้วย ๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีม

๒. จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวคือ “มนุษย์” ถ้ามนุษย์มีคุณภาพมีศักยภาพมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร

ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจทั้งผู้บริหารทั้งครูทั้งบุคลากรทั้งนักเรียน การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอาหลักภาวนา ๔

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร และการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากายต้องรู้ยูกิณรู้ปฏิบัติแต่งกายให้เหมาะสมอยู่ร่วมกันเรียนรู้ด้วยกันอยู่แบบพอเพียงตรวจสอบสภาพร่างกายการทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรงออกกำลังกายกลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาสติพัฒนาให้มีระเบียบวินัยทำให้คนมีสติให้รู้ “อะไรเหมาะสมอะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวมรับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้องกลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาจิตบุคลากรมีจิตบริการมีจิตสาธารณะและมีมนุษย์สัมพันธ์ดีพอใจในอาชีพของตน กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาปัญญาต้อง “คิดเป็นทำเป็น” เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน

^{๑๒๘} ตรีภูม ชำนาญ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสตร์”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์คุณภิวัตน์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไรแล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรมประกอบด้วย

๑) ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒) ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓) ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔) ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕) ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่า พนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่บริษัทประสบปัญหาสมองไหลระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง

๔. การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย

๑) แนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งผลลัพธ์และผลประกอบการจะออกมาเป็นที่น่าสนใจด้วยการศึกษาการฝึกอบรมโดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้อันได้แก่หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขาการใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จริต ๖

๒) พัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธการพิจารณาจะแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ การพัฒนาระดับองค์การ (Organizational Development) และ การพัฒนาในระดับบุคคล (Individual Development)

๓) การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถแบ่งได้ ๒ ระดับ คือ ระดับที่ ๑ กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกียธรรม และระดับที่ ๒ กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกุตตรธรรม

๕. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาระดับบุคคลระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์การเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจริงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การที่เศรษฐกิจแบบพอเพียงมีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจมีกระบวนทัศน์การพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงานกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้กระบวนทัศน์การพัฒนาโลกียธรรมและกระบวนทัศน์การพัฒนาระดับโลกุตตรธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลและระดับองค์การจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย

๖. รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ ประกอบด้วย ๕ รูปแบบ

๑) หลักการของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีปัญญาและใช้ปัญญา โดยหลักธรรมที่ใช้คือไตรสิกขาอริยสัจ ๔ ปฏิจจนูปบาท ไตรลักษณ์ชั้น ๕ และสัพปุริสธรรม ๗ พื้นฐานสำคัญด้านความประพฤติคือวินัย

๒) ปัจจัยหลักในการจัดการศึกษา คือ ครูบาอาจารย์ผู้เป็นกัลยาณมิตรปัจจัยสนับสนุนคือ งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓) หลักสูตรปัจจุบันจัดในรูปแบบรายวิชาเดี่ยวนำมีข้อเสนอแนะให้จัดการสอนในรูปแบบบูรณาการในหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปตั้งแต่ปีแรกของการศึกษา

๔) คุณลักษณะบัณฑิตที่พบคือความรับผิดชอบความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้

๕) การช่วยพัฒนาสังคม ทุกสถาบันใช้การบริการวิชาการเป็นพื้นฐานสู่ชุมชนทุกระดับบางสถาบันได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

๗. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องบูรณาการภาพรวมตั้งแต่ต้นในตอนแรกต้องกำหนดยุทธศาสตร์ทุกระดับก่อนนำไปปฏิบัติซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจวัตถุประสงค์

๘. ยุทธศาสตร์การพัฒนา พุทธถึงแผนการที่จะปฏิบัติ วิธีการรูปแบบพฤติกรรม การกำหนดตำแหน่งที่จะปฏิบัติการ และทัศนวิสัยในการพัฒนาซึ่งในที่นี้หมายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยหลัก (Core factor) ของการพัฒนาทั้งปวงกำหนดตำแหน่งสำคัญของการพัฒนาไว้ที่ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงกายกับใจ (Mater & Mind) ตามหลักพุทธศาสตร์สอดคล้องกับอภิปรัชญาหมวดญาณวิทยาที่ว่าถึงโลกทัศน์หรือระบบความเชื่อในแง่ของวิธีการรูปแบบและศาสตร์การพัฒนา พุทธศาสตร์มีองค์ความรู้ที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาได้

๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่าที่สืบค้นได้ดังนี้

Chane Pheak Tra ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ด้านการใช้อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่อย่างเป็นระบบมีการใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า มีการใช้อาคารสถานที่อย่างเหมาะสมกับภารกิจมีการใช้อาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) ด้านการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ มีการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมมีแผนผังอาคารสถานที่อย่างชัดเจนมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมเป็นลายลักษณ์อักษรมีอาคารเรียนที่พอเพียงกับกิจกรรมการเรียนการสอนมีการตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยของอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ มีการซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี ๓) ด้านการควบคุมดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญมีการวางแผนการใช้อาคาร

สถานที่อย่างเป็นระบบมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามระเบียบราชการมีแผนผังการใช้อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและชัดเจน^{๑๒๙}

Phra Suthia khim ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานอาคารสถานศึกษาของพุทธศึกษาในราชอาณาจักรกัมพูชาสังกัดกระทรวงธรรมการและศาสนาผลการวิจัยพบว่าการจัดตั้งสถาบันหรือก่อสร้างสถานพุทธศึกษามักเกิดจากความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนทั่วไป อีกส่วนหนึ่งได้จากปัจเจกบุคคลทางคณะสงฆ์และนักการเมืองสำคัญ ๆ จนต้องตั้งชื่อของบุคคลเหล่านั้น เป็นชื่อสถาบันพุทธศึกษาส่วนงบประมาณของภาครัฐด้านก่อสร้างอาคารพุทธศึกษาดูเหมือนว่ามีน้อยมาก อีกประเด็นหนึ่งการสร้างอาคารพุทธศึกษาส่วนมากไม่มีลักษณะแบบแผนมาตรฐานที่ชัดเจน กระทรวงกิจการศาสนา และวัฒนธรรมที่มีหน้าที่ในการดูแลด้านนี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญการจัดแผนพัฒนาของกระทรวงกิจการศาสนา และวัฒนธรรมไม่ได้กล่าวถึงในประเด็นนี้ซึ่งไม่สอดคล้องตามแผนพัฒนาของรัฐบาล^{๑๓๐}

Sane Rachna ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อผลการวิจัยสรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุติเหมาะสมและนำไปสู่รูปธรรมของการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ ดังนี้

๑. การดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิพร้อมตั้งคณะกรรมการตามหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรเพื่อติดตามกำกับดูแลคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา โดยการประชุมเพื่อทำความเข้าใจแล้วตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารจัดการหลักสูตรและจัดประชุมคณะกรรมการประจำหลักสูตรเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย

๒. การบริหารจัดการหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิต้องคำนึงถึงการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติโดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนงานจัดการศึกษา

๓. สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบาย การบริหารหลักสูตรกระบวนการผลิตและพัฒนานิสิตกำลังคน

๔. มีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบเทียบประสบการณ์การทำงานของบุคคลเพื่อเข้ารับการศึกษากำหนดกลไกให้นิสิตมีกิจกรรมจิตอาสาเพื่อสังคมการจัดระบบการเทียบโอนผลการเรียนการประกาศคุณธรรมนิสิตและการสนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานวิจัย

๕. มีระบบการพัฒนาอาจารย์แต่ละหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีศาสตร์สมัยใหม่และสถานการณ์ทางสังคมการยกย่องเชิดชูอาจารย์โดย

^{๑๒๙} Chane Pheak Tra, “การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุติ” *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, (มหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุติ, 2015), p. 195.

^{๑๓๐} Phra Suthia khim, “กลยุทธ์การดำเนินงานอาคารสถานศึกษาของพุทธศึกษาในราชอาณาจักรกัมพูชาสังกัดกระทรวงธรรมการและศาสนา” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (พุทธสิกสาภิวิทยาลัยพระสีหนุราช 2012), p. 223.

การมอบรางวัลต่างๆ การจัดกิจกรรมประชุมวิชาการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ผลงานวิชาการของอาจารย์และพัฒนานิสิต

๖. มีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาสูงขึ้นทำให้น่ากลับมาพัฒนามาตรฐานงานทางในอนาคตได้มีระเบียบขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นหมวดหมู่ไม่ซ้ำซ้อน

๗. มีขั้นตอนการพิจารณาหลายระดับทำให้การพัฒนาโครงการมีความล่าช้าขาดความต่อเนื่อง เช่น การพิจารณาผลการศึกษา EIA และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเป็นต้น^{๑๓๑}

Young chanh tha ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทัศนคติต่อการสื่อการศึกษาของมหาวิทยาลัยเปียบรายผลการวิจัยสรุปได้สาเหตุดังนี้ ๑) วัสดุอุปกรณ์สื่อทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด ๒) เสียเวลาในการเตรียมตัวและคัดเลือกวัสดุทัศนศึกษา ๓) คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้ห้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือสื่อทัศนศึกษา ๔) ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ ๕) ไม่ได้ปรับเครื่องมือและวัสดุทัศนศึกษาตามที่ต้องการใช้ ๖) การนำนวัตกรรมด้านวิศวกรรมงานทางมาใช้เพื่อลดต้นทุนภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดผลกระทบ ๗) เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๘) มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของกรมทางหลวงผ่านสังคมออนไลน์^{๑๓๒}

Phra sukhon kao ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารพุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิหนุราชสภาพผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. สภาพการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของพุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิหนุราช ขาดการวางแผนทาง ที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก

๒. ขาดการประเมินผลการทำงานซึ่งควรจะเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมายและวิธีการซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์กรนั้นๆ

๓. การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม ผู้บริหารก็ต้องยอมรับว่าไม่มีความเสมอภาคอย่างแท้จริงในสังคม ดังนั้นถึงสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมทำงานไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากันแต่เขาก็ควรจะแสดงความตั้งใจและเต็มใจในการเป็นสมาชิก ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมที่จะต้องกำหนดและจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๔. การขาดความรู้สึกร่วมกันโดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีมจึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่

๕. ความล้มเหลวในการประเมินผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตามตรวจสอบรายละเอียด และได้รับข้อมูลจากการทำงานเพื่อกำหนดปัญหาและแนวทาง

^{๑๓๑}Sane Rachna, “การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุ” *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, (มหาวิทยาลัยภูมิพนมเพื่อยุ 2009), p. 150.

^{๑๓๒}Young chanh tha, “การพัฒนาทัศนคติต่อการสื่อการศึกษาของมหาวิทยาลัยเปียบราย” *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, (พุทธศาสนบัณฑิต มหาวิทยาลัยพระสิหนุราช 2012), pp 223 - 224.

๖. ขาดการวินิจฉัย ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่ต่างมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตน โดยละเลยการวิเคราะห์และตรวจสอบตนเองทำให้ปัญหาต่างๆ ค่อยๆ ก่อตัวและขยายตัวลุกลามขึ้นอย่างช้าๆ เมื่อทีมงานเริ่มรู้ตัวว่ามีปัญหาที่อาจจะสายเกินไป

๗. ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่างนอกจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วการสื่อสารภายในทีมและกับสิ่งแวดล้อมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของทีมดังนั้นควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบและทำความเข้าใจ^{๑๓๓}

Sam sopheap preap ได้ทำการวิจัยเรื่อง A comparative study of Thailand Khmer Buddhism เป็นผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง พอสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศกัมพูชาเป็นเวลาช้านาน และมีบทบาทอย่างสำคัญในการเยียวจิตใจผู้คนให้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นปกติสุขรัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนรัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีสถาบันสงฆ์เป็นสถาบันหนึ่งที่นักการเมืองพยายามเอามาเป็นเครื่องมือในการเมืองดังนั้นสถาบันสงฆ์ไม่เข้มแข็งหมายความว่าการศึกษาของสถาบันสงฆ์อาจจะเลื่อมไปตามการเมืองด้วยอย่างไรก็ตามวิทยานิพนธ์นี้มีประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัยกล่าวคือทำให้ทราบว่า ตามรัฐธรรมนูญรัฐบาลต้องให้ความสำคัญ ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์โดยเล็งเห็นความสำคัญว่า พระพุทธศาสนาทำให้สังคมอยู่ด้วยกันได้ไม่ก่อความเดือดร้อนสร้างความรักความสามัคคีกันในสังคมการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในบางโครงการ^{๑๓๔}

Phra Mahasao Chanhthone ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การศึกษาของพระสงฆ์ในราชอาณาจักรกัมพูชา ปี ค.ศ. ๑๙๙๒ – ๒๐๐๔ การศึกษาครั้งนี้พบว่าการศึกษาของคณะสงฆ์กัมพูชาประสบปัญหาหลักหลายด้านเช่นการบริหารจัดการศึกษาไม่เป็นเอกเทศผู้บริหารสถาบันการศึกษาขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาขาดความประสานกันระหว่างสถาบันเกี่ยวข้องงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาการจัดซื้อเครื่องมือ การศึกษาการสร้างอาคารศึกษาหลักสูตรยังไม่เป็นที่รู้จักของสถาบันการศึกษาของภาครัฐนอกจากได้กล่าวถึงพระสงฆ์ขาดความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับงานวิชาการทางพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่^{๑๓๕}

^{๑๓๓} Phra sukhon kaeo, “กลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารพุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, (พุทธศาสนบัณฑิต มหาวิทยาลัยพระสีหนุราช 2005), p. 123.

^{๑๓๔} Sam sopheap preap, A comparative study of Thailand Khmer Buddhism , International Ph.D Degree of Arts program, Gratitude school. Buddhist studies. Phnom Penh Cambodia .Preah (Sihanouk Raja Buddhist University, 2003), p.245.

^{๑๓๕} พระมหาเสาร์ จันทอล, “กลยุทธ์การศึกษาของพระสงฆ์ในราชอาณาจักรกัมพูชาปี ค.ศ. 1992 – 2004”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, พนมเปญ (พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช, 1999), p. 245.

Chane Suvanratna ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธศาสนากับความชอบธรรมทางสังคม วัฒนธรรมในกัมพูชาสถานภาพของพระพุทธศาสนากับสังคมวัฒนธรรมเขมรในยุคนี้ยังเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทในสังคมโดยเฉพาะด้านพิธีกรรมที่สามารถทำร่วมกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

๑. มรดกอันล้ำค่าที่พุทธศาสนามอบให้กับกัมพูชานั้น มีค่าเกินกว่าจะนับได้ เพราะได้แทรกซึมอยู่ในวิถีชีวิตของคนเขมรไปแล้วมีอิทธิพลต่อแนวคิดวิถีชีวิตของชาวเขมรวัดวาอารามต่าง ๆ ใดเป็นที่พึ่งเป็นศูนย์กลางของชุมชนทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปัตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย เช่น นครวัด นครธม เขาพระวิหาร เป็นต้น ซึ่งเป็นสถานที่สำคัญทางพุทธศาสนาที่เป็นมรดกสำคัญ กัมพูชา

๒. พุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติทำให้ประเพณีวัฒนธรรมของชาวกัมพูชามีพื้นฐานมาจากพุทธศาสนาชาวพุทธกัมพูชาโดยเฉพาะผู้สูงอายุจะเข้าวัดฟังธรรมตามโอกาสต่าง ๆ เมื่อมีงานบุญประเพณีทางพุทธศาสนาก็จะรวมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ งานบุญประเพณีสำคัญทางพระพุทธศาสนาตามจันทรคติของกัมพูชาถือเป็นวันหยุดราชการ ได้แก่ วันมาฆบูชา, วันปีใหม่เขมร (Khmer New Year) ซึ่งตรงกับวันสงกรานต์โดยจะหยุดราชการในวันที่ ๑๔-๑๖ เดือนเมษายนของทุกปี, วันวิสาขบูชาวันสารทเขมร ซึ่งตรงกับวันแรม ๑๕ ค่ำ เดือน ๑๐ (เรียกว่างานวันปรอจุมเบน, Pchum Ben day) โดยจะหยุดราชการ ๓ วัน ตั้งแต่วันแรม ๑๔ ค่ำ เดือน ๑๐ จนถึง ๑ ค่ำ เดือน ๑๑ และงานวันลอยกระทง (Water Festival) เรียกว่างานบุญอมตูกหรืองานแข่งเรือเพราะจะมีเรือจากจังหวัดต่างๆ มาแข่งพายกันหน้าพระบรมมหาราชวังซึ่งจะหยุดราชการ ๓ วัน ตั้งแต่วันขึ้น ๑๔ ค่ำ เดือน ๑๒ ถึงวันแรม ๑ ค่ำ เดือน ๑^{๑๓๖}

kim Som Bat ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้จัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเพียงพอไม่ได้จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในการพิจารณาความดีความชอบไม่ได้ยึดหลักความรู้ความสามารถและผลงานปัญหาประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอไม่มีการสนับสนุนให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอนและกิจกรรมของโรงเรียน^{๑๓๗}

Chane Sa Phiep ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาสาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล คือการกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ และการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากรปัญหาด้านบริหารไม่ได้บุคลากรที่ตรงตามสายงานที่ต้องการบุคลากรไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงานและขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ไม่มุ่งเน้นด้านคุณภาพและการนำไปใช้จริงบุคลากรมีโอกา

^{๑๓๖} Chane Suvanratna, “พุทธศาสนากับความชอบธรรมทางสังคมวัฒนธรรมในกัมพูชา”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, (พนมเปญ มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ 2007), p. 253.

^{๑๓๗} kim Som Bat, สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาชั้นมัธยมศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต (มหาวิทยาลัยเปียบราย 2011), p. 199.

เลือกเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ น้อยปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผลการประเมินขาดความชัดเจนและขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือ^{๑๓๘}

Kim Rattana ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาพระพุทธศาสนาในเชิงวิชาการเป็นการต่อยอดจากการศึกษา ของคณะสงฆ์เดิมมาพัฒนาเป็นรูปแบบที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยและนำวิธีการมาบูรณาการได้แก่ วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์เชิงปรัชญาและเชิงศาสนาการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ใช้ระเบียบวิธีการวิทยาศาสตร์มาศึกษาพระพุทธศาสนา เช่น การทำวิจัยทางพุทธศาสตร์ทำให้ได้ข้อมูลเป็นรูปธรรมและนำมาเป็นหลักฐานในการอธิบายนามธรรมได้ในเชิงปรัชญาศาสนานั้นใช้เหตุผลเป็นวิธีการ^{๑๓๙}

Phra suvannara Khim ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบูรณาการพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาการศึกษา และวิจัยของพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุนี้ ผลการวิจัยพบว่า เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมสาระการเรียนรู้อื่นที่บูรณาการเข้าด้วยกัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมนักเรียนโดยนักเรียนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมค้นหาย่อยและจัดทำแผนที่คนดีมีภูมิปัญญาด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียนเองจนเกิดความสำเร็จในการที่นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมตามแบบอย่างของคนดีมีภูมิปัญญาด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารและการจัดการศึกษาที่คุณธรรมนำความรู้และยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนในการจัดการศึกษา^{๑๔๐}

Thy Suvantha ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้อาจจะต้องใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานหากผู้ปฏิบัติสามารถบริการได้มาตรฐานจะต้องจัดสรรสิ่งของหรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเพื่อเป็นกำลังใจดังนั้นหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีได้ตามมาตรฐานสากล^{๑๔๑}

Ven. SuKhone ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาในการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาสามารถสร้างเกียรติยศสร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติและสร้างหมู่ญาติมิตรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วย

^{๑๓๘} Chane Sa Phiep, ปัญหา สาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, **ดุขกัณิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, พนมเปญ, 2003), p. 190.

^{๑๓๙} Kim Rattana, กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการ, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขกัณิพนธ์**, (พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช, 2012), p. 321.

^{๑๔๐} Phra suvannara Khim, กลยุทธ์การบูรณาการพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาการศึกษา และวิจัยของพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุนี้ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขกัณิพนธ์**, (พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุนี้, 2005) p. 234 - 235.

^{๑๔๑} Thy Suvantha, กลยุทธ์การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร สาขาวิชาสังคมศึกษา, **วิทยานิพนธ์ดุขกัณิพนธ์**, (มหาวิทยาลัยภูมิพนม, 2013), p. 323.

กำลังความเพียรของตนโดยเฉพาะนักบริหารควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะมีความรู้มาบริหารในครอบครัวหรือสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ามีความอดทนไม่ย่อท้อมีความเสียสละความแบ่งปันการมีน้ำใจเสียสละประโยชน์^{๑๔๒}

chren Suthiara ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การสร้างองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์สถาบันมีการเสาะหาคัดเลือกคณาจารย์บุคลากรและนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและเข้ามารับทุนนักศึกษาสร้างสรรค์การคัดเลือกบัณฑิตปฏิบัติงานในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์โดยพิจารณาจากแฟ้มสะสมผลงานเข้ามารับทุนนักศึกษาสร้างสรรค์การคัดเลือกบัณฑิตบุคคลที่มีผลงานสร้างสรรค์เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจมีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์บุคลากร และนักศึกษาคิดผลิตผลงานสร้างสรรค์โดยให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน^{๑๔๓}

Phra Sen Veng ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการของผู้บริหารพุทธิกสภาภววิทยาลัยพระสีหนุราช ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ใช้ระเบียบวิธีการวิทยาศาสตร์มาศึกษาพระพุทธศาสนา เช่น การทำวิจัยทางพุทธศาสตร์ทำให้ได้ข้อมูลเป็นรูปธรรมและนำมาเป็นหลักฐานในการอธิบายนามธรรมได้ในเชิงปรัชญาศาสนานั้นใช้เหตุผลเป็นวิธีการ^{๑๔๔}

Sok So Khone ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์พัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของคนดีมีคุณธรรม คือคนที่มีศีลมีธรรมะ มีสติ มีความรับผิดชอบ ประพฤติดีมีความซื่อสัตย์ละเอียด และเกรงกลัวต่อบาปมีสัมมาอาชีวะขยันหมั่นเพียรรักษาคุณค่าและความสำคัญของสิ่งที่ตั้งมื่อเพื่อแผ้วเมตตาหมั่นทำบุญทำทานอดทนอดกลั้นอดออมสามัคคีตัญญูทศเวทีมีจิตสำนึกสาธารณะมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมายรักษาดินศาสนา พระมหากษัตริย์และยังสามารถสร้างความพร้อมรับมือกับการบริการทุกสถานการณ์มีทัศนคติที่พึงประสงค์และการมีคุณธรรมจริยธรรม^{๑๔๕}

^{๑๔๒} Ven. SuKhone, กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาในการบริหารสถานศึกษา คณะวรรณกรรม, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช, 2008) p. 222 - 223.

^{๑๔๓} chren Suthiara, กลยุทธ์การเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, 1999). P. 243.

^{๑๔๔} Phra Sen Veng, กลยุทธ์การศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการของผู้บริหารพุทธิกสภาภววิทยาลัยพระสีหนุราช, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พุทธิกสภาภววิทยาลัยพระสีหนุราช, 2015), p. 224.

^{๑๔๕} Sok So Khone, กลยุทธ์พัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์วรรณกรรม (มหาวิทยาลัยเปี้ยปาย พนมเปญ, 2014) p. 321.

chanh su phol ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ตามหลักพุทธญาณวิทยา ผลการวิจัย พบว่า การวิจัยเชิงเอกสารการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการสร้างทุนสมองมนุษย์หรือสมรรถนะสู่ระดับโลกตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้ เพราะการพัฒนาคนนั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจเพราะจิตใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างพฤติกรรมเมื่อมนุษย์มีพื้นฐานจิตใจที่แลวดีจะเก่งได้เองเกิดเป็นทุนสมองหรือทุนทางปัญญาของมนุษย์^{๑๔๖}

But Pon Huot ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนา มหายาน ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาปัญญาเป็นการทำให้ความรู้ความเข้าใจชัดเจนเจริญขึ้นเพื่อนำมาจัดการกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิตเพื่อเป้าหมายที่วางไว้แต่การพัฒนาปัญญาจะสำเร็จไม่ได้หากพบกับอุปสรรคคือตัณหาและทิฐิที่เป็นเครื่องสกัดกั้นความเจริญซึ่งในทางพระพุทธศาสนาการนำหลักปัญญามาใช้จะต้องผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบหรือหลักสูตรต่าง ๆ ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง ๆ และเมื่อเกิดปัญหาก็สามารถจะแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงทีจนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กร^{๑๔๗}

chanh Thone ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ๑) องค์ประกอบหลักจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลลัพธ์เครือข่ายความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมองค์ประกอบย่อยจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจรวมถึงเป้าหมายต่างๆ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการให้คำตอบแทนและรางวัลและการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ ๒) รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบที่เหมาะสมประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจนส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่าง ๆ ๓) แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปรียบเทียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพที่สร้างขึ้นเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ กับมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลการประเมินได้อย่างยั่งยืน^{๑๔๘}

^{๑๔๖} chanh su phol, “กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ตามหลักพุทธญาณวิทยา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภูมิพนม, 2015), p. 298.

^{๑๔๗} But Pon Huot, กลยุทธ์การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนา มหายาน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พุทธศึกษาวิทยาลัยพระสิหนราช, 2013), p. 289.

^{๑๔๘} chanh Thone, การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะวิทยาการจัดการ (มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, 2015), p. 327.

Kim Rotana ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหาร มหาวิทยาลัยดอนเปญ ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหาร มหาวิทยาลัยดอนเปญมี ๗ กลยุทธ์ได้แก่ ๑) ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการด้านวิชาการและวิชาชีพ ๒) พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย ๓) เพิ่มขีดความสามารถในการทำผลงานทางวิชาการ ๔) สนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก ๕) สร้างระบบกลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการให้มีคุณธรรมจริยธรรมและการปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ๖) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ ๗) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต^{๑๔๙}

สรุปผลงานวิจัยต่างประเทศ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับงานวิจัยต่างประเทศดังต่อไปนี้

๑. อาคารสถานที่ มีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ มีการใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า มีการใช้อาคารสถานที่อย่างเหมาะสมกับภารกิจ และมีการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการบำรุงรักษาอาคารสถานที่อย่างเหมาะสมมีแผนผังอาคารสถานที่อย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดูแลอาคารสถานที่ที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีอาคารเรียนที่พอเพียงกับกิจกรรมการเรียนการสอนมีการตรวจสอบสภาพความมั่นคงปลอดภัยของอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ

๒. การจัดตั้งสถาบันหรือก่อสร้างสถานพหุศึกษามักเกิดจากความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนทั่วไปอีกส่วนหนึ่งได้จากปัจเจกบุคคลทางคณะสงฆ์และนักการเมืองสำคัญ ๆ และส่วนงบประมาณของภาครัฐด้านก่อสร้างอาคารพหุศึกษาดูเหมือนว่ามีน้อยมากอีกประเด็นหนึ่งการสร้างอาคารพหุศึกษาส่วนมากไม่มีลักษณะแบบแผนมาตรฐานที่ชัดเจนกระทรวงกิจการศาสนาและวัฒนธรรมที่มีหน้าที่ในการดูแลด้านนี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญ

๓. แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ๑) การดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิพร้อมตั้งคณะกรรมการตามหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรเพื่อติดตามกำกับดูแลคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ๒) การบริหารจัดการหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิต้องคำนึงถึงการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติโดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนงานจัดการศึกษา ๓) สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนสังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบาย ๔) มีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบเทียบประสบการณ์การทำงานของบุคคล ๕) มีระบบการพัฒนาอาจารย์แต่ละหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีศาสตร์สมัยใหม่และสถานการณ์ทางสังคม ๖) มีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาสูงขึ้นทำให้นำกลับมาพัฒนามาตรฐานงานทางในอนาคตได้ มีระเบียบขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นหมวดหมู่ไม่ซ้ำซ้อน ๗) มี

^{๑๔๙} Kim Rotana, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยดอนเปญ, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาพุทธศาสตร์ การบริหารและการพัฒนา, (มหาวิทยาลัยดอนเปญ, 2016), p. 256.

ขั้นตอนการพิจารณาหลายระดับทำให้การพัฒนาโครงการมีความล่าช้าขาดความต่อเนื่อง เช่น การพิจารณาผลการศึกษา EIA และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเป็นต้น

๔. การใช้เครื่องมือ และวัสดุโสตทัศนศึกษาของอาจารย์มีน้อย เพราะ ๑) วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด ๒) เสียเวลาในการเตรียมตัวและคัดเลือกวัสดุโสตทัศนศึกษา ๓) คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา ๔) ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ ๕) ไม่ได้ปรับเครื่องมือและวัสดุโสตทัศนศึกษาตามที่ต้องการใช้ ๖) การนำนวัตกรรมด้านวิศวกรรมงานทางมาใช้เพื่อลดต้นทุนภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ๗) เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๘) มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของกรมทางหลวงผ่านสังคมออนไลน์

๕. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของพุทธสิกาสกลวิทยาลัยพระสีหนุราชมีหลักหลายปัญหา เช่น ๑) ขาดการวางแผนทาง ๒) ขาดการประเมินผลการทำงาน ๓) การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม ๔) การขาดความรู้สึกร่วมกัน ๕) ความล้มเหลวในการประเมิน ๖) ขาดการวินิจฉัยในทางปฏิบัติ ๗) ขาดการกระจายข่าวสารระดับล่าง

๖. พระพุทธศาสนามีบทบาทอย่างสำคัญในการเยียวยาจิตใจผู้คนให้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นปกติสุข รัฐบาลต้องให้ความสำคัญสนับสนุนรัฐบาลให้มีความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนรัฐบาลให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีความคุ้มครองและการศึกษาแก่พระสงฆ์โดยเล็งเห็นความสำคัญว่า พระพุทธศาสนาทำให้สังคมอยู่ด้วยกันได้ไม่ก่อความเดือดร้อนสร้างความรักความสามัคคีกันในสังคมการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในบางโครงการ

๗. การศึกษาของคณะสงฆ์กับพุทธาประสพปัญหาหลักหลายด้าน เช่น การบริหารการจัดการศึกษาไม่เป็นเอกเทศ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา ขาดความประสานกันระหว่างสถาบันเกี่ยวข้อง งบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การจัดซื้อเครื่องมือการศึกษา และการสร้างอาคารศึกษายังมีน้อย หลักสูตรยังไม่เป็นที่รู้จักของสถาบันการศึกษาของภาครัฐ และพระสงฆ์ขาดความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับงานวิชาการทางพระพุทธศาสนา และศาสตร์สมัยใหม่

๘. สถานภาพของพระพุทธศาสนากับสังคมวัฒนธรรมเขมรในยุคนี้ ๑) มีอิทธิพลต่อแนวคิดวิถีชีวิตของชาวเขมร วัฒนาอารามต่าง ๆ ได้เป็นที่พึ่งเป็นศูนย์กลางของชุมชนทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปัตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย ๒) ชาวพุทธกับพุทธาโดยเฉพาะผู้สูงอายุจะเข้าวัดฟังธรรมตามโอกาสต่างๆ เมื่อมีงานบุญประเพณีทางพุทธศาสนาก็จะรวมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ งานบุญประเพณีสำคัญทางพระพุทธศาสนาตามจันทรคติของกัมพูชาถือเป็นวันหยุดราชการ

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ๑. กลยุทธ์ ๒. ระดับของ กลยุทธ์ ๓. องค์ประกอบของกลยุทธ์ ๔. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์

๑. กลยุทธ์ จากแนวคิดของ Certo and Peter, ๑๙๙๑; David, ๑๙๙๕ ; George A Steiner, ๑๙๗๙; Schermerhorn, ๒๐๐๒; จงชัย สันติวงษ์, ๒๕๓๗; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, ๒๕๔๐; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, ๒๕๔๒; นิวัต โชติวงศ์, ๒๕๔๔; สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, ๒๕๔๖; นิรมิต เทียมตัน, ๒๕๔๘; สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๔.

๒. ระดับของกลยุทธ์ จากแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, ๒๕๕๕; สมยศ นาวิ การ, ๒๕๔๔; Thomas and David, ๒๐๐๔; ปกรณ์ คำทอง, ๒๕๔๔; จินตนา บุญบงการ, ๒๕๔๘

๒.๑ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational – Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร (Corporate Goal or Organizational Objective) ในกรณีองค์กรขนาดเล็ก วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีเพียงวัตถุประสงค์เดียว ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) ของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่วนในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ (โดยเฉพาะองค์กรที่มีคำว่า “เครือ” หรือลงท้ายคำว่า “มหาชน”) วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีหลายวัตถุประสงค์ ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) แต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเจริญเติบโตของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Growth) และมูลค่าหุ้น (Value of Share)

๒.๒ กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Agency strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมมือทำงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างคุณค่า หากมาพิจารณาหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล ต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุด ฝ่ายบุคคลก็มีเป้าหมายให้คนทุ่มเท ความรู้ความสามารถให้กับงานสูงสุด จะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน แต่ตามความเป็นจริงแล้วหากทุกหน่วยงานดำเนินการด้วยการมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุด ก็จะทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒.๓ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องรอบเวลาที่ให้บริการ (Cycle Time) คุณภาพของการให้บริการ (Quality) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) หรือต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร

โดยมุ่งเน้นที่ใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรโดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

๒. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

๓. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์การ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ ประกอบด้วย

๑) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)

๒) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)

๓) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)

๔) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

๕) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

๓. องค์ประกอบของกลยุทธ์ จากแนวคิดของ Fred R. David, ๒๐๐๗; สมพงษ์ จ้อยศิริ, ๒๕๕๕;

๓.๑ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยเป็นการตอบคำถามว่า เราต้องการจะเป็นอะไร (what do we want to become ?) ข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นทิศทางในระยะยาว ซึ่งองค์กรคาดหวังจะเป็นในอนาคต

๓.๒ พันธกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัทซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของหน่วยงานที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึง คุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหารนอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

๓.๓ เป้าประสงค์ (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่ต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายาม บรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

๓.๔ กลยุทธ์ (Tactics) การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้เหมาะสม ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

๔. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ จากแนวคิดของ David Fred R., ๑๙๙๗; Wheelen and Hunger, ๒๐๐๖; Certo and Peter, ๑๙๙๑; ชงชัย สันติวงศ์, ๒๕๓๗; Chedha sake, ๒๐๐๕;

๔.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

๔.๒ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุดผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าหาอย่างใดองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย

๔.๓ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic execution) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรมโครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ

๑) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

๒) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

๓) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษาการให้การอบรมการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

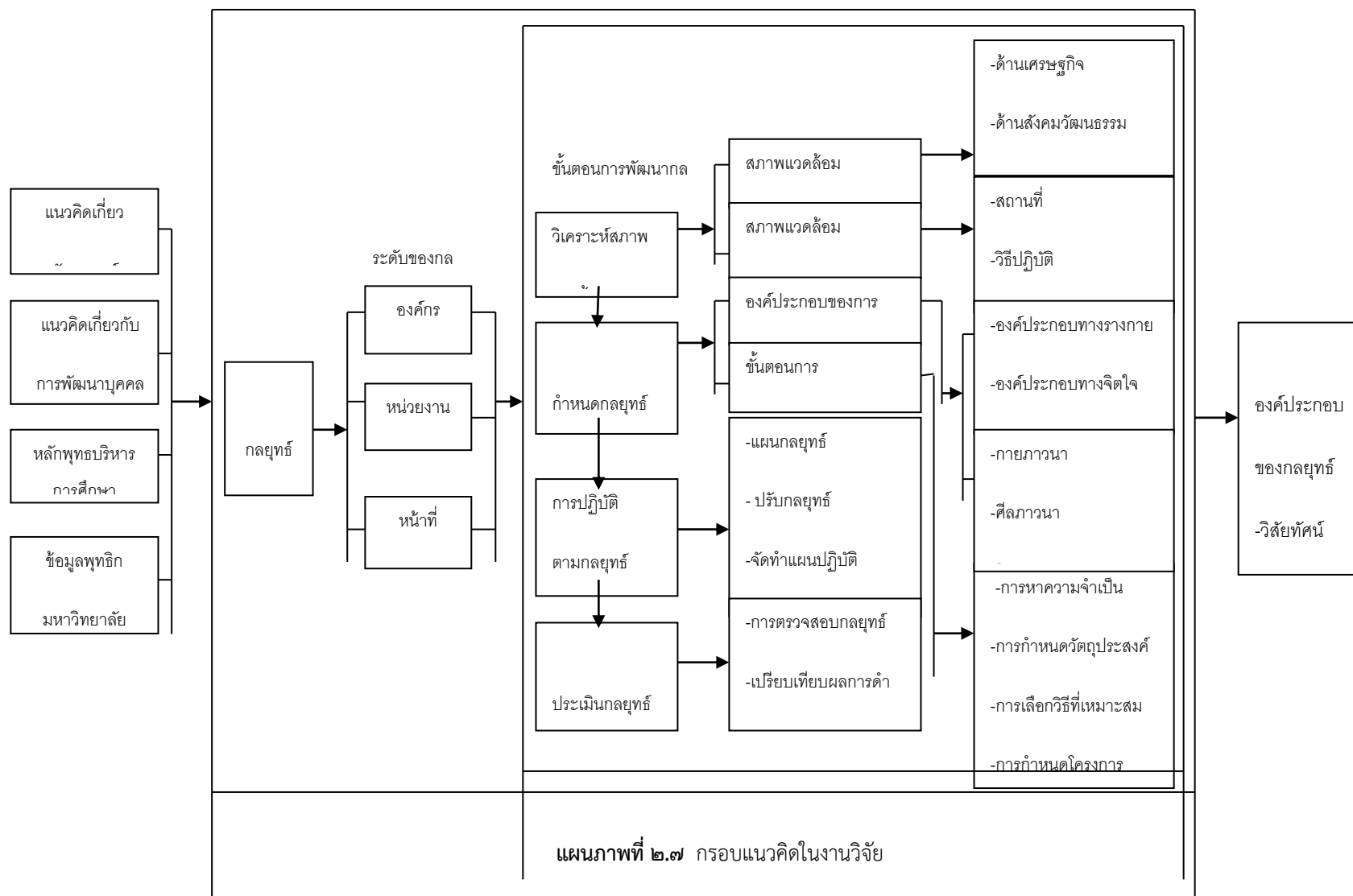
๔) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

๔.๔ การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานโดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตามควบคุมและประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ ๒.๗



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยตามวิธีดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาเอกสาร

วิธีดำเนินการ : ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หลักพุทธบริหารการศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

แหล่งข้อมูล : พระไตรปิฎก หนังสือ, ตำรา, บทความ, งานวิจัย, เว็บไซต์

เครื่องมือ : ศึกษาเอกสาร (Document study)

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลลัพธ์ : กรอบแนวคิดการวิจัย, สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. การสัมภาษณ์

วิธีดำเนินการ : ศึกษาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, อุปสรรค

แหล่งข้อมูล : ผู้ทรงคุณวุฒิทางพุทธศาสนา, ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา, ผู้บริหาร, อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Purposive Sampling)

เครื่องมือ : แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Semi – Structured Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลลัพธ์ : องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, อุปสรรค

ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑. พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยการยกร่าง

วิธีดำเนินการ : ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

แหล่งข้อมูล : ผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑

เครื่องมือ : ศึกษาเอกสาร (Document study)

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลลัพธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของ พุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๒. พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

วิธีดำเนินการ : พัฒนาโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

แหล่งข้อมูล : ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา, ผู้บริหาร, อาจารย์ผู้สอน เลือกแบบเฉพาะเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Purposive Sampling)

เครื่องมือ : แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลลัพธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของ พุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่างที่ ๒)

ขั้นตอนที่ ๓ เสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มี ๒ ขั้นตอน คือ ๑) การแจกแบบสอบถาม ๒) การปรับปรุงแก้ไขนำเสนอกลยุทธ์

วิธีดำเนินการวิจัย มี ๒ ขั้นตอน

๑) ตรวจสอบโดยการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับมาตรฐานการตรวจ ๔ ด้าน คือ (๑) วิสัยทัศน์ (๒) พันธกิจ (๓) เป้าประสงค์ (๔) ความถูกต้องของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

แหล่งข้อมูล : ผู้บริหาร และอาจารย์ผู้สอนของพุทธighamมหาวิทยาลัยพระสีหมุนี และพุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีนุราช

เครื่องมือ : แบบสอบถาม (Questionnaire)

การวิเคราะห์ข้อมูล : ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลลัพธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของ พุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่างที่ ๓)

๒) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

วิธีดำเนินการ: ปรับปรุง แก้ไข และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธighamมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

แหล่งข้อมูล : อาจารย์ที่ปรึกษา (ประธานกรรมการ และกรรมการ) และผู้วิจัย

เครื่องมือ : แบบศึกษาเอกสาร (Document study)

การวิเคราะห์ข้อมูล : การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลลัพธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับสมบูรณ์)

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ ๒ เทคนิค ได้แก่

๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (IN-depth Interview)
๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างซึ่งมีการหาความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวพุทธบริหารการศึกษาเป็นผู้ประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ตามเนื้อหาโดยได้ปรับปรุงคำถามในแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอต่างๆของผู้เชี่ยวชาญจนมีความสมบูรณ์เหมาะสม

๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยโดยได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

๑. ด้านผู้บริหาร

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ๑) คุณวุฒิ | มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท |
| ๒) ตำแหน่งทางการบริหาร | ตั้งแต่ระดับหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าภาควิชา |
| ผู้อำนวยการผู้ช่วยคณบดี คณบดี | |
| ๓) หน้าที่ความรับผิดชอบ | บริหารจัดการจัดการเรียนการสอนและจัด |
| กิจกรรมให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรี | |
| ๔) ประสบการณ์การสอน | มีประสบการณ์การสอนระดับอุดมศึกษา |
| ในภาครัฐหรือภาคเอกชนไม่น้อยกว่า ๘ ปี | |

๒. ด้านอาจารย์ผู้สอน

- | | |
|--|---|
| ๑) คุณวุฒิ | มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท |
| ๒) ตำแหน่งทางวิชาการ | อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ |
| ๓) หน้าที่ความรับผิดชอบ | จัดการเรียนการสอน อาจารย์ที่ปรึกษา และจัด |
| กิจกรรมให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย | |
| ๔) ประสบการณ์การสอน | มีประสบการณ์การสอนระดับอุดมศึกษา |
| ในภาครัฐ หรือภาคเอกชนไม่น้อยกว่า ๕ ปี | |

๓. ด้านเจ้าหน้าที่ เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการประสานงานในการบริหารและมีระดับการศึกษาขั้นปริญญาตรีของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

จากคุณลักษณะดังกล่าว ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ โดยแบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล ๒ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สัมภาษณ์ (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกจากพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน ๑๐ รูป/คน อาจารย์ผู้สอน จำนวน ๑๕ รูป/คน เจ้าหน้าที่จำนวน ๕ รูป/คน รวมทั้งสิ้น ๓๐ รูป/คน

กลุ่มที่ ๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) การสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑. แบบการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) จำนวน ๓๐ รูป/คน

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในส่วนของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structured In-depth Interview) โดยดำเนินการ ดังนี้

๑) การตรวจสอบโดยแนวคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตลอดจนกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงและความจริงในการปฏิบัติโดยพิจารณาทั้งบริบทและโดยรวมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและกรอบแนวคิด

๒) กำหนดแหล่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๓๐ รูป/คน จากพื้นที่การวิจัยให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๓) กำหนดรูปแบบของโครงสร้างแนวคำถามโดยนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อแนวคำถามและความเหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

๔) สัมภาษณ์โดยผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้วิจัยจะตั้งคำถามเพิ่มเติมหากมีข้อสงสัยในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่เกี่ยวกับประเด็นคำถามการวิจัยเพื่อให้ข้อมูลอย่างรอบด้าน

๕) ตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวคำถามการวิจัยสำหรับการสนทนากลุ่มต่อไป

๒. แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของแบบสนทนากลุ่มโดยดำเนินการดังนี้

๑) กำหนดแนวคำถามการวิจัยจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นแก่การจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

๒) รูปแบบของโครงสร้างแนวคำถามในการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยได้นำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาเป็นผู้ประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ตามเพื่อความชัดเจนต่อแนวคำถามและความเหมาะสมในการรวบรวมข้อมูล

๓) การสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการการสนทนากลุ่มเฉพาะโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมีสิทธิจะตั้งกระทู้ต่อประเด็นคำถามเพิ่มเติมซึ่งหากผู้วิจัยมีคำถามสงสัยหรือไม่เข้าใจเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็จะสอบถามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อความชัดเจนต่อไป

๔) ตรวจสอบข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์โดยเป็นไปตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลและหาข้อสรุปรวมของข้อมูล

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นก่อนลงพื้นที่ข้อมูลที่สำคัญในช่วงนี้ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหลักพุทธบริหารการศึกษา ภาวนา ๔ ดังนี้

๑. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหลักพุทธบริหารการศึกษา ภาวนา ๔

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน ๓๐ รูป/คน ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองของผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองพร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญใช้เครื่องบันทึกเสียงกล้องบันทึกภาพนิ่งและการส่งเอกสารให้เขียนบรรยาย

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทั้ง ๒ ครั้ง จำนวน ๑๗ รูป/คน ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองของผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอให้เข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม ณ วัน เวลาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่จะใช้ในการสนทนาล่วงหน้าและกำหนดวัน เวลา และสถานที่ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องบันทึกภาพนิ่ง

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในส่วนของสภาพของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาด้วยการจำแนกข้อมูล จัดหมวดหมู่ และตีความหมายของข้อมูล ส่วนสภาพทั่วไปของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้หลัก Swot Analysis ได้แก่

S	มาจาก	Strengths	หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง
W	มาจาก	Weaknesses	หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน
O	มาจาก	Opportunities	หมายถึง โอกาส
T	มาจาก	Threats	หมายถึง อุปสรรค ^๑

จะกระทำไปพร้อมๆ กันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยโดยผู้วิจัย จะนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการบันทึกข้อมูลการถอดเทปสัมภาษณ์ รวมไปถึงภาพถ่ายในแต่ละครั้งจัดหมวดหมู่ตามแต่ละตัวแปรว่าครบถ้วนเพียงพอ และเหมาะสมแก่การนำไปวิเคราะห์สรุปผลว่าสมบูรณ์หรือไม่

ข้อมูลการร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยจะใช้วิธีการโดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหาเทคนิคด้วยการจำแนกการจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) และวิธีการพรรณนามาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกัน^๒ ซึ่งจะกระทำไปพร้อมๆ กันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยโดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการบันทึกข้อมูลการถอดเทปสัมภาษณ์ รวมไปถึงภาพถ่ายในแต่ละครั้งจัดหมวดหมู่ตามแต่ละตัวแปรว่าครบถ้วนเพียงพอและเหมาะสมแก่การนำไปวิเคราะห์อภิปรายผลว่าสมบูรณ์หรือไม่

^๑Armstrong. M, **Management Processes and Functions**, (London CIPD, 1996), p. 56.

^๒เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์, **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ, (Qualitative Analysis)**, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538654690> [๘ ธันวาคม ๒๕๕๗].

ตารางที่ ๓.๑ ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
๑เพื่อศึกษาสภาพการ.บริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑ศึกษาเอกสาร. ๒สัมภาษณ์.	๑ศึกษาเอกสาร.เกี่ยวกับกลยุทธ์-การพัฒนา-ทรัพยากรบุคคลหลักพุทธธรรม-ข้อมูลเกี่ยวกับพุทธิกมมหาวิทยาลัย	หนังสือบทความ,ตำรา, ,งานวิจัยWebsite	แบบศึกษาเอกสาร Document study	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	กรอบแนวคิด-สภาพของการบริหาร-ทรัพยากรบุคคล
		๒ศึกษาจากการ.สัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค-	ผู้ทรงคุณวุฒิทางพุทธ-ศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธธรรม	แบบสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	สภาพของการพัฒนา-เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนา
๒เพื่อพัฒนากลยุทธ์การ.พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	มี ๒ ขั้นตอนดังนี้ ๑ยกร่างกลยุทธ์. ๒สนทนากลุ่ม.)Focus Group(	๑.ยกร่างกลยุทธ์การ.พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา	ผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑	แบบศึกษาเอกสาร Document study	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่างที่)
		๒การพัฒนาโดยการ.สนทนากลุ่ม)Focus Group(	ผู้ทรงคุณวุฒิทางพุทธ-ศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกล-	แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
			ยุทธการพัฒน ทรัพยากรบุคคลตาม หลักพุทธบริหาร	หลักพุทธบริหารของ พุทธนิมิตมหาวิทยาลัยใน ราชอาณาจักรกัมพูชา (๑ ฉบับร่างที่)		ของพุทธนิ มิตมหาวิทยาลัยใน ราชอาณาจักรกัมพูชา)ฉบับร่างที่ ๒(
๓.เพื่อเสนอกลยุทธ์การ . พัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา ของพุทธนิม ิตมหาวิทยาลัยใน ราชอาณาจักรกัมพูชา	มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑.แจกแบบสอบถาม . ๒.ปรับปรุง แก้ไข . นำเสนอ	๑.ตรวจสอบโดยการ. แจกแบบสอบถาม	ผู้บริหารและอาจารย์ ผู้สอน จำนวน ๗๑ รูป/ คน	แบบสอบถาม (Questionnaire)	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน	กลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิ มิตมหาวิทยาลัยใน ราชอาณาจักรกัมพูชา (๓ ฉบับร่างที่)
		๒.ปรับปรุง แก้ไข . นำเสนอ	อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานกรรมการ) และกรรมการและ (ผู้วิจัย	แบบศึกษาเอกสาร (Document study)	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	กลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับสมบูรณ์)

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๓) เพื่อเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือในงานวิจัยประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน ๓๐ รูป/คน ๒) สนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน โดยเสนอผลการวิจัยดังนี้

๔.๑ ผลการวิจัยสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๔.๒ ผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๔.๓ ผลการวิจัยเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๔.๑ ผลการวิจัยสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้วิจัยได้กำหนดผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ๑) ผลการศึกษาเอกสาร ๒) ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

๔.๑.๑ ผลการศึกษาเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา สรุปผลว่า

๑. อาคารสถานที่ที่มีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ มีการใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า มีการใช้อาคารสถานที่อย่างเหมาะสมกับภารกิจ และมีการจัดสรรงบประมาณ

เกี่ยวกับการบำรุงรักษาอาคารสถานที่อย่างเหมาะสมมีแผนผังอาคารสถานที่อย่างชัดเจนมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดูแลอาคารสถานที่ที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีอาคารเรียนที่พอเพียงกับกิจกรรมการเรียนการสอน มีการตรวจสอบสภาพความมั่นคงปลอดภัยของอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ

๒. การจัดตั้งสถาบันหรือก่อสร้างสถานพุทธศึกษามักเกิดจากความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนทั่วไป อีกส่วนหนึ่งได้จากปัจเจกบุคคลทางคณะสงฆ์และนักการเมืองสำคัญๆ และส่วนงบประมาณของภาครัฐด้านก่อสร้างอาคารพุทธศึกษาดูเหมือนว่ามีน้อยมากอีกประเด็นหนึ่ง การสร้างอาคารพุทธศึกษาส่วนมากไม่มีลักษณะแบบแผนมาตรฐานที่ชัดเจน กระทรวงกิจการศาสนา และวัฒนธรรมที่มีหน้าที่ในการดูแลด้านนี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญ

๓. แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ได้แก่

๑) การดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ พร้อมตั้งคณะกรรมการตามหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรเพื่อติดตามกำกับดูแลคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ๒) การบริหารจัดการหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ต้องคำนึงถึงการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติโดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนงานจัดการศึกษา ๓) สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนสังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบาย ๔) มีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบเทียบ ประสพการณ์การทำงานของบุคคล ๕) มีระบบการพัฒนาอาจารย์แต่ละหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีศาสตร์สมัยใหม่ และสถานการณ์ทางสังคม ๖) มีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาสูงขึ้นทำให้น่ากลับมาพัฒนามาตรฐานงานทางในอนาคตได้มีระเบียบ ขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นหมวดหมู่ไม่ซ้ำซ้อน

๔. การใช้เครื่องมือ และวัสดุโสตทัศนศึกษาของอาจารย์มีน้อย เพราะ ๑) วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด ๒) เสียเวลาในการเตรียมตัวและคัดเลือกวัสดุโสตทัศนศึกษา ๓) คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา ๔) ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ ๕) ไม่ได้ปรับเครื่องมือ และวัสดุโสตทัศนศึกษาตามที่ต้องการใช้ ๖) การนำนวัตกรรมด้านวิศวกรรมงานทางมาใช้เพื่อลดต้นทุนภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ๗) เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๘) มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์

๕. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของพุทธศึกษาวิทยาลัยพระสีนุราช มีหลักหลายปัญหา เช่น ๑) ขาดการวางแผนทาง ๒) ขาดการประเมินผลการทำงาน ๓) การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม ๔) การขาดความรู้สึกร่วมกัน ๕) ความล้มเหลวในการประเมิน ๖) ขาดการวินิจฉัยในทางปฏิบัติ ๗) ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง

๖. พระพุทธศาสนามีบทบาทอย่างสำคัญในการเยียวยาจิตใจผู้คนให้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นปกติสุข รัฐบาลต้องให้ความสำคัญสนับสนุน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์โดยเล็งเห็นความสำคัญว่า พระพุทธศาสนาทำให้สังคมอยู่ด้วยกันได้ไม่ก่อความเดือดร้อน สร้างความรักความสามัคคีกันในสังคมการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในบางโครงการ

๗. การศึกษาของคณะสงฆ์กัมพูชาประสบปัญหาหลักหลายด้าน เช่น การบริหารการจัดการศึกษาไม่เป็นเอกเทศผู้บริหารสถาบันการศึกษาขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา ขาดความประสานกันระหว่างสถาบันเกี่ยวข้องงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาการจัดซื้อเครื่องมือการศึกษา และการสร้างอาคารศึกษายังมีน้อย หลักสูตรยังไม่เป็นที่รู้จักของสถาบันการศึกษาของภาครัฐ และพระสงฆ์ขาดความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับงานวิชาการทางพระพุทธศาสนา และศาสตร์สมัยใหม่

๘. สถานภาพของพระพุทธศาสนากับสังคมวัฒนธรรมเขมรในยุคนี้นี้ ๑) มีอิทธิพลต่อแนวคิดวิถีชีวิตของชาวเขมรวัดวาอารามต่างๆ ได้เป็นที่พึ่งเป็นศูนย์กลางของชุมชนทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปัตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย ๒) ชาวพุทธกัมพูชาโดยเฉพาะผู้สูงอายุจะเข้าวัดฟังธรรมตามโอกาสต่างๆ เมื่อมีงานบุญประเพณีทางพุทธศาสนาก็จะรวมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมองานบุญประเพณีสำคัญทางพระพุทธศาสนาตามจันทรคติของกัมพูชาถือเป็นวันหยุดราชการ

๔.๑.๒ ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๓๐ รูป/คน ผู้วิจัยได้ข้อสรุปถึงสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ที่ผู้วิจัยได้จำแนกไว้เพื่อให้เห็นประเด็นปัญหาที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น ๗ ประเด็นใหญ่ ได้แก่ ๑. สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓. การบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๔. ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๕. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ๖. การประเมินกลยุทธ์ ๗. หลักพุทธบริหารการศึกษา การพัฒนาบ้างพื้นที่ที่มีปัญหาแต่บางพื้นที่กลับไม่มีปัญหา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะได้นำเสนอไว้และอธิบายไปตามข้อมูลที่ปรากฏดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านสถานที่ มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงานเพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย^๑ ปัจจุบันสถานที่บุคลากรก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้รับสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ และได้รับความอุปถัมภ์จากสถาบันพระมหากษัตริย์ในการฟื้นฟูสถาบันพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองอย่างในอดีต แต่ในบ้างอาคารศึกษายังประสบปัญหา เช่น ตัวอาคารโดยเฉพาะสีที่ดูเก่าทรุดโทรม เนื่องจากมีอายุ ๒๐ ปี และเจ้าหน้าที่ไม่ได้ดูแลอย่างจริงจังจนจาดรณบริเวณด้านหน้าอาคารมีอยู่อย่างจำกัด ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี^๒ ทั้งในการทำงานของบุคลากรมีระเบียบเรียบร้อย เคารพเวลาทำงาน^๓ ทำให้การประกอบการทำงานของบุคลากร

^๑สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, acting Rector, พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช พนมเปญ, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๒สัมภาษณ์ พระอุปาสถิง ดร., รองสภาวิทยาลัยการ, พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช พนมเปญ, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๓สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, หัวหน้าภาควิชา สังคมวิทยา, พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช พนมเปญ, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ประกอบด้วยเต็มใจและประกอบด้วยความสามัคคีซึ่งกันและกัน^๕ ในการปฏิบัติงานบุคลากรทั้งหมดเอาใจใส่และมีความสัมพันธ์อย่างสูง^๕

๒) ด้านวิธีปฏิบัติ ศึกษาวิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการเขียนโครงการฝึกอบรม และดำเนินการจัดโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรในสังกัด^๖ จนถึงมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลัง และเสนอแนะนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ รวมถึงแผนการจัดฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด^๗ ศึกษาวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ให้กับบุคลากรในสังกัด^๘ การดำเนินการจัดการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสังกัด ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๙ ติดต่oprสานงานกับภาคราชการ/เอกชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดวิธีปฏิบัติ รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดฝึกอบรมในแต่ละโครงการ ตลอดจนติดตามการดำเนินการและประเมินผลในแต่ละหลักสูตร^{๑๐} จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในระบบวิธีปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรยังมีปัญหาหลากหลาย แผนงานโครงสร้างพื้นฐานขาดการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อแนวทางการวางแผนและออกแบบพัฒนาให้มีคุณภาพ ขาดศูนย์กลางการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในกรมให้เป็นหนึ่งเดียว ขาดความต่อเนื่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเพื่อช่วยในการบริหารจัดการปัญหาข้อร้องเรียนแบบบูรณาการ การติดตามประเมินผลตามนโยบายภาครัฐยังไม่ครอบคลุมทุกโครงการอย่างชัดเจน^{๑๑}

^๕สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, หัวหน้าภาควิชา ปรัชญาพระพุทธศาสนา, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๕สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, อาจารย์ผู้สอนนิชาธิบาลสาธณะ, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๖สัมภาษณ์ พระปวริชา สุมสารร้าน ดร., คณะบดี คณะปรัชญาและศาสนา, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๗สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich, คณะบดี คณะครุศาสตร์และเทคโนโลยีสาสนเทศ, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๘สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, คณะบดี คณะภาษาบาลี - สันสกฤต และภาษาต่างประเทศ, พุทธิมหาวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^๙สัมภาษณ์ พระสันเสียวล่าง ดร., อาจารย์ผู้สอนนิชาธิบาล, พุทธิมหาวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐}สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, หัวหน้าภาควิชาปกครองทั่วไป, พุทธิมหาวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑}สัมภาษณ์ ดร.แวด สุคันฐา, หัวหน้าภาควิชาวรรณคดีภาษาเขมร และหัวหน้าฝ่ายวางแผนการพัฒนา, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสิหนุราช พนมเปญ, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

๓) **ด้านบรรยากาศการทำงาน** บรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยประกอบขึ้นจากหลายๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น^{๑๒} การสร้างออฟฟิศให้น่าทำงาน ไม่ได้มีเพียงการจัดโต๊ะให้น่านั่งทำงานเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการจัดห้องทำงาน รวมถึงตัวอาคารสำนักงานให้น่าทำงานด้วย เช่น การทาสีอาคารที่เป็นสีโทนอ่อน สบายตา เพื่อช่วยดึงดูดพนักงานให้อยากทำงาน เช่น สีเขียว สีน้ำเงิน สีฟ้า หรือติดภาพธรรมชาติที่สวยงามน่ามอง หรืออาจจะมีต้นไม้เล็กๆ ที่ช่วยให้พนักงานมาหยุดพักสายตา จัดกิจกรรมสนุกสนานในช่วงสัปดาห์แห่งการทำงาน มีความโปร่งใส ให้พนักงานเคลื่อนไหวไปรอบๆ ทำให้แน่ใจว่าออฟฟิศของคุณมีแสงสว่างเพียงพอ ทำให้พนักงานของคุณรู้สึกสบายๆ เพื่อป้องกันอาการเมื่อยล้าจากการทำงานได้ การจัดสถานที่ทำงานให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี จะช่วยให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย และรู้สึกภูมิใจในสถานที่ทำงานของตัวเองมากขึ้น^{๑๓} งานที่ทำเป็นประจำทุกวัน อาจจะมีความจำเจอยู่บ้าง แต่การทำให้พนักงานเกิดความรักในงานที่ทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้บรรยากาศในการทำงานสดใสมากขึ้น อย่าคิดว่างานที่เราทำเป็นงานที่เราจำเป็นต้องทำ หรือถูกบังคับให้ทำ แต่ควรมองหาแง่มุมที่ดีของงานที่เราทำ ข้อดีของการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เรามองไปทางไหนก็มีแต่เรื่องที่ทำให้เรารู้สึกหดหู่ หัวหน้านางานควรช่วยเหลือพนักงานในการสร้างบรรยากาศเหล่านั้นให้เกิดขึ้น เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และพร้อมที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่หัวหน้างานไม่ต้องออกปากร้องขอ หรือกดดันอีกต่อไป^{๑๔} วิธีการทำงานที่ท้าทาย และสร้างสรรค์จะช่วยให้พนักงานรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่เสมอ เพราะเขาจะคอยลุ้น ตลอดจนอยากทดลอง เพื่อพิสูจน์ว่าวิธีการแบบไหนที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำ และวิธีการใดที่ทำให้เขาเข้าใจเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เร็วขึ้น อีกทั้ง หัวหน้างานต้องกระตุ้นให้พนักงานหมั่นคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ด้วยตัวเองด้วย เขาจะได้เกิดความรู้สึกภูมิใจ หากสิ่งที่เขาคิดค้นประสบผลสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากงานจะพัฒนาไปข้างหน้าแล้ว สมรรถนะของพนักงานยังได้ทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับงาน และมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา^{๑๕} ต้องยอมรับว่าเราไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียวในออฟฟิศ แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย การสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่ง ในขณะเดียวกัน หัวหน้างานก็ต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้เด่นชัดด้วย เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน เป็นหนึ่งเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานในทีม เมื่อพนักงานมีความสุขกับการทำงานเป็นทีม เขาก็จะไม่รู้สึกโดดเดี่ยว และรับรู้ได้ว่าจะมีคนที่คอยช่วยเหลือเขาอยู่เสมอ หากเขาประสบกับปัญหา ไม่ว่าจะเป็น

^{๑๒} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath, เจ้าหน้าที่ประสานงานทั่วไป คณะปรัชญาและศาสนา, พุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิริหาราช พนมเปญ, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ดร. Nguay Sarat, หัวหน้าภาควิชา รัฐบาลอบรม, พุทธนิสิตมหาวิทยาลัยพระสิริหาราช พนมเปญ, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๔} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, คณะบดี คณะวรรณคดีภาษาเขมร, พุทธนิสิตมหาวิทยาลัยพระสิริหาราช พนมเปญ, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, อาจารย์ผู้สอนวิชาการศึกษาพระไตรปิฎกเขมร, พุทธนิสิตมหาวิทยาลัยพระสิริหาราช พนมเปญ, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

เป็นปัญหาในการทำงาน หรือปัญหาส่วนตัวก็ตาม^{๑๖} หัวหน้างานควรเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความเครียดเสมอไป แต่ต้องมีบางช่วงเวลาที่พนักงานสามารถผ่อนคลายได้ ควรแบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปยิ้มแย้ม ทักทายเพื่อนร่วมงานบ้าง หรือแม้ว่าเราอาจจะต้องเผชิญกับงานที่เคร่งเครียดบ้าง ก็ยิ้มสู้กับงาน และคิดว่าวันนี้ไม่ใช่วันที่แย่ที่สุดของเรา แล้วเราจะผ่านพ้นมันไปได้ หัวหน้างานสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยปลอบใจ หรือให้กำลังใจพนักงานด้วย เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเจ้านายนั้นพร้อมที่จะให้กำลังใจเขาอยู่เสมอ ไม่ได้แต่เข้ามาคาดหวังให้ทำงานเพียงอย่างเดียว^{๑๗} บรรยากาศในการทำงานที่พนักงานต้องการ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานไม่ควรมองข้าม แต่ควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริงมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทุ่มเทแรงกาย แรงใจทำงานให้กับบริษัทได้อย่างเต็มที่^{๑๘}

๔) ด้านทรัพยากรการบริการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เองขาดความกระตือรือร้น และความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง ขาดความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้การทำงานดีขึ้น อีกทั้งหน่วยงานยังขาดกระบวนการส่งเสริมที่ดีในการมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่พัฒนาตนเอง จำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นต่อบุคลากร^{๑๙} การไม่ยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ด้วยความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา และการที่ได้ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา หรือเติบโตมาจากกรมหรือกระทรวงเดียวกัน จึงทำให้เกิดการไม่ยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชาและยังไม่เห็นผลงานของผู้นำแล้ว ยิ่งยากยิ่งกว่าที่จะยอมรับในตัวผู้นำ^{๒๐} งบประมาณการพัฒนาไม่เพียงพอ เป็นตัวแปรที่ทำให้การพัฒนาของบุคลากรถูกจำกัดเนื่องจากในสถานการณ์ด้านงบประมาณของส่วนราชการในปัจจุบันมีอย่างจำกัด ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรทำได้ไม่ครอบคลุม บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนา^{๒๑} ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารแตกต่างกัน ภาษามีความสำคัญยิ่งในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน งานราชการจะมีหลากหลายผู้คนที่มาจากแต่ละพื้นที่ เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกันหากใช้คนละภาษาก็ทำให้สื่อสารคลาดเคลื่อนผิดพลาดได้^{๒๒} การรับรู้ข่าวสารมีน้อยจะเห็นว่า

^{๑๖} สัมภาษณ์ Phra Jarana Vija Jemthira, รองสากลวิทยาธิการ, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหราช พนมเพ็ญ, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh, อาจารย์ผู้สอนวิชา ประวัติศาสตร์เขมร, พุทธิกมหาวิทยาลัยสีหมุนี, พนมเพ็ญ, ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho, ประธานศูนย์ฝึกอบรมครู, (Center of Teacher Training) พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหราช พนมเพ็ญ, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ Phra Hemmoon, เจ้าหน้าที่ คณะ วรรณคดีภาษาเขมร, พุทธิกมหาวิทยาลัยสีหมุนี พนมเพ็ญ, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๐} สัมภาษณ์ นาย win visna, เจ้าหน้าที่ คณะปรัชญาและศาสนา, พุทธิกมหาวิทยาลัยสีหมุนี พนมเพ็ญ, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, เจ้าหน้าที่ คณะวิทยาศาสตร์อบรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหราช พนมเพ็ญ, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๒} สัมภาษณ์นาย Cheang Thay Men, เจ้าหน้าที่ คณะภาษาบาลี สันสกฤต และภาษาต่างประเทศ, พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหราช พนมเพ็ญ, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

ช่องทางของการรับรู้ข่าวสารมีน้อย และยังมี การไปประชุมเพื่อไปรับนโยบาย และการเข้ารับฝึกอบรม กลับมาแล้วก็ไม่สามารถนำมาถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติหรือเจ้าหน้าที่รับรู้โดยทั่วกันได้ในระดับปฏิบัติการ^{๒๓}

ตารางที่ ๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล โด้นพื้นฐานการเรียนรู้มีผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดิغامของบุคลากรของพุทธิคมหาวิทยาลัย โดยการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านสถานที่ มีสภาพความเป็นอยู่ดี ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ตัวอาคารสีที่ดูเก่าทรุดโทรม เจ้าหน้าที่ไม่ได้ดูแลอย่างจริงจัง บุคลากรมีระเบียบเรียบร้อย บุคลากรทำงานด้วยความสามัคคีซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างสูง	๕	๑,๒,๑๐,๑๑, ๑๒	๑๖.๖๗
๒	ด้านวิธีปฏิบัติ การเขียนโครงการอบรมเสริมสร้างความรู้ให้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและแผนการ จัดฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์กฎระเบียบแล หลักเกณฑ์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรราชการการจัดอบรมในแต่ละโครงการ การติดตามดำเนินและประเมินผลจัด กระบวนการฝึกอบรมในองค์การการพัฒนา ทรัพยากรยังมีปัญหาขาดการบูรณาการกับ หน่วยงาน ขาดระบบเทคโนโลยี ขาดความ ต่อเนื่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	๖	๔,๕, ๗, ๑๔, ๑๕, ๑๖	๒๐.๐๐

^{๒๓} สัมภาษณ์ ดร.เสาร์จันทร, พระอาจารย์การรองในพุทธิศึกษาแห่งชาติ และเป็นรองสากลวิทยาลัยการ พุทธิศึกษาวิทยาลัยพระสิหนราช พนมเพ็ญ, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๓	ด้านบรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศดีการสร้างออฟฟิศการทำงาน การหาสื่ออาคารสบายตา จัดกิจกรรมสนุกสนาน มีความโปร่งใส สถานที่ทำงานอยู่ในสภวเขต ล้อมที่ดี หัวหน้างานสร้างบรรยากาศดี สร้างสรรคความรู้สึกให้พนักงานตื่นเต้น สร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงาน เสริมสร้าง แนวคิดเรื่องทำงาน แบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปเยี่ยม เยี่ยมควรใส่ใจและหยิบยื่นโอกาสที่ดี	๗	๓,๖,๘,๑๓,๑๗,๑๘,๑๙	๒๓.๓๓
๔	ด้านทรัพยากรการบริการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ขาดความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง ขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ขาดกระบวนการส่งเสริมที่ดี ความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างผู้ ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชี่ยวชาญด้านพัฒนา งบประมาณการพัฒนาไม่เพียงพอ บุคลากรไม่มีโอกาสพัฒนาตนเอง ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารแตกต่างกันการรับรู้ ข่าวสารมีน้อย	๕	๙,๒๐,๒๑,๒๒,๒๓	๑๖.๖๗

๒. สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจสังคมกัมพูชาในปัจจุบันมีการผันผวนอยู่ตลอดเวลา เกิดอาชีพที่หลากหลาย^{๒๔}

รวมถึง ค่านิยมในการบริโภคเป็นไปอย่างฟุ่มเฟือยโดยเฉพาะปัจจัย^{๒๕} มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรในความต้องการต่างๆ แตกต่างกัน และการได้มาซึ่งสนองความต้องการของตนเองก็จะมีพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้องรัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน แต่ยังมีสภาพปัญหาเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เช่น ระบบการเงินการธนาคารรวมถึง

^{๒๔}สัมภาษณ์ ดร. Tina Rich, ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕}สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

ระบบศาลไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ ระบบการคมนาคมและสาธารณูปโภคยังไม่มีประสิทธิภาพและขาดแคลนทำให้การติดต่อสื่อสารและการคมนาคมเป็นไปอย่างล่าช้า ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ทำให้ต้นทุนในการทำธุรกิจสูงขึ้น^{๒๖}

๒) ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านสภาพสังคมแต่ละสังคมซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม สังคมเขมรเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีโครงสร้าง เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนาพระมหากษัตริย์ในปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงในโลกโลกาภิวัตน์ ที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค ประเพณีของนักศึกษาระดับอุดมศึกษาก็ถือว่าเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดังาม^{๒๗} สภาพสังคมในปัจจุบันเกิดปัญหาอย่างหลากหลาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคิดความเชื่อจิตใจของนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง โรงเรียนไม่สามารถอบรมกล่อมเกลายาวชนในด้านวัฒนธรรมและวิถีชีวิตได้เท่าเทียมกับพ่อแม่และชุมชน สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบไทยก็อ่อนด้อยไป ยิ่งเยาวชนที่อยู่ในวัยทำงานต้องจากครอบครัวไปอยู่ต่างถิ่น อยู่ในสังคมยังเกิดการแตกแยกทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต มีค่านิยมในการเลียนแบบเอาอย่างกันรวมถึง สภาพเศรษฐกิจสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจใหม่ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน การเมือง สิ่งแวดล้อม ก็มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดังาม^{๒๘} ก็มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดังามเป็นอย่างมาก ความเจริญก้าวหน้าของการสื่อสารมวลชนเป็นไปอย่างเป็นพลวัต บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ รับรู้เรื่องราวต่างๆ ได้โดยง่ายแต่บางครั้งการนำเสนอของสื่อมวลชน^{๒๙} ก็ขาดการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบว่าควรนำเสนอต่อสังคมหรือไม่ ซึ่งมีผลต่อการพฤติกรรมในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ^{๓๐}

๓) ด้านการเมือง ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน^{๓๑} ความไม่แน่นอนทางการเมือง ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ปัญหาโครงสร้างพื้นฐาน ขาดแคลนข้อมูลและการประสานงาน ใช้คำพูดที่ไม่สามารถพิสูจน์ว่าจริง หรือไม่จริง กล่าวร้ายฝ่ายตรงกันข้าม พูดส่อเสียด หยาบคาย^{๓๒} ซึ่งทำให้บุคลากรได้รับรู้ และเรียนรู้ทำให้เกิดแนวความคิดที่แตกต่าง โดยขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบเป็นผลทำให้การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรออกไปใน

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระปวริชา สุมสารรัตน์ ดร., ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๓๒} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

แนวทางการใช้กำลังรุนแรงในการตัดสินใจต่าง ๆ^{๓๓} ให้คำปรึกษาในนโยบายหลักๆ ก่อนและระหว่างการกำหนดหรือวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษาเกี่ยวข้องกับปัญหาสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง^{๓๔} ในประเด็นทางการเมือง รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้วยการทำการสำรวจหรือศึกษาวิจัยว่าด้วยประเด็นปัญหาที่สำคัญและริเริ่มเสนอแนะความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์^{๓๕}

๔) ด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำรงชีวิตเป็นอันมาก เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ เช่น ระบบ Video Conference, call center, GPRS, CCTV เป็นต้น^{๓๖} ขาดแต่เทคโนโลยีที่ยังไม่มีความทันสมัย เช่น เครื่องสแกนนิ้วมือยังไม่มีใช้ในองค์กร ซึ่งยังเป็นระบบการเซ็นต์ชื่ออยู่ จึงทำให้บางครั้งการมาทำงานของบุคลากรจึงมาสาย และกลับบ้านไว ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ขาดประสิทธิภาพ ขาดความร่วมมือที่ดี แนวทางแก้ไข คือ จากการสัมภาษณ์ได้รับแนวทางการพัฒนา ดังต่อไปนี้ จัดให้มีการซื้อเครื่องสแกนนิ้วเพื่อจะได้มีความ ทันสมัย และยังสามารถทำให้บุคลากรไม่สามารถเซ็นต์ชื่อให้กันได้ เพราะการสแกนนิ้วจะทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะมาทำงานให้ไวขึ้น ควรจะใช้สื่อ Line สื่อ Facebook เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้รับข่าวสารจากองค์กร อย่างรวดเร็วกว่าการรอรับจดหมายที่ส่งมาทางไปรษณีย์^{๓๗} เป็นการพัฒนาและเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาสู่การเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส สามารถให้บริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความเป็นมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตและความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย^{๓๘} การนำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมมาใช้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในสถานศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาให้สอดคล้องและตรงกับลักษณะของแนวการสอนหรือนโยบายของสถานศึกษา หากเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาแล้วจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา และเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณเกินความจำเป็น^{๓๙} การขาดการจัดการหรือสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง การที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งานในสถานศึกษา ถ้าขาดซึ่งความสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงแล้ว ก็ถือว่าไม่ประสบผลสำเร็จตั้งแต่ยังไม่ได้เริ่มต้น การได้รับความมั่นใจจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงเป็นจุดเริ่มต้นที่

^{๓๓} สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๔} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระสันเสียวล่าง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๖} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗} สัมภาษณ์ ดร.แวต สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ^{๔๐} ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการทางการศึกษา สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น ซึ่งให้เห็นว่าสถานศึกษายังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้เห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จะนำมาพัฒนาการบริหารจัดการและการบริการทางการศึกษา^{๔๑}

ตารางที่ ๔.๒ สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล โด้นพื้นฐานการเรียนรู้มีผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดิงามของบุคลากรของพุทธิคมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านเศรษฐกิจ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการลงทุน กำหนดนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจใหม่จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน	๓	๕, ๓, ๒	๑๐.๐๐
๒	ด้านสังคมวัฒนธรรม เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอัน ทรงคุณคามากมายทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้ มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณคามากมาย การคมนาคม สะดวกสบาย มีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค	๕	๑, ๔, ๖, ๗, ๑๓	๑๗.๘๕
๓	ด้านการเมือง รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อ รองรับประชาคมอาเซียนรัฐบาลให้ความสำคัญกับ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และ การศึกษาแก่พระสงฆ์รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิด	๕	๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๔	๑๗.๘๕

^{๔๐}สัมภาษณ์ ดร.เสาร์จันทร, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๔๑}สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
	โอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนา ศักยภาพในรูปแบบต่างๆ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้าน			
	ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำ วิสดูงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา		๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๙, ๒๐	๑.๔๒

๓. สภาพการบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านร่างกาย บุคลากรมีสุขภาพดี-มีวินัยนั้นก็อาศัยการอยู่ร่วมกัน การเรียนรู้ด้วยกัน เช่น การเป็นนักศึกษา ก็ไปเข้าค่าย ให้รู้ว่าเวลาไหนควรจะรับผิดชอบอะไร ถึงเวลาไหนควรจะทำอะไร ลักษณะการออกแบบกิจกรรมให้นักศึกษา ส่วนบุคลากรที่รับผิดชอบงานคือ มอบหมายงาน เมื่อมอบหมายงาน เมื่องานเป็นตัวตั้งโดยปกติของมนุษย์นั้นก็รู้จัก “กิน อยู่ หลับ นอน” เพื่อให้มันเกิดความสมดุลรวมทั้งการทำให้เป็นแบบอย่างผู้บริหารก็ควรทำตัวให้เป็นแบบอย่างนี้ คือทางด้านกาย การแต่งกายของบุคลากรถูกระเบียบ สะอาด สุภาพ บุคลากรรักษาสุขภาพเป็นอย่างดีทั้งกายทั้งรูป ร่าง หน้าตา รวมถึงการแต่งกายเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ ส่งบุคลากรเข้าร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสุขภาพประจำปี เข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเดินจงกรมเพื่อสุขภาพแข็งแรง จดเว้นจากการผิดศีล ๕ รักษาให้บริสุทธิ์ทั้งกาย ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดทางกาม และไม่ดื่มสุรามหาวิทยาลัยจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี^{๔๒} และนำผลตรวจสุขภาพมาก่อน จะพบได้ว่าบางคนอาจจะมีภาวะปกติร่างกายแข็งแรงดี บางคนผอมไป บางคนอ้วนไป แต่อย่างไร บุคลากรยังเจอพบปัญหาด้านสุขภาพร่างกาย เช่น มหาวิทยาลัยยังไม่มีสถานพยาบาลในพื้นที่ มหาวิทยาลัยไม่มีสถานที่ออกกำลังกาย รถขนส่งผู้ป่วยไปรักษาพยาบาลที่ที่ยังไม่มี ภาครัฐไม่มีแผนจะส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสุขภาพให้บุคลากรโดยความต้องการ ทางมหาวิทยาลัยไม่มีงบสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร สภาพแวดล้อมบริเวณมหาวิทยาลัยไม่เรียบร้อย ไม่สะอาด การแก้ปัญหาในแต่ละคนย่อมต่างกัน ถ้าคนแข็งแรงดีอยู่แล้วออกกำลังกายทุกวัน คนเหล่านี้ก็เพียงแค่แนะนำการออกกำลังกาย

^{๔๒}สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

นิดหน่อยเพราะว่าได้ออกกำลังกายสม่ำเสมออยู่แล้ว^{๔๓} แต่ถ้าคนที่ผอมไปก็จะต้องแนะนำในเรื่องการดูแลสุขภาพในเรื่องของการกิน การบำรุงร่างกายให้ออกกำลังกายอย่างไรให้ร่างกายแข็งแรง แต่ตรงกันข้ามกับคนที่อ้วน ถ้าคนที่อ้วนตรวจสุขภาพออกมา พบว่าเป็นก็จะต้องมีวิธีแก้ไขที่ออกมาตรงข้ามกับคนที่ผอม เช่น ต้องลดน้ำหนัก ต้องทานอาหารที่ลดไขมันลง ต้องออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามบางคนอาจจะต้องมีผลที่ข้างเคียง ในเรื่องของหัวใจ ในเรื่องของกล้ามเนื้อ กล้ามเนื้อแขนก่อนที่จะไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ได้ ต้องประเมินคนเหล่านี้ก่อนด้วยการส่งไปตรวจสุขภาพ พอหลังจากรู้ผลแล้วค่อยมากำหนดว่าแต่ละคนจะดูแลอย่างไร^{๔๔} อาจจะจัดอบรมในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากร^{๔๕}

๒) ด้านจิตใจ นั่นคืออาศัยการอยู่ร่วมกันโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีมุทิตาจิตต่อกัน คือทำอะไรก็ตามขอให้ระลึกอยู่เสมอว่าคนเราเกิดมาต้องมีมุทิตาจิตต่อกัน^{๔๖} ถ้าเฉพาะตัวเอง พนักงานบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจิตใจดี ร่าเริงแจ่มใส ไม่ค่อยมีคนที่มีอาการซึมเศร้า เป็นคนที่มองโลกในเชิงลบไม่ค่อยมี ที่นี้ถ้าจะให้มองในภาพรวมของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก^{๔๗} เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตใจดี มีความเมตตา อนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีน้ำใจกับตัวเองและคนอื่น เพราะคนที่มาทำงานกับมหาวิทยาลัยได้ก็ว่าคุณต้องเป็นผู้ใหญ่แล้ว เพราะนักเรียนที่มาเรียน คือผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาส ดิฉันเสียดใจมาก ท้องมา ตอนเด็กๆ ไม่มีโอกาสเรียน มาเรียนกับผู้ใหญ่ เราต้องพูดสอนเขา แก่กว่าครู^{๔๘} เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากร^{๔๙} จิตจะสงบต่อเมื่อมีความนิ่ง มีความสงบมาก ในสถาบันองค์กรคนจะทำสมาธิ คนจะมีจิตสงบจะพัฒนาไปสู่ความสงบได้ก็ต้องมีศีลเป็นพื้นฐาน คนถ้าอยู่ในกฎ ในกติกา อยู่ในระเบียบ ถ้าไม่ไปทำผิดอะไร จิตก็จะสงบไปโดยอัตโนมัติ แต่ถ้าทำผิดกติกาอยู่ในองค์กรก็ไม่ประพฤติตนให้ถูกต้องตามหลักศีลธรรมอันดีงาม ไปคอร์ปชั่น ไปทำสิ่งที่ไม่ดี สุดท้ายจิตใจก็วุ่นวายสับสนถึงจะมีเงินแต่ถ้าไม่มีความสงบ สาเหตุที่นำมาปัญหาจิตใจ เช่น ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากร การขาดการศึกษาอบรมสั่งสอนที่ดี การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม คนที่จะมีจิตสงบก็ต้องมีศีลเป็นพื้นฐานก่อนต้องพัฒนาให้มีศีลก่อน ให้มีระเบียบวินัยก่อน เมื่อไม่ทำผิดระเบียบวินัย จิตก็จะมีความสงบ เมื่อจิตของคนคนหนึ่งสงบก็ส่งผลให้คนรอบข้างสงบไปด้วยตามหลัก “อิทัปปัจจยตา” ตามหลักเหตุปัจจัยที่ว่า “เราคบคนเช่นใด ย่อมเป็นคนเช่นนั้น” เราอยู่ใกล้จิตใจคนที่มีจิตสงบ จิตใจเราก็จะสงบ ถ้าเราอยู่ใกล้คนที่จิตใจคนวุ่นวาย เราก็ไม่สงบเหมือนกับเขานั่นเอง วันหนึ่งก็มาโดนเราด้วยมุ่งความสำเร็จ ต้องเชื่อพระพุทธเจ้า เชื่อ

^{๔๓}สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๔๔}สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๔๕}สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๔๖}สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๔๗}สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๔๘}สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๔๙}สัมภาษณ์ พระสันเสียวล่าง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

พระพุทธรูปเจ้าที่ว่าจะมุ่งความสำเร็จจะต้องได้ใจคนเสียก่อน คือต้องได้ใจ การที่เราจะได้ใจคนอื่นก็ต้องฝึกใจเขาให้เป็นไปตามความประสงค์ของเราให้ได้ด้วยกลยุทธ์ทางพระพุทธศาสนาต้องเน้นไปที่จิต จิตที่มีคุณธรรมเป็นหลัก คุณธรรมที่สำคัญคือคุณธรรมของพระพุทธเจ้า ส่วนจะทำได้มากได้น้อยแค่ไหน แต่ว่าต้องเอาตัวนั้นเป็นแม่แบบก็คือ “ปัญญาคุณ บริสุทธิคุณ กรุณาธิคุณ หรือเมตตาธิคุณ” คืออันดับแรกจิตจะต้องมีปัญญาตรงนี้เป็น^{๕๐}

๓) ด้านปัญญา ด้านปัญญาคือมอบงานให้ตามงานสอนงาน รับฟังความคิดเห็น ให้โอกาสในการที่บุคลากรจะแสดงออก การทดลองปฏิบัติทางวัตถุทั้งหลาย การปฏิบัติศีล สมาธิ และ ปัญญา แล้วก็ให้โอกาสในการที่จะทดลอง ที่จะทำตามความคิดที่ว่าดี แล้วก็ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดี ก็จะเกิดปัญญา^{๕๑} ในเรื่องของปัญญาก็คิดว่ามีปัญญาสูงในระดับหนึ่ง แต่ถ้าพบว่าบุคลากรอ่อนในเรื่องอะไร ก็จะพัฒนาในเรื่องนั้นเฉพาะ เช่น ในเมื่อคนที่มาเป็นครูที่ไม่ได้จบทางด้านวุฒิครุมา จบการจัดการมาก็จะรับ “คม” ให้ด้วยการอบรมให้ความรู้ เช่น เรื่องของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เรื่องของพาไปดูงาน เรื่องของการอบรม เรื่องของการสร้างเครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างนี้เป็นต้น นี่คือการเติมเต็ม^{๕๒} เพิ่มศักยภาพและประสบการณ์ด้านการทำงาน และพัฒนาปัญญาให้เกิดคุณภาพมากขึ้นโดยการให้รู้จักการวางแผนงาน คิดเป็นขั้นตอนขบวนการ^{๕๓} หลักที่ให้อำนาจทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง เกิดปัญญาเห็นได้ด้วยตัวตนเอง ต้องเชื่อก่อนว่าคนทุกคนมีสติปัญญาเชื่อได้ด้วยตัวเองไม่ใช่ด้วยการสอน^{๕๔} เมื่อวางแผนเสร็จแล้วก็มีการพัฒนาปรับปรุง ทำให้กิจกรรมพัฒนาปรับปรุงขึ้นมา และปัญญาก็จะตามมาพร้อมทำให้เรารู้เท่าทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น^{๕๕} ปัญญา คือความรอบรู้ ความเข้าใจตามความเป็นจริง และสามารถที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เช่น การเรียนการสอนไม่ถูกต้องตามนโยบาย ขนาดพื้นที่ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะสื่อสาร ไม่สนใจ มีทัศนคติไม่ดี มีความซับซ้อน มีลักษณะขัดแย้งกันเอง^{๕๖} ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้^{๕๗}

๔) ด้านสังคม ปัจจุบันเป็นสังคมของการแข่งขันกัน สังคมแห่งความสะดวกสบาย โดย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่มีได้ทำให้สภาพสังคมดีขึ้นตาม กลับทำให้เกิดปัญหาหลากหลาย^{๕๘} ส่งผลต่อความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และการกระทำของบุคลากรที่แตกต่างกันด้วย^{๕๙} พฤติกรรมทางจิตใจเปลี่ยนไปคุณธรรมทางจิตใจลดน้อยลง เกิดความเห็นแก่ตัวมากขึ้น^{๖๐} เปลี่ยนแบบเอาอย่างกัน

^{๕๐} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๑} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๕๒} สัมภาษณ์ นาย Chhunch Cho, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๓} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๕๔} สัมภาษณ์ ดร. เสาร์จันตุล, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๕} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๕๖} สัมภาษณ์ ดร. แวด สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๗} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๘} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๙} สัมภาษณ์ Phra Hemmoon., ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๖๐} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

เพราะต้องการได้รับการยอมรับในการเข้ากลุ่ม^{๖๑} และเลียนแบบค่านิยมที่ผิดมาโดยตลอด การเบียดเบียนเอารัดเอาเปรียบ^{๖๒} ดังนั้น ทางมหาวิทยาลัยมีนโยบายแน่วแน่พัฒนาคนในสังคมของบุคลากรมีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมของนักศึกษา เช่น เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้การผลิตกำลังคนที่เน้นคุณธรรม เร่งปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนเพื่อการศึกษา ปรับปรุงระบบการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรค มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวม เป็นสำคัญ เพราะถูกซึมซับพฤติกรรมจากสังคมมาตั้งแต่เด็ก และเข้าสังคมกับเพื่อน^{๖๓}

ตารางที่ ๔.๓ สภาพการบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดนพื้นฐานการเรียนรู้มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดิงามของบุคลากรของพุทธิมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านร่างกาย การแต่งกายของบุคลากรถูกระเบียบ สะอาด สุภาพบุคลากรรักษาสุขภาพเป็นอย่างดีทางกายทั้งรูป ร่าง หน้าตา รวมถึงการแต่งกายเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ส่งบุคลากรเข้าร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสุขภาพประจำปีเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเดินจงกรมเพื่อสุขภาพแข็งแรงงดเว้นจากการผิดศีล ๕ รักษาให้บริสุทธิ์ทางกายไม่ฆ่าสัตว์ไม่ลักทรัพย์ไม่ประพฤติผิดทางกามและไม่ดื่มสุรา มหาวิทยาลัยจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำเดือน	๔	๕, ๓, ๒, ๗	๑๐.๐๐
๒	ด้านจิตใจ พนักงานบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจิตใจดีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความคิดเชิงบวกไม่ค่อยมีคนที่รู้สึกอารมณ์ร้าย เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเมตตาอนุเคราะห์สิ่งกันละกันมีน้ำใจกับตัวเองและคนอื่น	๕	๑, ๔, ๖, ๗, ๑๓	๑๗.๘๕

^{๖๑} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๖๒} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๖๓} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๓	ด้านปัญญา ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้การฝึกอบรมให้เกิดปัญญารับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่การฝึกอบรมให้เกิดปัญญารับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่บุคลากรจะแสดงออก การทดลองปฏิบัติทางวัตถุทั้งหลายการปฏิบัติศีลสมาธิ และปัญญา	๕	๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๔	๑๗.๗๕
๔	ด้านสังคม มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้การผลิตกำลังคนที่เน้นคุณธรรมเร่งปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนเพื่อการศึกษาปรับปรุงระบบการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรคความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และการกระทำของบุคลากรที่แตกต่างกันพฤติกรรมทางจิตใจเปลี่ยนไปคุณธรรมทางจิตใจลดน้อยลงเกิดความเห็นแก่ตัวมากขึ้นเลียนแบบค่านิยมที่ผิดมาโดยตลอดการเบียดเบียนเอารัดเอาเปรียบ	๗	๑๕,๑๖, ๑๗, ๑๘, ๙,๒๐, ๑๙	๒๓.๔๒

๔. สภาพขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านการหาความจำเป็น ความจำเป็นอันดับหนึ่งคือ ต้องอบรมให้ความรู้เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องความจำเป็นต่อมาก็คือ ถ้าบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษา ทั้งหมดคือถ้าพัฒนาคนแล้วก็จะพัฒนาคุณภาพของการศึกษาไปด้วย^{๖๔} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญถ้าเกิดขาดเรื่องของการพัฒนาไปเมื่อไหร่เมื่อไหร่องค์กรอาจจะไม่มีการพัฒนา แต่ตรงกันข้ามถ้าเกิดมีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดทุกๆ ปี ทุกๆเทอมพัฒนาตลอดไม่ว่าจะเป็นบุคลากรเอง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในก็จัดมาอบรมมาพัฒนาตรงนี้เพื่อให้เกิดความรู้ใน ๔ ด้านให้ได้ครบทั้งหมดเพื่อที่จะให้องค์กรนั้นเดินหน้าไปได้ และพัฒนาจิตใจได้ด้วยพัฒนาภาวะเบียบพัฒนาในเรื่องของการเรียนรู้ต่างๆ ให้ทันโลกถ้าไม่ทำเช่นนั้นไม่สามารถที่จะไปสอนคนอื่นได้จำเป็นที่จะต้องมีการทำ^{๖๕} ก็จะต้องนำคนไปพัฒนาความรู้ เพราะข้อมูลเดิมๆ ไม่ทันสมัยล้ำสมัยแล้ว แต่เดิมครุมีความรู้แค่ปริญญาตรี การที่จะไปเรียนปริญญาโทต่อก็เป็นเรื่องยุ่งยาก^{๖๖} เนื่องจาก

^{๖๔} สัมภาษณ์ ดร.สมศักดิ์ขนิลา, อาจารย์ผู้สอนการศึกษาภาษาบาลี, พุทธนิคมมหาวิทยาลัยพระสิมมณี, ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๖๖} สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

การเจริญเติบโตของเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทั้งด้านความคิด วิสัยทัศน์ ให้มีศักยภาพ “คิดเป็น ทำเป็น” ในขณะเดียวกันต้องพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย^{๖๗} คือพัฒนาพื้นฐาน และก็ปรับพื้นฐานของบุคลากรเมื่อปรับพื้นฐานได้ เข้าใจกระบวนการทำงานของบุคลากร ก็สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี^{๖๘} พระพุทธศาสนาเปรียบเหมือนหางของเรือที่คอยประคับประคองให้คนประพาศิชอบ^{๖๙} เพื่อจะได้มาศึกษา เป็นการปรับวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้นไปจะได้มีการพัฒนาอาชีพของตนเอง อย่างทุกวันนี้ใช้วุฒิเป็นตัวนำในการที่จะเข้าทำงานต่างๆ จะได้ปรับวุฒิเป็นหลักเป็นเกณฑ์ เพื่อจะได้ปรับวุฒิให้สูงขึ้น ถ้าไม่มีวุฒิก็ลำบากในการเข้าทำงานต่างๆ ถ้าไม่มีวุฒิก็ทำงานสูงไม่ได้เป็นได้แค่กรรมกรทางวัดเห็นว่าแวนนี้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือบุคลากร เพื่อให้มนุษย์มีความเข้าใจ “ทันโลก ทันคน ก็เพราะว่ามนุษย์ไม่เหมือนสัตว์เดรัจฉานทั้งหลาย สามารถที่จะสอนให้ใช้เหตุผลได้มนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องใช้เหตุผล เราสอนให้รู้จักใช้เหตุผลไม่ให้ใช้อารมณ์ ถ้าใช้อารมณ์ต่อสู้กันก็ไม่มีการสิ้นสุด ถ้าใช้เหตุผลนี้ก็จะพูดกันรู้เรื่องพูดกันด้วยเหตุผลด้วยผล จะเน้นในการสอนวิชาตรรกศาสตร์กันมากก็เพื่อให้คนรู้จักใช้เหตุใช้ผลในเหตุผลไม่จำเป็นต้องจริงเสมอไป แต่ในความจริงต้องมีเหตุผลก็ต้องพัฒนาเป็นขั้นๆ ต้องให้มีศีลก่อน พอมีศีลแล้วก็ต้องทำสมาธิ สมาธิทำให้จิตใจของเราสงบเพื่อที่จะพัฒนาปัญญา และปัญญานี้สำคัญมากถ้าหากว่าไม่มีสมาธิทำให้เกิดปัญญายาก ถ้าคนในองค์กรไม่ได้รับการพัฒนา การทำงานก็จะไม่บรรลุผล และอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย อาจจะทำได้ไปเรื่อยๆ โดยไม่รู้ตัวเองทำผิดกว่าจะรู้สึกตัวก็สายไป มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ค่อยยอมรับการพัฒนา เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะพัฒนาให้ได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อเริ่มพัฒนาจิตใจให้ได้ ถ้าไม่สามารถพัฒนาจิตมนุษย์เหล่านั้นได้ ก็จะดึงเข้ามาพัฒนาเข้าสู่งานในอาชีพที่ต้องการยากโดยเหตุที่มนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหมด หรือควบคุมระบบทั้งหมดในองค์กร ข้อสำคัญอันดับแรกคือ ต้องเริ่มที่มนุษย์เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหมด ระบบทั้งหมดในองค์กร ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ คุณภาพ ศักยภาพและประสิทธิภาพของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรนั้นให้เป็นไปในเป้าหมายที่ต้องการทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ องค์กรจะเจริญหรือเสื่อมก็อยู่ที่การพัฒนาองค์กรการพัฒนาองค์กรก็คือ “คนในองค์กร” นั่นเองอย่างน้อยๆ

๒) ด้านกำหนดวัตถุประสงค์ ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น และมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า มีการปรับปรุงข้อบกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมการเข้าใจตนเอง และทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน^{๗๐} เนื่องจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเสมอการปรับปรุงและการพัฒนาตนเองจึงนับได้ว่าเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่นเป็นตัวอย่างหรือแหล่งอ้างอิงให้เกิดการพัฒนาต่อไป^{๗๑} หากองค์กร

^{๖๗} สัมภาษณ์ ดร.เสารัจฉินกุล, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๖๘} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๖๙} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๐} สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๑} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

ได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง หรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการเรียนรู้ในงานกระตุ้นให้มีการใช้ความคิดเป็นสมรรถภาพทำงานร่วมกันเป็นทีมปรับปรุงงานร่วมกันได้องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการปรับปรุงและการพัฒนาตนเองจะส่งผลถึงผลผลิตของหน่วยงานสังคม และประเทศชาติการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร^{๗๒} วัตถุประสงค์ในแง่ของการสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานเมื่อองค์กรส่วนใหญ่มีความมุ่งหมายประการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอการมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคมความมุ่งหมายเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอาจจะสามารถแปลงความมุ่งหมายใหญ่ระดับองค์กรมาสู่ความมุ่งหมายย่อยระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๗๓} ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดความมุ่งหมายในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๗๔} ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ที่จะไม่ส่งผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มต่างๆ จุดมุ่งหมายในการสร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมเกิดศักยภาพในการทำงานแก่องค์กรสูงสุด และประโยชน์ร่วมกันทั้งทางการทำงานและความสุขในการอยู่ร่วมกันซึ่งจะช่วยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร วิธีการทำงานหรือนิสัยการทำงานโดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การทำงานเป็นทีม การมีระเบียบวินัยและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการชี้แจง “วิสัยทัศน์” และการเน้นหนักให้มีการยึดมั่นใน “คุณค่า” หรือ “ค่านิยม” ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อคิดดี คิดซื่อ ก็พูดดี พูดซื่อคิดการดีอย่างไร แค่นั้น ก็จะทำอย่างนั้น และทำได้แค่นั้น เมื่อคิดได้แล้วก็เอามาพูดสั่งการหรือปรึกษาหารือก็ช่วยชักนำกำหนดเกื้อกูลแก่การกระทำ คิดการดีแค่นั้นพูดจาและการกระทำที่ได้แนวทางใดมีขอบเขตแค่นั้นก็ดำเนินวิธีหาเลี้ยงชีพไปแนวนั้นในขอบเขตนั้น เมื่อจะพูดจะทำการจะดำเนินวิธีเลี้ยงชีพให้สำเร็จ ก็ต้องใช้ความพยายาม เมื่อพยายามจริงจึงในเรื่องไหนให้ได้ผลดี ก็ต้องใช้สติให้มั่นสม่ำเสมอในเรื่องนั้น เมื่อสติคอยกำกับติดอยู่ จิตก็แน่วแน่มั่นคงไปในเรื่องนั้นถ้าเริ่มด้วยความเห็นความเข้าใจ เชื่อถือและทัศนคติที่ดีงามถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิ ความคิดดี พูดดี ทำดี เป็นต้น ก็ดำเนินสืบต่อไปเป็นสัมมาทั้งหมด ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นก็คอยเสริมองค์ประกอบเหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นทุกชั้นทุกตอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระแสหลักนั้นมีเป้าหมายในการพัฒนา ๒ ประการสำคัญ กล่าวคือ

^{๗๒} สัมภาษณ์ พระสันเสียวล่าง, ดร. ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๗๓} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๔} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ประการแรกเพื่อการพัฒนาผลงาน (Performance) ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลผลิตภาพของบุคคลและองค์การ ประการที่สองพัฒนาเพื่อให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ (Learning) สนองความต้องการของมนุษย์เอง โดยที่เป้าหมายทั้งสองนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม เป้าหมายทั้งสองประการข้างต้นทำให้เกิดกระบวนการทัศน์ในการพัฒนา สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการคือทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิตและพัฒนาไปสู่ระดับสูงสุดคือ การพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง สู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีองค์ประกอบการพัฒนา ๒ ระดับใหญ่คือการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาในระดับองค์การเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องเป็นองค์การเศรษฐกิจพอเพียงมีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจมีกระบวนการทัศน์การพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน กระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้กระบวนการทัศน์การพัฒนาโลกียธรรมและกระบวนการทัศน์การพัฒนาในระดับโลกุตระธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย โดยมีปัจจัยเป้าหมายในการพัฒนาและความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายเป็นปัจจัยหลัก^{๗๕}

๓) ด้านการเลือกวิธีที่เหมาะสม การให้บุคลากรไปเรียนรู้วิธีการทำงานของบุคลากรคนอื่น ซึ่งทำได้ทั้งงานในหน่วยงานเดียวกัน หรืองานต่างหน่วยงาน เพื่อที่จะได้เรียนรู้วิธีการทำงาน ข้อจำกัด ความยากง่าย ของการทำงาน เพื่อที่จะได้เข้าใจงานซึ่งกันและกัน และที่สำคัญก็คือจะได้มองเห็นมุมมองของคนทำงานในอีกมุมมองหนึ่ง เพื่อเปิดความคิดใหม่ๆ และต่อยอดความคิดในการทำงานให้เปิดกว้างยิ่งขึ้นได้อีก^{๗๖} การสอนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ จะเหมาะสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ และวิธีการทำงาน และค่านิยมองค์กรลงในตัวพนักงานได้ดี^{๗๗} วิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานที่แท้จริง และเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิด พฤติกรรมต่างๆ ก็คือ การพัฒนาโดยการให้พนักงานได้มีโอกาสได้คิดและทำงานนั้นจริงๆ จะเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด^{๗๘} สิ่งที่หัวหน้างานโดยตรงของพนักงานจะต้องพิจารณาก็คือ ความรู้ ทักษะของพนักงานแต่ละคน ว่าเป็นอย่างใด เหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น ทำหายมากขึ้นได้หรือไม่ ถ้าหัวหน้ามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้ทำ โดยปกติจะเป็นการพัฒนาพนักงานที่ดีมากทางหนึ่ง เพราะจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้โดยตรงจากการทำงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ในการทำงาน เพียงแต่ต้องระวังพนักงานบางคนอาจจะไม่คิดว่า การให้งานที่ยากขึ้นเป็นเรื่องของการพัฒนา^{๗๙}

^{๗๕} สัมภาษณ์ ดร.แวต สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๖} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๗} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๘} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๗๙} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum ,๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

๔) ด้านการกำหนดโครงการ ก่อนดำเนินโครงการใดๆจะต้องทราบความชัดเจนในขอบเขตของโครงการ ซึ่งจะต้องกำหนดแน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษรการกำหนดรายละเอียดเบื้องต้นจะแสดงถึงเจตนารมณ์ของโครงการ การใช้ทรัพยากรต่างๆและข้อจำกัดที่ควรระมัดระวัง นอกจากนี้การกำหนดโครงการจะทำให้ทราบถึงเจ้าของโครงการ ผู้สนับสนุนและผู้รับผิดชอบในโครงการ^{๘๐} การวางแผนจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขเวลาและงบประมาณเป็นสำคัญ การกำหนดตารางเวลาปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการ เช่น สภาพภูมิอากาศ ภัยธรรมชาติ การเคลื่อนย้ายแรงงานและการเปลี่ยนแปลงต่างๆจะต้องนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนโครงการ เป็นจุดเริ่มต้นของโครงการที่เปลี่ยนจากการคิดการวางแผนไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้จัดการโครงการจะต้องยึดแบบแผนที่กำหนดเป็นเครื่องนำทางในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่บางครั้งแผนซึ่งได้ถูกกำหนดในเบื้องต้นอาจถูกปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นภายหลังได้^{๘๑} โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ บางครั้งการส่งมอบโครงการอาจเกิดความคาดเคลื่อนไม่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า กรณีลักษณะนี้การกำหนดโครงการและการวางแผนที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารที่ดีและการกำหนดรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยลดความขัดแย้งกับลูกค้าได้ สิ่งสำคัญที่สุดต้องไม่ลืมว่าการปิดโครงการคือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า^{๘๒} ผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีการจัดการกิจกรรมย่อยให้เสร็จตามเวลาเพื่อให้แผนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ เช่น งบประมาณ บุคลากรและกระบวนการการทำงานก็ถือเป็นอุปสรรคสำคัญและอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการจัดการโครงการ^{๘๓} ค้นหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ในขั้นตอนของการกำหนดขอบเขตของโครงการ ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องอย่างหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึงเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานที่กลุ่มเป้าหมายสามารถรับได้ โดยต้องไม่ลืมคำนึงว่าในแต่ละโครงการมีส่วนประกอบสำคัญ ๓ ส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงาน^{๘๔} ปฏิบัติซึ่งเทคนิคที่อาจช่วยในการวางแผน ประกอบด้วยคำถามเหล่านี้ เช่น ในแผนนั้นมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำในแต่ละกิจกรรมจะต้องใช้ระยะเวลาเท่าใดจะต้องทำอะไรบ้างจะต้องเตรียมการอะไรล่วงหน้าก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ต้องใช้ทรัพยากรที่จำเป็นอะไรบ้างและต้องใช้งบประมาณจำนวนเท่าใด^{๘๕} การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดพันธะสัญญาของสมาชิกในทีมที่จะดำเนินโครงการให้สำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการจึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้สมาชิกในโครงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผนโครงการ ผู้บริหารโครงการอาจแยกออกเป็นแผนย่อยๆ และแบ่งให้สมาชิกในทีมมี

^{๘๐} สัมภาษณ์ นาย Cheang Thay Men, พุทธิศาสกวิทยาลัยพระสีหราช พนมเพ็ญ, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๘๑} สัมภาษณ์ Phra Hemmoon, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๘๒} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๘๓} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๘๔} สัมภาษณ์ นาย Cheang Thay Men, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๘๕} สัมภาษณ์ ดร.เสาร์จันตุล, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

ส่วนร่วมในการวางแผนแต่ละส่วน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละแผนย่อย การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในเกมต่าง ๆ และหาแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้มาจากไหน^{๘๖} ผู้บริหารโครงการควรมีการนัดประชุมเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามแผนเสมอ พยายามกระตุ้นหรือหาแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างที่กำลังดำเนินการตามแผน หากสมาชิกในทีมไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารโครงการก็ควรสนับสนุนให้สมาชิกเหล่านั้นถามถึงแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา แผนหรือโครงการเกิดความเสียหายหรือไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนดโดยไม่จำเป็นได้^{๘๗}

๕) ด้านการพัฒนา การพัฒนาเป็นการเชื่อมต่อการฝึกอบรม แต่มีความหมายไม่เหมือนกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่า เป็นความพยายามเตรียมพนักงานให้พนักงานพร้อมด้วยความสามารถที่องค์การต้องการในอนาคต^{๘๘} การพัฒนาหมายถึง ศาสตร์ของการศึกษาและการฝึกอบรมให้เกิดการปฏิบัติจริงโดยเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาว เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับพนักงาน หน่วยงาน และองค์การ^{๘๙} การพัฒนาเป็นวิธีการมุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การงาน และตัวพนักงานเอง หรืออาจมองในลักษณะเป็นการใช้คนให้เต็มขีดความสามารถเท่าที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงมีลักษณะเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานใหม่ให้เท่าเทียมกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน^{๙๐} การพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การที่หวังผลในอนาคตซึ่งอาจจะต้องใช้เวลานานและมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปอยู่มากและมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว^{๙๑} การพัฒนาด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้จากสถาบันศาสนาแห่งวิทยบริการ และการสื่อสารมวลชน สถาบันศาสนาเช่น วัด โบสถ์ เป็นสถาบันพัฒนาจิตใจสำหรับศาสนิกชนเพื่อให้เป็นคนดีมีคุณธรรมได้ศึกษาหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ แหล่งวิทยบริการ อาจอยู่ในที่ทำงานและในแหล่งชุมชน และแหล่งวิทยบริการในที่ทำงานอยู่ในรูปห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ การพัฒนาประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นต้องต้องไม่เรียนรู้ โดยพยายามพูดคุยกับคนเก่งต่างสาขาวิชา การพูด การฟัง การคิด การถาม การดู และการเขียนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง^{๙๒} การให้การศึกษาในอันที่จะส่งเสริมความรู้ ความสามารถความถนัดและทักษะบุคลากร ทั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ

^{๘๖} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๘๗} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๘๘} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๘๙} สัมภาษณ์ พระปาริชาติ สุเมธารัตน์ ดร., ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๙๐} สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๙๑} สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๙๒} สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ความชำนาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติหรือเจตคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย^{๙๓} การพัฒนาบุคคลจะนำมาใช้กับบุคลากรระดับบริหารเพื่อเสริมสร้างความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนแนวคิดต่างๆ ให้บุคลากรในระดับนี้สูงขึ้น เพื่อรองรับความเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการขยายตัวขององค์การและการปรับโครงสร้างของระบบงานด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์การจึงจำเป็นต้องผู้บริหารระดับต่างๆ ให้ความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๙๔}

๖) ด้านการประเมินผล การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน เป็นการศึกษารายละเอียดของโครงการและ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินเกิดความรู้และความเข้าใจโครงการตั้งแต่หลักการและเหตุผลของโครงการวัตถุประสงค์วิธีดำเนินการการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล จนถึงผลของโครงการการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดรอบคอบจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประเมินเกิดแนวคิดต่างๆ ที่จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นของการประเมินได้ ดังนั้น การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมินจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในขั้นตอนแรกของการประเมิน^{๙๕} การศึกษารูปแบบของการประเมิน จะทำให้ผู้ประเมินได้เห็นทางเลือกที่หลากหลายที่จะนำไปสู่การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับโครงการที่จะประเมิน แต่โดยส่วนใหญ่โครงการแต่ละโครงการไม่สามารถประเมินโดยใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเดียวนำไป ผู้ประเมินจึงใช้การผสมผสานหลายๆ รูปแบบ เพื่อให้ผลประเมินสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้^{๙๖} ผู้ประเมินสามารถกำหนดประเด็นของการประเมินได้จากการวิเคราะห์โครงการที่จะ ประเมิน ผสมผสานกับการศึกษารูปแบบของการประเมิน ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ ผลประเมินซึ่งอาจจะเป็นผู้ให้ทุน ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจตัดสินใจ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ผลจากการประเมินประโยชน์อย่างแท้จริง^{๙๗} การพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะได้มาจากประเด็นของการประเมินที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ ผู้ประเมินต้องต้องหาตัวชี้วัดที่สามารถแสดงประสิทธิภาพของแต่ละประเด็นให้ชัดเจนที่สุดซึ่งสามารถสังเกตหรือวัดได้ เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการที่พิจารณาจากตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเกณฑ์มากน้อยเพียงใด^{๙๘} ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดให้มีคุณภาพ เพราะผลการประเมินจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ^{๙๙} ผู้ประเมินต้องลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ โดยอาจจะใช้

^{๙๓} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๙๔} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๙๕} สัมภาษณ์ ดร. เสาร์จันอุล, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๙๖} สัมภาษณ์ ดร. เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๙๗} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๙๘} สัมภาษณ์ ดร. แวด สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๙๙} สัมภาษณ์ พระสันเสียวกลาง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

วิธีการหลายๆ อย่าง เช่น การสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม ซึ่งการเลือกใช้วิธีการใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินและลักษณะข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ^{๑๐๐}

ตารางที่ ๔.๔ สภาพขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดนพื้นฐานการเรียนรู้มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ติงามของบุคลากรของพุทธนิมมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านการหาความจำเป็น ต้องอบรมให้ความรู้ พัฒนาจิตใจได้ด้วยการพัฒนา ภาวะเยียบต้องนำคนไปพัฒนาความรู้ ครูมีความรู้ แค่ปริญญาตรีการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี พัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก พัฒนาทั้งด้าน ความคิด วิสัยทัศน์เข้าใจกระบวนการทำงานของ บุคลากรพระพุทธศาสนาเปรียบเหมือนทางของเรือ ที่คอยประคับประคองให้คนประพาศิชอบ	๖	๑,๒,๕,๙,๑๒,๘	๖๖.๖๖
๒	ด้านกำหนดวัตถุประสงค์ ส่งเสริมความรู้สึกรักในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้นมีการ ปรับปรุงข้อบกพร่องทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมของ ตนอย่างมีประสิทธิภาพปรับปรุงและพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองสามารถ ทำงานร่วมกันเป็นทีมการอยู่รอดด้วยผลกำไรที่ เพียงพอการมีความชอบธรรมทางสังคมมีการ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนวิสัยทัศน์ คุณค่า ค่านิยม	๖	๓,๑๓,๑๔,๖,๑๕,๑๖	๒๐.๐๐
๓	ด้านการเลือกวิธีที่เหมาะสม ความยากง่ายของการทำงาน การสอนงานและ วิธีการทำงาน ค่านิยมองค์กรลงในตัวพนักงานได้ดี การพัฒนาโดยการให้พนักงานได้มีโอกาสได้คิด พนักงานได้เรียนรู้โดยตรงจากการทำงานทั้งด้าน ความรู้และทักษะ	๔	๑๗,๑๘,๑๙,๒๐	๑๓.๓๓
๔	ด้านการกำหนดโครงการ การกำหนดโครงการจะทำให้ทรัพยากรถึงเจ้าของ โครงการสภาพภูมิอากาศ ภัยธรรมชาติ การส่งมอบ โครงการอาจเกิดความคาดเคลื่อนไม่ตรงตามความ คาดหวังการกำหนดโครงการและการวางแผนที่ดี	๕	๒๑,๒๒,๒๓,๑๙,๒๑	

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
	ความเปลี่ยนแปลงในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ขั้นตอนของการกำหนดขอบเขตของโครงการ ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานที่กลุ่มเป้าหมายสามารถรับได้การมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ			
๕	ด้านการพัฒนา การพัฒนาเป็นลักษณะมากกว่า ศาสตร์ของการศึกษาและการฝึกอบรม การพัฒนาเป็นวิธีการมุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่างๆ การพัฒนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กร การพัฒนาด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้จากสถาบันศาสนาแห่งวิทยบริการ การให้การศึกษาในอันที่จะส่งเสริมความรู้ การพัฒนายังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาบุคคลจะนำมาใช้กับ	๗	๒,๔,๕,๓,๗,๑๐,๑๒	๒๓.๓๓
๖	ด้านการประเมินผล เป็นการศึกษารายละเอียดของโครงการ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ การศึกษารูปแบบของการประเมินผู้ประเมินสามารถกำหนดประเด็นของการประเมินได้จากการวิเคราะห์โครงการที่จะประเมินพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดให้มีคุณภาพผู้ประเมินต้องลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ	๖	๙,๑๑,๑๕,๑๖,๑๔,๑๘	๒๐.๐๐

๕. สภาพการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นในกิจการด้านใด ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้แผนกลยุทธ์ เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ซึ่งส่งผลต่อผลกำไรของธุรกิจที่ตามมาแผนกลยุทธ์เป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารและการจัดการ^{๑๐๑} แผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเพราะแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ^{๑๐๒} แผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ ดร. Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

เพราะแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ^{๑๐๓} แผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการสถาบันการศึกษาเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงาน ทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบ^{๑๐๔} แผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกำหนดให้ส่วนงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน^{๑๐๕} แผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อกำหนดทางด้านทรัพยากร และ งบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน^{๑๐๖} แผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและสิ่งแวดล้อม^{๑๐๗}

๒) ด้านปรับกลยุทธ์ ทบทวนผังแม่บทที่จัดสรรและกำหนดพื้นที่การใช้สอยต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกๆ ด้าน ตามบทบาทภารกิจของพุทธนิมิตวิทยาลัย โดยเน้นความมีสุขภาวะที่ดี^{๑๐๘} มีการปรับปรุง พัฒนาและเพิ่มพื้นที่ทางด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อมของพุทธนิมิตวิทยาลัยให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การวิจัยและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร^{๑๐๙} มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี^{๑๑๐} ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทดแทนและการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสถาบัน^{๑๑๑} สร้างกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณวุฒิและวิทยฐานะที่สูงขึ้นความก้าวหน้าในสายการงานของสถาบัน^{๑๑๒} ปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึด

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ดร.เสาร์จินตกุล, ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ พระพรวิชา สุมสารร้าน ดร., ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ พระสันเสียวลิ่ง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

หลักสูตรมาภิบาลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความผาสุกในการปฏิบัติงานบุคลากร^{๑๑๓} ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างทั่วถึงและหลากหลาย รูปแบบโดยเพิ่มช่องทางสื่อสารผ่านสื่อภายนอกและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยให้ปรากฏบนพื้นที่สื่ออย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ^{๑๑๔} ส่งเสริมการเปิดเวทีกิจกรรมพัฒนาผู้นำนักเรียนหรือนักกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการพูด กล่าวแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมและสร้างสรรค์^{๑๑๕} จัดให้มีการพัฒนาระบบการช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้ได้รับคำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาการปรับตัวการแนะแนวการศึกษาระหว่างเรียนการแนะแนวการศึกษาต่อรวมถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์^{๑๑๖} การบริหารความสัมพันธ์กับต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในเวทีระดับนานาชาติ^{๑๑๗}

๓) ด้านทำแผนปฏิบัติการ เราควรจะต้องตั้งชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้นเป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัตินั้น^{๑๑๘} ในแผนปฏิบัติควรจะต้องกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามให้เก็บรวบรวมข้อมูล^{๑๑๙} เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อยๆของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อยๆต่างๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ^{๑๒๐} เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมล เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์^{๑๒๑} ให้ระบุว่าการกิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้^{๑๒๒} เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆจึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆ งาน

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath., ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ Phra Hemmoon., ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ ดร.แวต สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

เยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละมาก ๆ^{๑๒๓} ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี^{๑๒๔} ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรที่จะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกันทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาดูว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไปน้อยเกินไปคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆหรือไม่^{๑๒๕}

๔) ด้านปรับกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคือการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อสนองต่อสภาพปัญหา สภาพความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และสภาพแวดล้อม^{๑๒๖} แผนกระบวนการปฏิบัติงานสามารถปรับได้ตามความเปลี่ยนแปลงของทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับแผนและเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ดังนี้ การปรับกระบวนการปฏิบัติงานในระดับกิจกรรม ของโครงการต่างๆ อาจมีการปรับปรุง เพิ่มเติมหรือ ยกเลิกกิจกรรม แต่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรมไม่มีการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเพิ่มเติมนกิจกรรม การยกเลิกกิจกรรม^{๑๒๗} การปรับกระบวนการปฏิบัติงานในระดับโครงการ หมายถึง การยกเลิก หรือปรับปรุงโครงการที่มีผลทำให้วัตถุประสงค์เป้าหมาย หรืองบประมาณการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การยกเลิกโครงการ การปรับปรุงโครงการ เช่น การเพิ่มเป้าหมาย หรือการลดเป้าหมาย การเพิ่มงบประมาณ หรือ การลดงบประมาณ การปรับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการขอเพิ่มโครงการใหม่ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน คือ การแก้ไข การพัฒนา การเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น โดยทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางการแก้ไขรวมถึงมีการจัดทำเป็นวิธีปฏิบัติงาน หรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นมาตรฐานที่ดีในการทำงาน และมีการทบทวน ความหมายของการปรับปรุงกระบวนการหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นมาตรฐานที่ดีในการทำงาน และมีการทบทวน กระบวนการทำงานในทุกครั้งที่เกิดปัญหา และมีการทบทวนกระบวนการอยู่ สม่ำเสมอ โดยการปรับปรุงกระบวนการภายในจะสามารถลดความขัดแย้งภายใน หน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมไปถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าภายในและลูกค้า ภายนอก ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียกับองค์กร ส่วนใหญ่ปัญหาที่พบในเรื่องของความขัดแย้งในกระบวนการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาแล้วไม่ได้คุยกัน และมักจะพบว่ามีการแก้ปัญหาลงจริง แต่เป็นการแก้ปัญหาลเฉพาะหน้าเท่านั้นไม่ได้แก้ปัญหาลที่รากเงาของปัญหา เปรียบเสมือนปัญหาที่พบของกระบวนการภายในขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ประชุมเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทำการนัดประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ประสานงานกัน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ คือในระหว่างหน่วยงานในแต่ละ

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ ดร. Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

กระบวนการ กระบวนการถัดไปวิเคราะห์ปัญหาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน โดยมีการจัดระดมสมองร่วมกันหรือนำปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาวิเคราะห์โดยอาจจะวัดจากความถี่ที่เกิด หรือความรุนแรงที่เกิดดำเนินการค้นหาวิธีการทำงานใหม่หรือทบทวนขั้นตอนการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น และมาทบทวนในแต่ละกระบวนการ หรือเงื่อนไขต่างๆ ความต้องการในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคงเพิ่มขึ้นตามความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น และการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะสร้างการปรับปรุงที่ต่อเนื่องภายในองค์กรซึ่งไม่ว่าจะเป็นกระบวนการใดก็ตามที่จะนำมาทำการปรับปรุง การแบ่งขั้นตอนการปรับปรุงก็มีความคล้ายกัน ระบุความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง: ขั้นตอนของกระบวนการคือการระบุถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง วิธีที่ได้ผลในการหาโอกาสในการปรับปรุงคือการควบคุมการตรวจสอบกระบวนการการตรวจสอบกระบวนการจะช่วยระบุปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดในองค์กร ซึ่งจากรายงานการตรวจสอบคุณจะสามารถจัดลำดับความสำคัญในขอบเขตสำหรับการพัฒนาในการปฏิบัติงาน^{๑๒๘} วิเคราะห์กระบวนการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เมื่อมีการตัดสินใจเริ่มว่ามีกระบวนการ ที่จะนำไปปรับปรุง จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ขั้นตอนปัจจุบันของกระบวนการนั้นด้วย ซึ่งวิธีนี้จะทำให้สามารถเข้าใจกระบวนการที่เกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ตั้งแต่ต้นจนจบ และสามารถตั้งวัตถุประสงค์ที่สะท้อนความเป็นจริงเพื่อปรับปรุงได้ ไม่ว่าจะเลือกเครื่องมือตัวใดในการวิเคราะห์^{๑๒๙} ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนในกระบวนการคือการกระตุ้นขอความร่วมมือจากผู้บริการระดับสูง ส่วนนี้อาจจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดสิ่งเดียวในกระบวนการ ขณะที่ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนการบริหารความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและมันจะกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารเหล่านั้นจะสนับสนุนตามสิ่งที่เสนอ^{๑๓๐} สร้างกลยุทธ์การปรับปรุงการวิเคราะห์กระบวนการแล้ว จะการพัฒนากลยุทธ์ก็เป็นสิ่งแนะนำที่ซึ่งสามารถรวมขั้นตอนในกระบวนการที่เป็นปัญหา, พวกเขาจะต้องทำการปรับปรุงทำไมและอย่างไร และผลที่ตามมาในเรื่องการเงินและทรัพยากร โดยคำตอบเรื่องอย่างไรกระบวนการถึงจะถูกปรับปรุงก็เป็นจุดเริ่มต้นทางความคิดในการสร้างเป้าหมายของการปรับปรุง ซึ่งแนะนำให้มีการตั้งเป้าหมายให้เป็นจริงและวัดค่าได้ สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวม^{๑๓๑}

๕) ด้านควบคุมและประเมินผล การควบคุมคือกระบวนการใช้ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ และผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๓๒} การควบคุมจะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่างๆ เข้าด้วยกัน^{๑๓๓} การควบคุมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและถือเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหาร

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ พระสันเสียว้าง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ ดร.แวต สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ระดับสูงจะใช้เป็นเครื่องมือในการดูแลติดตามกลยุทธ์ในขณะที่กำลังนำไปปฏิบัติ โดยตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกลยุทธ์โดยตรง และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่จำเป็น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การควบคุมกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ทั้งในขณะกำลังดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินงานสิ้นสุดลง รวมทั้งการ พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ กลยุทธ์ที่ใช้ในนั้นจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เพียงใด ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถใช้การควบคุมกำกับกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้^{๑๓๔} การควบคุมจะเป็นการใช้วัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารเป็นตัวควบคุมและกำกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวเชื่อมโยงความพยายามของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ แม้ว่าวัตถุประสงค์จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนก็ตาม แต่วัตถุประสงค์ก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมด้วย วัตถุประสงค์ขององค์การมิได้เป็นเพียงตัวกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น วัตถุประสงค์ขององค์การจึงต้องมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ และสามารถวัดได้ วัตถุประสงค์เหล่านี้จะช่วยกำหนดทิศทางของความพยายามที่จะประสาน กำหนดการวัดความก้าวหน้าที่น่าพอใจ และช่วยให้สามารถกำหนดจุดที่จะแก้ไขการดำเนินงานได้อีกด้วย^{๑๓๕} การควบคุมทุกชนิดต้องอาศัยข้อมูล การควบคุมจะดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูล ผู้บริหารจึงควรใช้ความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่นำมาใช้จะต้องถูกต้อง มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่ถูกควบคุมและเป็นข้อมูลที่ทันสมัย การควบคุมกำกับกลยุทธ์จะกระทำได้อาศัยข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ข้อมูลเหล่านี้จะใช้เพื่อการทดสอบสมมติฐานการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ^{๑๓๖} การควบคุมจำเป็นต้องไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ การควบคุมที่ซับซ้อนหรือยากที่จะนำไปปฏิบัติได้ทำให้คนในองค์การไม่สนใจหรือนำไปใช้อย่างผิดๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรดำเนินการให้การควบคุมมีความง่าย นอกจากนี้ระบบการควบคุมจำเป็นต้องสามารถกระตุ้นผู้บริหารให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ในระยะต้นของกระบวนการ หากมีสัญญาณอันตรายเกิดขึ้น แต่หากความเสียหายได้เกิดขึ้นมากแล้วจะเป็นระบบการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดโดยทั่วไปกระบวนการควบคุมกำกับกลยุทธ์อย่างง่าย ๆ ก็คือการทบทวนการวางแผน ยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการทบทวนควรกระทำเป็นระยะเพื่อให้สามารถระบุความเปี่ยงเบนและสามารถนำมาพิจารณาได้ตั้งแต่ในระยะแรก^{๑๓๗} ตามแนวความคิดใหม่ในปัจจุบันนี้ ผู้จัดการจะต้องอาศัยการทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและใช้วิธีวางแผนเตรียมการล่วงหน้าเพื่อเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น แนวความคิดของการควบคุมกลยุทธ์สมัยใหม่จึงมุ่งเน้นอนาคตมากขึ้นใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าแห่งยุคร่วมกับระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศของผู้บริหารและเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อควบคุมกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จการควบคุมกลยุทธ์

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ พระปวรวิชา สุมสารรัตน์ ดร., ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

สมัยใหม่ จึงเปลี่ยนจากการใช้ข้อมูลป้อนกลับเป็นตัวควบคุมอันเป็นการควบคุมหลังการปฏิบัติตามกลยุทธิ์ มาเป็นการใช้ข้อมูลที่ประเมินหรือพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นตัวควบคุมอันเป็นการควบคุมก่อนการปฏิบัติตามกลยุทธิ์หรือการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า^{๑๓๘} การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบายแผนงานโครงการได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และในระดับใดโดยเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏโดยมีเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการตัดสินการประเมินผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาเนื่องจากทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยในการวางแผนหรือพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้นตลอดจนช่วยให้ทราบถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการใช้ ประกอบการตัดสินใจว่าควรมีการแก้ไขหรือผลักดันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินการ^{๑๓๙} ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการเพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็นในการควบคุมนอกจากนี้การประเมินควรกำหนดรูปแบบให้การวัดหรือการประเมินนั้นมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกด้าน เช่น ผู้ใช้บริการผู้ปฏิบัติงานประชาชนทั่วไป เป็นต้น^{๑๔๐} การประเมินผลคือกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการประมาณค่าหรือการประมาณผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมด้วยวิธีการสอบถามทดสอบสังเกตและวิธีการอื่นๆ แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจการดำเนินงานนั้นมีคุณค่าหรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้นมากน้อยเพียงใด^{๑๔๑} กระบวนการในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินโครงการโดยใช้วิธีการวิจัยเพื่อหาข้อมูลที่เป้นจริงและพิจารณาบางชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบแล้วตัดสินใจโครงการนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือไม่จะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานต่อไปหรือจะยุติการดำเนินงานโครงการนั้นเสีย^{๑๔๒} เปนการตรวจสอบและวัดสิ่งที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนโครงการและเมื่อนำโครงการไปดำเนินการแล้ว สิ่งเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหวังไว้เพียงใดโดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้วางไว้ในโครงการ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าสิ่งใดว่างโครงการไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริงนั้นตรงกันหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ด้วยเหตุผลอะไรบ้าง เปนเหตุผลที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือภายในของโครงการที่วางทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับผู้วางโครงการจะได้นำไปพิจารณาและใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางโครงการครั้งต่อไป^{๑๔๓}

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๕ สภาพการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดนพื้นฐานการเรียนรู้มีผล
ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดิงานของบุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัย โดยการ
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นแผนรูปแบบที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาได้ทันกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่สำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต	๖	๕,๑๒,๑๐,๑๑,๙,๔,๑	๒๓.๓๓
๒	ด้านปรับกลยุทธ์ มีการปรับปรุงและพัฒนาด้านกายภาพ มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์สร้างกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณวุฒิปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลปรับปรุงและพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างทั่วถึงส่งเสริมการเปิดเวทีกิจกรรมพัฒนาผู้นำจัดให้มีการพัฒนาระบบช่วยเหลือนักเรียน	๘	๒,๗,๑๓,๑๔,๑๕,๑๙,๒๒,๒๐	๓๓.๓๓
๓	ด้านทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติให้ชัดเจนในแผนปฏิบัติควรกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการหลักการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไรเพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่ค้ำหนึ่ง	๖	๑๗,๑๖,๘,๑๘,๑,๖	๒๖.๖๖
๔	ด้านปรับกระบวนการ ปฏิบัติ ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อสนองตอบต่อสภาพปัญหากระบวนการปฏิบัติงานสามารถปรับได้ตามความเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรและสภาพแวดล้อม ปรับปรุงโครงการที่มีผลทำให้วัตถุประสงค์เป้าหมายหรืองบประมาณการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การแก้ไข การพัฒนา การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่ดีขึ้น การปรับปรุงกระบวนการภายในจะสามารถลดความ	๖	๑๐,๕,๑๔,๑๖,๑๘,๑๗	๒๐.๐๐

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
	ขัดแย้งภายในหน่วยงานการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานกับหน่วยงาน			
๕	ด้านควบคุมและประเมิน การควบคุมคือกระบวนการใช้ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การควบคุมจะเป็นกลไกที่สำคัญเชื่อมโยงองค์การ การควบคุมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การควบคุมจะเป็นการใช้วัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและกำกับกลยุทธ์ การควบคุมทุกชนิดต่ออาศัยข้อมูลการควบคุมจำเป็นต้องไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวง	๙	๕, ๖, ๓, ๑๓, ๔, ๑๕, ๘, ๑๒, ๒	๔๐.๐๐

๖. สภาพการประเมินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านการตรวจสอบสมมติฐานกลยุทธ์ การตรวจสอบสมมติฐานกลยุทธ์ นี้ต้องยึดข้อเท็จจริงเป็นสำคัญสมมติฐานควรอ้างความสัมพันธ์ เนื่องจากการตรวจสอบสมมติฐานทางวิทยาศาสตร์ เราจะใช้การทดลองเพราะสามารถควบคุมตัวแปรได้ ทำให้ได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ เพียงการสังเกตเพียงครั้งเดียวอาจมีสมมติฐานได้หลายข้อแต่สมมติฐานไม่ใช่คำตอบจนกว่าจะได้รับการตรวจสอบสมมติฐานอย่างรอบคอบแล้ว^{๑๔๔} การตรวจสอบสมมติฐาน เป็นการพิสูจน์ว่าสมมติฐานถูกต้องหรือไม่ ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ การรวบรวมข้อเท็จจริงจากการสังเกตปรากฏการณ์ในธรรมชาติโดยตรงการศึกษาคนควรรวบรวมจากเอกสารหรือผลงานวิจัยต่างๆ ที่มีผู้อื่นศึกษามาก่อนการทดลองนิยมใช้กันมากที่สุดในทางวิทยาศาสตร์โดยมีการวางแผนหรือออกแบบการทดลองอย่างรอบคอบรัดกุมเพื่อให้ผลการทดลองเป็นที่ยอมรับได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุม^{๑๔๕} การกำหนดแนวโน้มตรงข้ามกับสมมติฐานที่เคยใช้อยู่ เป็นการนำเอาสมมติฐานวิกฤติที่แยกออกมาจากสมมติฐานทั้งหมดที่ใช้ในการวางกลยุทธ์และกำหนดเงื่อนไขที่เป็นแนวโน้มในทางตรงกันข้ามอาจจะเป็นแนวโน้มทางลบหากสมมติฐานที่กำหนดไว้เป็นทางบวก หรืออาจจะเป็นความพลัดพลาดหากสมมติฐานเป็นสถานการณ์คงที่หรือทรงตัว^{๑๔๖} บรรดาเงื่อนไขที่เป็นแนวโน้มตรงกันข้ามกับสมมติฐานเดิมของการกำหนดกลยุทธ์ที่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินงานของกิจการ หากไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงในเชิงลึกอีกรอบหนึ่งว่า ความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดจริงตาม นั้นมีมากน้อย

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

เพียงใด เปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น^{๑๔๗} พิจารณาต่อไปว่า หากแนวโน้มออกมาในทางตรงกันข้ามกับสมมติฐานที่วางไว้เกิดขึ้นจริงในอนาคต จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการให้เสียหายอย่างไร หากกิจการยังไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในขณะนั้น โดยการประเมินผลกระทบทางลบนี้ควรจะเป็น เพื่อจะได้พิจารณาได้อย่างชัดเจนว่าจะยังคงกลยุทธ์ในปัจจุบันต่อไป^{๑๔๘}

๒) ด้านผลการดำเนินกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นการกำหนดหลักการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรหรือสอดคล้องกับความถนัดของบุคลากรของสถาบันพัฒนา ทั้งระดับผู้บริหารสถาบัน และบุคลากรทั้งหมด หากสามารถปฏิบัติงานโดยความเป็นปกติได้ก็ถือว่า เป็นการรักษาศีลธรรมในอีกแง่มุมหนึ่ง แต่ภาพความจงใจที่จะรักษาศีลธรรมตามกรอบของพระพุทธศาสนายังมองไม่ชัดมากนัก^{๑๔๙} การสร้างผลงานให้มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการให้อภัยต่อบุคลากรซึ่งอาจจะต้องมีการใช้งบประมาณเพื่อทำความเข้าใจและการฝึกอบรมทักษะ ศักยภาพที่ตรงกับการปฏิบัติงานนั้น^{๑๕๐} การควบคุมพฤติกรรมตนเองให้อยู่ในระดับการปฏิบัติงานตามกรอบระเบียบกติกาและกฎเกณฑ์ให้มีความเป็นปกติมากที่สุดด้วยการจัดอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในข้อตกลงร่วมกัน^{๑๕๑} เพื่อการหยุดยั้งการปฏิบัติงานที่เกิดความผิดพลาดโดยใช้กฎ กติกาที่กำหนดร่วมกันเพื่อการกระตุ้นให้การความรอบคอบ^{๑๕๒} ต้องสามารถป้องกันการปฏิบัติที่ด้อยประสิทธิภาพด้วยการใช้ช่องทางเรียนรู้งานร่วมกันที่สามารถส่งเสริมมิตรภาพในการหน่วยงานอย่างมีระบบ^{๑๕๓} กำหนดเงื่อนไขในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดซึ่งอาจจะมีการตักเตือน ตัดคะแนนความประพฤติ หรือ รับผิดชอบร่วมกันเพื่อจะนำไปการสร้างควมรับผิดชอบในตัวบุคลากร^{๑๕๔} มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการสร้างผลงานให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาด้วยการสร้างทีมงานปรีกษาในกลุ่มหรือในส่วนงานต่างๆ อาจจะมีการประชุมกันบ่อยขึ้นๆ ให้บุคลากรมีการแก้ไขปัญหาร่วมกันในระบบส่วนงานต่างๆ ไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความคาดหวังด้วยใช้หลักความผูกพันต่อองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสามัคคีกันในองค์กร^{๑๕๕}

๓) ด้านปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานของพุทธนิคมมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือ

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ พระสันเสียวล้า ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ ดร. แวด สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ นาย Cheang Thay Men, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ Phra Hemmoon, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

จากบุคลากร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๕๖} การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์กรมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้^{๑๕๗} การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร โดยที่ควรเริ่มจากสิ่งที่ยากก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ง่ายจึงจะทำให้สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล^{๑๕๘} การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เช่นนี้จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในจุดต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องค์กรการเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม เฉพาะแผนก หรือฝ่ายงาน โดยเฉพาะหากองค์กรนั้นไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงแหน เป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้^{๑๕๙}

ตารางที่ ๔.๖ สภาพการประเมินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดนพื้นฐานการเรียนรู้มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดึงมาของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านการตรวจสอบสมมติฐานกลยุทธ์ สมมติฐานควรอ้างความสัมพันธ์กับวิทยาศาสตร์ การตรวจสอบสมมติฐานเป็นการพิสูจน์ว่า สมมติฐานถูกต้องหรือไม่การกำหนดแนวโน้มตรง ข้ามกับสมมติฐานที่เคยใช้อยู่เป็นการนำเอา สมมติฐานวิกฤติที่แยกออกมาจากสมมติฐาน ทั้งหมดที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนด กลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานการ ประเมินผลกระทบทางลบนี้ควรจะเป็นการกำหนด แนวโน้มตรงข้ามกับสมมติฐานที่เคยใช้อยู่ เป็นการ นำเอาสมมติฐานวิกฤติที่แยกออกมาจากสมมติฐาน ทั้งหมดที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์กำหนดเงื่อนไขที่เป็น แนวโน้มในทางตรงกันข้ามอาจจะเป็นแนวโน้มทาง ลบ หากสมมติฐานที่กำหนดไว้เป็นทางบวก หรือ	๕	๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๓, ๑๔	๑๗, ๘๕

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ ดร. Sinsi, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
	อาจจะเป็นความพลีผันหากสมมติฐานเป็นสถานการณ์คงที่หรือทรงตัว			
๒	ผลการดำเนินกลยุทธ์ เป็นการรักษาศีลธรรมในอีกแง่มุมหนึ่งสร้างผลงานให้มีคุณภาพมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานชี้แจงทำความเข้าใจในข้อตกลงร่วมกันเพื่อการหยุดยั้งการปฏิบัติงานที่เกิดความผิดพลาดโดยใช้กฎกติกาที่กำหนดร่วมกันช่องทางเรียนรู้งานร่วมกันที่สามารถส่งเสริมมิตรภาพในหน่วยงานอย่างมีระบบมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการสร้างผลงานให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาด้วยการสร้างทีมงานในกลุ่มหรือในหน่วยงานต่างๆ	๖	๑๕,๑๗,๑๖,๑๘,๒๑,๒๒	๒๕,๐๐
๓	ด้านปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เช่นนี้จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในจุดต่างๆ	๔	๑,๕,๖,๗	๑๓,๓๓

๗. หลักพุทธบริหารการศึกษา คือภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑) ด้านร่างกาย (กายภาวนา) การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง แต่ถือว่าการกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ ให้ร่างกายอยู่ผาสุก มีสุขภาพดี^{๑๖๐} การพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรมจะมีกิจกรรมทุกๆ ปี เช่น ไปถือศีล ๕ หรือศีล ๘ ทั้งครู ทั้งนักเรียนไปด้วยกัน และต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน นี่เป็นการฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม นั่งสมาธิเป็นต้น^{๑๖๑} บางครั้งเมื่อทำงานไม่จดจ่อ งานก็จะไม่สำเร็จ เราต้องปลูกฝังนักศึกษา และคุณครูทำให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานสำเร็จลุล่วงไป บางครั้งเราเอาเวลาเป็นตัวตั้งพอหมดเวลาต่างคนก็ต่างกลับ^{๑๖๒} การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพความประพฤติเพื่อสนับสนุนจิตใจให้มีพลังที่มั่นคงเคารพกติกา และพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางพุทธนิคมมหาวิทยาลัยได้จัดขึ้น^{๑๖๓} หลัก ๔ อย่างที่พระพุทธเจ้าได้สอนแก่หมู่ภิกษุให้ภิกษุไปสอนชาวบ้าน ให้ไปแนะนำทำมาหากินบางที่ทำอะไรได้

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ พระปวริชา สุมสารรัตน์ ดร., ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

นาอยู่ก็สามารถแนะนำได้ นี่เป็นการพัฒนาทางด้านร่างกายได้เหมือนกัน คือฝึกให้มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ เป็นต้น^{๑๖๔} การพัฒนาคนให้มีร่างกายที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ จะมีเพลงกีฬาอยู่เพลงหนึ่งที่บอกว่า “กีฬา กีฬา เป็นยาวิเศษ แก้กongกิเลสทำคนให้เป็นคน ผลของการฝึกตน เล่นกีฬาสากล” ก็ทำให้มีสุขภาพกายที่ดี ออกกำลังกายนั่นเอง โดยสรุปกายาวนา คือการทำให้สุขภาพดี การที่คนจะมีสุขภาพดีก็ต้องเคลื่อนไหวมากๆ ถ้าจิตนิ่งมากๆ ถึงจะทำให้จิตสงบ แต่ถ้ากายจะแข็งแรงก็ต้องเมื่อต้องเคลื่อนไหวมากๆ ถ้าเคลื่อนไหวน้อยกายก็จะไม่แข็งแรง ถ้าเคลื่อนไหวมากก็จะแข็งแรงต้องออกกำลังกาย ต้องเล่นกีฬา^{๑๖๕} ด้านร่างกายเท่าที่มองเห็น เรียนแบบพระพุทธเจ้านั่นเอง ในด้านร่างกายให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด การพัฒนาร่างกายหรือกายาวนาที่จะทำให้อารมณ์ดี สุข ให้ดำเนินชีวิตหรือให้เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับธรรมชาติมากที่สุด ทางด้านปัจจัย ๔ ไม่ว่าจะเป็นอาหารที่กินเข้าไปก็อย่าใส่สิ่งแปลกปลอมอะไรมากนัก ในปัจจุบันเห็นชัดเลยว่าสวนทางกับธรรมชาติ ด้านที่อยู่อาศัยก็เหมือนกันจะเห็นว่าครั้งพุทธกาล พระพุทธองค์ท่านให้พระภิกษุบาตรตอนเช้าเป่าหมายไม้ให้อาหารแต่เป็นเรื่องของการออกกำลังกาย สมัยนี้จะนวดฝ่าเท้าต้องเสีย แต่สมัยพระพุทธเจ้าพระนวดฝ่าเท้ามาตั้งแต่พุทธกาลแล้ว หรือการฉนยาตองด้วยน้ำมูตรเน่าปัจจุบันนี้มีการทดสอบกันแล้วว่าน้ำมูตรนี้เป็นยาถ่ายอย่างดี^{๑๖๖}

๒) ด้านศีล (ศีลภาวนา) ด้านศีล (ศีลภาวนา) นั้นในด้านศีลถ้าเป็นองค์กรตรงนี้ก็เหมือนกับวินัยของข้าราชการเป็นวินัยของข้าราชการ ก็คือ “หมั่นตอกย้ำ ทำให้เห็น” ว่าอะไรเหมาะสม อะไรควร อะไรไม่ดี อะไรงามอะไรควรจะต้องสืบทอดต้องทำให้เห็น^{๑๖๗} การมาทำงานสายก็จะเรียกมาบอกมาว่ากล่าวตักเตือนและก็ให้ปรับตัวหรือการปฏิบัติผิดระเบียบจะถามว่าเกิดจากความไม่รู้หรือเจตนากระทำถ้าไม่รู้ก็ให้ไปศึกษากฎข้อบังคับระเบียบก็จะได้ทำถูกแต่ถ้ามีเจตนาทำก็จะมีบทในเรื่องของการภาคทัณฑ์ก่อน^{๑๖๘} ให้ความรู้เรื่องของศีลธรรม พร้อมฝึกปฏิบัติศีลภาวนาและมีระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลต่อกัน^{๑๖๙} ต้องมีหลักของศีลในการแก้ไขปัญหา ต้องใช้ศีลเป็นตัวกำหนดในเรื่องของระเบียบวินัย^{๑๗๐} ให้มีความอดทนให้มีระเบียบวินัยเพราะบางครั้งในการทำงานเกิดการขัดแย้งกันจะต้องมีเมตตาเพราะเป็นหน่วยงานที่มีนักเรียนพอสมควรมีเครือข่ายบางคนขึ้นมาหาเรา เหนื่อยก็เหนื่อยมาแล้วถ้าเราตอบโต้กลับไปก็จะแรงต้องปฏิบัติต่อคนเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ^{๑๗๑} ถ้าหากอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กันด้วยการมีสภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันที่จัดระเบียบตั้งแต่ไม่เบียดเบียนกันไม่ลักทรัพย์กันไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในสังคม^{๑๗๒} เพราะเรื่อง

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ พระสันเสียวล่าง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath., ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich., ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ ดร.เสาร์จันตุล , ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

ของการทำงานร่วมกัน เวลาที่มีกิจกรรมอะไรต่างๆ ทุกคนก็จะสามารถมาร่วมกันทำงานได้ สามารถร่วมกันทำงานจนประสบผลสำเร็จ^{๑๗๓} มีการอบรมกาย วาจา ใจให้เรียบร้อยตามนิจศีล ศีล ๕ ข้อ ของชาวพุทธ หรือสมาทานศีล ๕ เสมอ^{๑๗๔} ถ้ามนุษย์ทุกคนมีศีล ๕ สังคมของมนุษย์ก็จะมีแต่ความเจริญ มีแต่ความรุ่งเรือง ไม่ทะเลาะกัน ไม่ขัดแย้งกัน แต่ว่าเมื่อไม่มี ก็จะทำให้เกิดการทะเลาะกัน ขัดแย้งกัน ทำร้ายกันขึ้นมา ศีล ๕ ข้อที่ ๑ นี้ถ้าเราไม่มี ศีล ๕ ข้อที่ ๑ ก็จะทำให้เกิดเช่นฆ่ากัน ทะเลาะกันแก่งแย่งชิงดีกันอยู่ตลอด อย่างทุกวันนี้ แต่ถ้าหากมี **ศีล ข้อที่ ๑** การทำร้ายกันก็จะไม่มี จะทำให้เราไม่เบียดเบียนกัน แก่งแย่งชิงดี ชิงเด่นกัน จะทำให้มีแต่ความสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน **ศีลข้อที่ ๒** คือในเรื่องอกุศลนาทาน ก็ เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันนี้มีปัญหาเรื่องคอร์ปชั่นมากมาย มีโจรผู้ร้าย ช่วงชิงทรัพย์ ขาดศีลข้อที่ ๒ ไปแต่ถ้าหากว่าเราให้ทาน ให้เป็นบัณฑิต ให้มีการอบรมในเรื่อง ศีลข้อที่ ๒ ในครอบครัวเดียวกันนี้จะไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ของก็จะไม่เสียหาย ที่นี้ในครอบครัวนั้นมีเรื่องขึ้นมาบิปรวราชทาสที่มี “ศีล” ไม่มีนิสัยขโมยของก็จะมีแต่ความสุข ที่นี้ในระบบของทางการราชการ หรือในสังคม ในหน่วยงานใหญ่ๆ ก็เช่นเดียวกัน ที่มีคอร์ปชั่นกัน ไม่ตั้งอยู่ใน ศีล ข้อที่ ๒ จะทำให้คนเรามีจิตใจละโมภ โลกมากอยากได้ของคนอื่นอยู่ตลอด แต่ถ้าหากเราปรับนิสัย ศีล ข้อที่ ๒ ให้กับบุคลากรนี้ก็จะสร้างสรรค์ อยู่ในหน่วยงานไหน ในที่ใดก็จะทำให้มีความไว้วางใจกันข้าวของก็จะไม่หายคอร์ปชั่นก็จะไม่มี **ศีล ข้อที่ ๓** ยิ่งหนักถ้าหากว่าผิด ศีล ข้อที่ ๓ ระหว่างสามี ภรรยา ถ้าผิดศีลก็จะไม่ไว้วางใจกัน ชายก็ไม่ไว้วางใจหญิงหญิงก็ไม่ไว้วางใจชายต่างคนก็ต่างเปลี่ยนคู่อยู่เรื่อยๆ นี่เป็นสาเหตุที่ทำให้ทะเลาะเบาะแว้งกัน เกิดความวุ่นวายในครอบครัว มีความหย่าร้างกันขึ้นปัญหาไม่ได้มีอยู่แค่นั้นปัญหาก็จะสืบทอดไปถึงลูกหลานเมื่อมีลูกด้วยกัน ลูกก็ไปทางหนึ่ง พ่อก็ไปทางหนึ่ง แม่ก็ไปทางหนึ่ง สุดท้ายลูกเกิดมาก็เป็นปมด้อยแล้วผลสุดท้าย ก็ต้องเปิดหน่วยงานที่รับการอบรมเด็กอ่อนอย่างเช่น ที่วัดราชคฤห์วรวิหาร เปิดอบรมภาคฤดูร้อนเอาเด็กมาบวชที่นี้เด็กที่มีปัญหา มาบวชแล้วไม่สึก ถามว่าทำไมไม่สึก เพราะว่าพ่อแม่ไม่มี อยู่กับยาย อยู่กับป้า วันหนึ่งๆ กินข้าวมือเดียว บางวันก็ไม่ได้กิน มาอยู่วัดได้กินข้าว ได้ฉันข้าว อยู่สบาย เด็กก็อยากอยู่ ไม่อยากออกไป นี่ก็เป็นปัญหาของสังคมทางหนึ่งที่กำลังแก้^{๑๗๕} ถ้าในเรื่องการศึกษา การทำงานต้องมีอิทธิบาท ๔ ถ้าเป็นครูบาอาจารย์ ต้องมีพรหมวิหาร ๔ ไม่มีอคติ และมีกัลยาณมิตรธรรม เอามาใช้ประยุกต์ดูว่า จะใช้ในเรื่องอะไร อย่างในมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะใช้ตลอดจากความไม่มีอะไร จนมีอะไรเกิดขึ้น^{๑๗๖} ทำยังไงให้คนมีศีล พัฒนาอย่างไรให้คนมีศีล คือพัฒนาให้บุคลากรมีระเบียบวินัย การที่คนเราจะเอาระเบียบวินัยมาใช้ คนจะปฏิบัติตามหลักของศีล ก็ต่อเมื่อรู้จักว่ามีประโยชน์อย่างไร ต้องรู้ว่าอันิสงส์ของการทำความดีรักษาศีล มีประโยชน์อย่างไร เมื่อรู้ว่าอันิสงส์อย่างนี้ มีประโยชน์อย่างนี้ก็จะอยากจะทำอย่างเช่น “คนจะกินยาขม ก็ต่อเมื่อยาขมรักษาโรคได้” ถ้าไม่รู้ว่ายาขมนั้น ไม่มีประโยชน์ก็จะไม่กิน ถึงจะขมขนาดไหนก็ลั่นใจกินถ้ารู้ว่า มีประโยชน์ฉันใดก็ดี คนจะรักษาศีลก็ต้องรู้ว่าอันิสงส์ของการรักษาศีลว่าจะทำให้เกิดคุณเกิดประโยชน์ มี

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ ดร. ชุนคำเอ็น, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ ดร. แวด สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตอย่างไร^{๑๗๗} คือพัฒนาคนเหล่านี้ให้รักงานให้ได้ก่อน ให้เกิดฉันทะ ต้องให้ได้ใจก่อน ถ้าได้ใจแล้วก็จะเกิดความขยันหมั่นเพียรพัฒนางาน ศึกษางาน ปรับปรุงงานจนสำเร็จได้ และการอยู่ร่วมสังคมโดยไม่เบียดเบียนกัน^{๑๗๘} เดียวนี้สภาพน้อย การฝึกปรือก็ต่างกัน เราเจริญมาคนละสำนัก สำนักไหนวิชาแข็งก็ดีสำนักไหนอ่อนแอ ก็ได้คนไม่สมประกอบ ไม่สมบูรณ์มาสนองงาน แต่ก็ค่อยฝึกค่อยปรือกันไป มนุษย์นี้ฝึกได้ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “ทนต์ เสฏฐมฺ ฆนฺตฺสสฺ ในหมู่มนุษย์คนที่ฝึกตนได้แล้วเป็นผู้ที่ประเสริฐที่สุด” ฝึกได้เอาดีได้ด้วย เราพยายามไม่ใจร้อน “ผิดเป็นครู” คอยแก้ไขอาการ อาจจะปกครองแบบพี่แบบน้อง ถ้าเราทำตัวว่าอยู่กันแบบพี่ แบบน้องก็จะอุมชูกัน เชิดชูกัน และก็จะช่วยกัน เราจะเห็นอกเห็นใจกัน ถ้าเราอยู่กันแบบนี้คือนาย นี่คือลูกน้อง อยู่กันแบบไม่ไว้ใจกันแล้ว ความผิดพลาดก็สูงความบกพร่องก็เยอะ คือให้ความรักให้ความอบอุ่นซึ่งกันและกันนั้นแหละ คือเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ชัดเจนคนในองค์กรก็กินอิ่มนอนหลับ ทำงานอย่างมีความสุข กระตือรือร้นที่จะทำงานให้องค์กรได้รับการพัฒนาให้เจริญ^{๑๗๙}

๓) ด้านจิต (จิตตภาวนา) เส้นแบ่งด้วย เพราะว่าปัญญาในทางพุทธศาสนานี้ ไม่ใช่แค่ความรู้ที่อยู่ในสมอง สมองกับปัญญาคนละเรื่องกันในความเข้าใจของคนเรา สมองเป็นเรื่องของความจำ เป็นเรื่องของ “พหุสตะ กระตุ้นให้เกิดการฟังบ่อยๆ” แต่ปัญญาเป็นเรื่องของภาวนา เพราะฉะนั้นในเรื่องของจิตนี้จะต้องสั่งสมให้มีคุณธรรมอย่างน้อยๆ ๓ ตัว คือ ๑) ต้องมีปัญญาให้มากที่สุด ปัญญาเป็นตัวขจัดโมหะ ๒) ให้ความเคารพกราบไหว้ต่อผู้อื่นให้มีความบริสุทธิ์ใจ และ ๓) ให้ความกรุณาเมตตาต่อกันนี่คือ คุณภาพของจิตส่วนทำได้แค่ไหนเป็นเรื่องของบุคคล^{๑๘๐} ต้องอิงหลักธรรม เพราะพระพุทธเจ้าถือว่าเป็นปราชญ์ เป็นนักบริหารระดับโลกบริหารสงฆ์ฆณฺฑนํ ธรรมและวินัยมีหน้าที่ขจัดคนชั่วออกจากองค์กรใช้ธรรมและวินัยหลักธรรมนั่นเองจะกำจัดไปโดยอัตโนมัติหรือ คนในองค์กรเกิด “หิริ และโอตตปปะ” ก็จะพากันไปเอง สมมติว่า ให้มาทำงาน ๐๘.๓๐ น. ถ้าคุณไม่มาคุณมาสายกว่าก็เกิดความละอายแก่ใจเราเอามาตรวจดูคุณไม่มา ๐๘.๓๐ น. คุณก็มีความผิดไป นี่หลักการเป็นอย่างนั้น จะถูกกำจัดด้วยองค์กรเอง คนที่มา ๐๘.๓๐ น. ก็ปฏิบัติตามหน้าที่ถือว่าเป็นคนดีได้เมื่อเอาหลักการนี้เข้าไปจับ คนไม่ดีก็จะมาสาย เราเดินตามแนวทางของพุทธเจ้า ท่านปกครองสังฆมณฑล สังคมโลกอย่างเรียบร้อยอย่างสมบูรณ์แบบถ้าเอาธรรมะของพระพุทธองค์เป็นหลักจริงๆ แล้วองค์กรทุกองค์กรนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ทั้งนั้น^{๑๘๑} เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากร^{๑๘๒} การแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองเมื่อเรานิ่ง มีสมาธิก็สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ในทุกๆ เรื่อง^{๑๘๓} ส่วนมากจะเน้นไปในเรื่องของจิตตภาวนา เน้นมากกว่าทุกข้อ จะสอนคนทุกคนให้มีความอดทน เราทุกคนเสมอภาพกัน

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ นาย Cheang Thay Men, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ Phra Jarana Vija Jemthira ดร., ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

หมด เรามีโอกาสที่เป็นคน คนอื่นมีโอกาสนี้ เราก็ต้องให้โอกาสเขา บางทีในเรื่องจิตตภาวนา หรือในเรื่องจิต ก็ได้ใช้โดยบังเอิญ เพราะบางเรื่องในหลักธรรมก็คล้ายคลึงกันหมด^{๑๘๔} เพราะจิตใจ หรือสุภาพจิต จะทำให้เรามองโลกในแง่ดี พอมองโลกในแง่ดี ก็จะแสดงออกมาภายนอก^{๑๘๕} การดูจิต นั่งสมาธิ ให้เกิดปัญญา รวบรวมจิตให้เกิดสมาธิก่อนจะสอน หรือทำงานทุกครั้ง^{๑๘๖} พัฒนาด้านจิตใจ เมื่อพูดถึงเรื่องของจิตใจทุกคนจิตใจมนุษย์ทุกคนก็อยู่ในระดับเดียวกันเพราะเป็นปุถุชนเหมือนกัน มีกิเลส โลภ โกรธ หลง เหมือนกัน ถ้าหากไม่มีการพัฒนาในเรื่องของจิตใจ จิตใจมนุษย์ก็จะหมกมุ่นอยู่ในเรื่องของอบายมุขตลอดไปพระพุทธเจ้าจึงให้ควบคุมดูแลเวทนาเมื่อควบคุมดูแลเวทนา ก็ลามไปสู่เรื่องของจิต เวทนาเกิดขึ้นที่จิต ก็ต้องดูจิต ให้รู้ทันจิต จิตโกรธ ก็ให้รู้ว่าโกรธ จิตโลภ ก็ให้รู้ว่าโลภ จิตมีสมาธิ ก็ให้รู้ว่าจิตมีสมาธิ อย่างนี้เป็นต้น^{๑๘๗}

๔) ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) ใฝ่รู้ รู้เท่า รู้ทันเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นยุทธศาสตร์ ถ้าดูเป็นรวมๆ สามารถตอบได้ว่า มีโครงการโครงการหนึ่ง อาจจะได้พูดถึงหลักธรรมนี้โดยตรง แต่ว่าก็สอดแทรกเข้าไป เป็นกระบวนการ อย่างเช่น การทำโครงการหนึ่ง คณะทำงานคณะหนึ่ง จะออกมาเป็นโครงการได้ก็มีกระบวนการคิดวางแผนออกมาให้เป็นลักษณะอย่างนี้ แล้วก็วางแผนออกไปก็มีลักษณะทำงานเป็นทีมแต่ละคนที่ทำงานได้รับมอบหมายแล้วก็ไปศึกษาสถานที่ได้รับมอบหมายแล้วรวมกันออกมาก็ยังอยู่ในส่วนของกระบวนการคิดออกมา^{๑๘๘} พัฒนาความคิดอยู่เสมอ เห็นตามสภาพตามความเป็นจริง ไม่ลำเอียงมีความเที่ยงธรรม^{๑๘๙} ถ้าเราควบคุมดูจิตก็จะทำให้เราทำงานอะไร จะถูกระงับในสิ่งที่ไม่ดี ทำอะไรก็จะสำเร็จได้ง่าย บางทีจิตใจมืด ถ้าไม่ควบคุมดูจิตให้ดีก็จะลามปามเห็นใครก็จะกลายเป็นศัตรูถ้าเราควบคุมดูแล้วก็จะสงบระงับไปต้องดูจิตดูธรรม ดูสภาพของความจริงธรรม หมายถึงสภาพของความจริงเช่นถ้าได้พบอะไร เจออะไร ก็จะมีดีกับเลวสิ่งที่ดีกับเลว พอเรารู้เท่าทันอย่างเช่นที่ว่า “รู้เท่าเอาไว่กันรู้ทันเอาไว่แก่ ถ้าเกิดแย แล้วจะแก้ไม่ทัน” เราก็จะเกิดปัญญา เพราะปัญญาเกิดจากจิตที่เราคิดพิจารณา เห็นสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงขึ้นมา^{๑๙๐} ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ศีล สมาธิ ปัญญาเป็นหลัก นอกจากศีล สมาธิ ปัญญา ก็มีหลักอื่นอยู่ก็แล้วแต่เรื่องแล้วแต่ละกรณี ธรรมะนี้ก็เหมือนยา ไม่ใช่ยาอย่างเดียวยารักษาได้ทุกโรค ยาอย่างนี้รักษาโรคปวดหัว ยาอย่างนี้รักษาโรคปวดท้อง ต้องใช้ยาให้ถูกกับโรค ธรรมะก็เหมือนกันต้องใช้ให้ถูกกับธรรมะ อย่างเราต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตต้องใช้อิทธิบาท ๔ เราต้องการเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ที่มีคนนับหน้าถือตาต้องมีพรหมวิหาร ๔^{๑๙๑} การพัฒนาปัญญา ก็เป็นเหตุเป็นผลกับศีล สมาธิ ถ้ามีศีล มีสมาธิเรียบร้อยแล้ว สังคมก็จะไม่ขัดแย้งกันไม่ทะเลาะกันสังคมก็จะเกิด

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ พระสันเสียว้าง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ ดร. แวด สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ Phra Suot Chanh ดร., ๘ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath., ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

ความสงบความสว่างคือความเจริญรุ่งเรืองในองค์กรก็เกิดขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตก็เกิดขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองในครอบครัวก็เกิดขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองนั่นเอง คือปัญญา มีแสงสว่าง “นตฺถิ ปญญา สมาอาภา แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี” แสงสว่างเปรียบเทียบกับความเจริญรุ่งเรืองคือวิไลซ์ ที่ว่าวิไลซ์ก็คือความเจริญรุ่งเรือง ในสมัยก่อนสมัยเราเป็นเด็กๆ จะเห็นได้ว่าเวลาไปเที่ยวที่ไหนพอมองไปในสังคมเมือง จะเห็นแสงสว่างมากกว่าชนบทกลางคืนเดือนมืดมองไปก็รู้ได้ว่าเป็นเมือง เมืองกับชนบทเมืองย่อมเจริญกว่าอยู่แล้วเพราะฉะนั้นมีแสงสว่างที่ไหน ความเจริญก็เกิดขึ้นอยู่ที่นั่น ที่ใดมีคนที่มีศักยภาพ ที่มีปัญญา มีคนอยู่ในศีลในธรรม มีคนจิตใจดีงามที่นั่นก็จะเจริญ เพราะว่าคนไม่มีความขัดแย้ง ไม่มีความทะเลาะวิวาทกัน มีเวลามาคิดพิจารณาครอบครัวของตัวเอง องค์กรของตัวเอง บ้านเมืองของตัวเองมากขึ้น ไม่เหมือนทุกวันนี้แต่ละวันไม่ต้องทำอะไรแต่ประทั่งอย่างนี้ แต่ประทั่งก็มีเหตุผล อาจบอกว่าสักวันหนึ่ง ถ้าเราจบตรงนี้บ้านเมืองจะเจริญ แต่ว่าในขณะที่ประทั่งก็ไม่มีเวลาไปทำอย่างอื่นนอกจากประทั่ง แต่ถ้าเมื่อไหร่ไม่ประทั่งก็มีเวลาไปทำมาหากิน คนที่ทำมาหากินก็เกิดดอกออกผลเงินทองก็จะงอกเงย ทำให้มีเงินไปลงทุนจับจ่ายใช้สอยเศรษฐกิจก็ดี ก็จะเจริญรุ่งเรือง^{๑๙๒} ปัญญาในข้อท้ายนี้สำคัญ ในด้านของปัญญานี้จะต้องแยกแยะระหว่างปัญญาที่เกิดจากความจำ กับปัญญาที่เกิดจากภavana ตรงนี้ อันตราย เพราะว่าปัญญาที่เกิดจากความจำนี้ บางที่เป็นโทษในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “อลคัฏฐุ ปม คือปัญญาความรู้ที่สั่งสมแล้วเอาไปกีดคนอื่น” “พหุภณฺฑาคาลิก คือปัญญาที่เป็นห้องเก็บของสั่งสมข้อมูลไว้มากๆ” แต่ไม่วิเคราะห์ วิจัย ไม่แยกแยะออกมา สังคมในปัจจุบันนี้จุดบอดอันหนึ่งก็คือเราใช้ปัญญาที่เป็นอดีต กับปัญญาที่เป็นอนาคต เราไม่ใช้ปัญญาที่เป็นปัจจุบัน ศาสนาพุทธเป็นศาสนาของเหตุปัจจัยแล้วเหตุปัจจัยนี้ต้องเป็นปัจจุบัน เพราะฉะนั้นปัญญาในที่นี้ก็ต้องเป็นปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบัน ไม่ใช่เอาข้อมูลในอดีตมาตัดสิน ไม่ใช่เอาจินตนาการในอนาคตมาคำนวณไม่ใช่ต้องเป็นปัญญาที่เป็นปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ การที่จะเอาคนมาทำงานจะต้อง มีความรู้ก่อน มีการศึกษา ๒) ความชำนาญ หาได้ภายหลัง หรือทางพระเรียกว่าคือต้องมีความรู้มาก่อน รู้ตั้งแต่เรียนมาตั้งแต่ต้น แล้วมาหาความชำนาญเอาเอง อย่างอนุศาสนาจารย์ ไม่ใช่จบเปรียญธรรม ๙ ประโยค จบปริญาโท จบปริญาเอก เวลาสอบเข้าเอาความรู้ พอสอบได้แล้วแต่ความชำนาญยังไม่มี นี่ความชำนาญมาตามหลัง และ ๓) ทักษะคติ นี่สำคัญคือตัวปัญญานั้นเอง การมองโลกในแง่ดี มีทักษะคติที่ดี^{๑๙๓}

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ นาย win visna, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๗ สภาพหลักพุทธบริหารการศึกษา คือภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โด้นพื้นฐานการเรียนรู้มีผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดิงามของบุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		ร้อยละ
		ความถี่	รูป/คน	
๑	ด้านกายภาวนา กินพอดีด้วยความรู้จักรประมาณพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรมต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน นั่งสมาธิพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพพยายามเข้าร่วมกิจกรรมฝึกให้มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายการพัฒนาคนให้มีร่างกาย	๗	๑,๓,๒,๔,๑๔,๑๗,๑๙	๒๓.๓๓
๒	ด้านศีลภาวนา ควรทำให้สืบทอดต้องทำให้เห็นพร้อมฝึกปฏิบัติศีลภาวนาและมีระเบียบวินัยไม่เบียดเบียน อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีต้องใช้ศีลเป็นตัวกำหนดในเรื่องของระเบียบวินัยให้มีความอดทนให้มีระเบียบวินัย เกื้อกูลแก่กันด้วยการมีสภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกัน มีการอบรมกาย วาจา ใจให้เรียบร้อยอบรมภาคฤดูร้อนเอาเด็กมาบวชที่เด็กมีปัญหาพัฒนาคนเราให้รักตัวเองให้ได้ก่อนให้ความรักให้ความอบอุ่นซึ่งกันและกัน	๑๐	๕,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๖,๑๘,๒๐	๔๓.๓๓
๓	ด้านจิตตภาวนา กระตุ้นให้เกิดการฟังบ่อยๆ เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้คิดดี ทำดี คิดเป็นทำเป็น ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากร รวบรวมจิตให้เกิดสมาธิก่อนจะสอนหรือทำงานทุกครั้ง พัฒนาด้านจิตใจ	๔	๓,๒,๑๐,๑๑	๒๖.๖๖
๔	ด้านปัญญาภาวนา รู้ทันเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงเห็นตามสภาพความเป็นจริงจะถูกระงับในสิ่งที่ไม่รู้เท่าเอาไว้กันรู้ทันเอาไว้แก่เห็นสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงขึ้นมาแสงสว่างด้วยปัญญา ดูสภาพของความจริงธรรม	๗	๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๐,๒๑,๒๒	๒๖.๖๖

กล่าวได้ว่า สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ที่ทำให้บุคลากรพบกับสภาพที่การทำงานที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ และศักยภาพภายใต้ภารกิจของกรมพัฒนาที่ต้องการยกระดับผู้ปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น สภาพด้านการบริหารที่ยังคงร่อนกบริหารแบบมีออาชีวะที่จะที่ความเข้าใจ

บริบทการทำงานแบบข้าราชการและปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความเหมาะสมกับพื้นที่มากที่สุด โดยเฉพาะการจัดงานให้เหมาะสมกับบุคลากรช่วยให้เกิดปัญญาในการปฏิบัติงานอย่างมาก สภาพพฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยหลักจิตวิทยาในการทำความเข้าใจถึงอุปนิสัย ใจคอ รวมทั้งระดับการศึกษาซึ่งบางครั้งก็ยังคงอยู่ในวังวนแบบหน่วยงานของรัฐอื่นๆ เช่น ความอิจฉา เห็นผู้อื่นได้ดี ไม่ได้ การไม่ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา การไม่เชื่อฟังหากไม่คำสั่งไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ขาดความรับผิดชอบขาดจิตสำนึกในหน้าที่ ไม่เอาใจใส่หรือหย่อนยานต่อหน้าที่เกินไป เป็นต้น ส่วนประเด็นปัญหาด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพราะความไม่ได้เรียนรู้ถึง วัฒนธรรมท้องถิ่น นั้น และประเด็นปัญหาด้านเอกภาพในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าสถาบันพัฒนาจะเน้นหนักไป ส่วนของทีมงานแต่การทำงานเป็นใจว่าจะมีความเป็นอิสระในระบบข้าราชการซึ่งแตกต่าง ไปจากภาคเอกชน เพราะคำสั่งบางครั้งก็ทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดด้อยคุณภาพลงไปเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ไปช่วยในกองอำนวยการ เป็นต้น ก็เท่ากับว่า ทีมงานที่เคยเข้มแข็ง จะอ่อนแอลงทันทีเพราะบุคลากรขาดไปทำให้การปฏิบัติหน้าที่โดยตรงขาดแคลนไปด้วย นอกจากนี้ทั้งระดับการศึกษา ความขัดแย้งในองค์กรยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องหาทางแก้ไข หรือหาทางพัฒนากันต่อไปเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่บุคลากรของสถาบันต่อไป

๔.๑.๓ วิเคราะห์สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ยังคงเป็นอีกหน่วยงานของรัฐหนึ่งที่พบข้อด้อย และอุปสรรคอยู่มากมายในหลายๆ ด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานก็ไม่แตกต่างกับข้าราชการอื่นๆ เพราะสภาพการปฏิบัติงานที่จำเจ ซ้ำๆ ซากๆ บ้างครั้งบุคลากรแม้ว่าต้องการจะลาออกจากราชการไปทำงานอย่างอื่น ยิ่งการปฏิบัติในกลุ่มหรือในบุคลากรที่มีความขัดแย้งกันหรือไม่ชอบพอกัน แต่ผู้บริหารให้มาทำงานร่วมกัน ก็จะมีผลเสียต่อความร่วมมือในระบบทีมงานทำให้ขาดเอกภาพในการทำงานซึ่งเห็นอยู่ในองค์กรบ้างแต่กระนั้น หากจะวิเคราะห์ถึงข้อด้อยและอุปสรรคแน่นอนว่าหน่วยงานต่างๆ คงจะไม่กล้าที่จะยอมรับความจริงกันมากนัก เพราะมองไปแล้วก็จะยิ่งทำให้เกิดภาพลบในการปฏิบัติในองค์กร ซึ่งหากมองอย่างนั้นเราจะไม่เห็นจุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแม้แต่น้อยเพราะเราได้ปฏิบัติความล้มเหลวขององค์กรเสียแล้วทำให้ปัจจัยการพัฒนาไม่ถูกตอบสนองเท่าที่ควร ฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยได้มองปัจจัยในหลายด้านโดยเฉพาะการใช้ SWOT มาใช้ในงานวิจัย จะทำให้เห็นว่าหน่วยงานมีดีอะไร อะไรคือจุดด้อยที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อะไรคือตัวอุปสรรคที่จะต้องกำจัดหรือสลัดทิ้งเสีย และอะไรเป็นโอกาสที่จะทำให้ พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ได้รับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นเพื่อตอบรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการต่อไป

๑. จุดแข็ง

พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาตั้งอยู่ได้ด้วยการรับการยอมรับเชื่อถือจากบุคคลทั่วไปประชาชนจะรู้จักพุทธิกมหาวิทยาลัยทั่วไปและเครือข่ายว่ามีการฝึกอาชีพฟรีมีอาคารพร้อมที่จะฝึกอบรมจริยธรรมคุณธรรมสำหรับนิสิตและบุคคลทั่วไปกับเครื่องมือจริง อุปกรณ์จริง พร้อมด้วยบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติและทักษะ^{๑๙๔}

พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มุ่งเน้นภาคการบริการที่ดีมีการวางแผนทางปฏิบัติ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างมีกฎเกณฑ์การมุ่งเน้นภาคการบริการ จะเห็นได้จากคำขวัญ พัฒนาคณ พัฒนางาน ใช้บริการกรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเน้นคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลัก^{๑๙๕}

บุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อพึงคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด บุคลากรจะให้ความเคารพในคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหากประกอบชอบด้วยธรรม จะเห็นได้จากการทำงานภายใต้คำสั่งของหน่วยงาน ทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เป็นไปตามยอดจัดสรรประจำปีงบประมาณนั้นๆ^{๑๙๖}

บุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จะมีการรับคำสั่งตามขั้นตอนจากระดับสูงลงมาถึงระดับปฏิบัติงาน การทำงานของบุคลากรจะปฏิบัติตามขั้นตอนและเป็นแนวสั่งการจากบนลงล่าง เพื่อให้ชัดเจนในการปฏิบัติงาน^{๑๙๗}

บุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ส่วนใหญ่มีการทำงานตามกรอบของหน้าที่ตนเองและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างสมัครใจ การปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีกรอบภาระหน้าที่ตามตำแหน่งซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว นอกเหนือจากนี้บุคลากรยังให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนหรือสังคมจะเห็นจากการช่วยเหลือเมื่อตอนเกิดเหตุการณ์ ทางหน่วยงานก็รับสมัครเจ้าหน้าที่ไปช่วยเหลือสังคม ก็ได้รับความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ด้วยดี^{๑๙๘}

ผู้บริหารมีความตั้งใจจริง และเอาจริงเอาจังในการทำงานโดยเฉพาะภาคการบริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นภาพลักษณ์ของพุทธิกมหาวิทยาลัย การบริการที่ดีจะสื่อถึงความเป็นระบบระเบียบแบบแผนของการบริหารงานของผู้บริหารและสื่อถึงบุคลิกภาพของบุคลากร และความเอาใจใส่ในสิ่งเล็กๆ น้อย จะเห็นได้จากการให้บริการ ซึ่งเป็นด่านแรกและผู้เข้ามาใช้บริการองค์กรจะได้รับเมื่อได้รับความประทับใจหน่วยงานก็จะได้รับความไว้วางใจและการให้ความยกย่องในสังคมจากปากต่อปากเล็งเห็นอย่างนี้แล้วผู้บริหารจึงให้ความจริงใจ และตั้งใจในการเอาจริงเอาจังในการทำงานด้านการบริการที่ดี โดยผู้บริหารทำเป็นตัวอย่าง ต้นแบบของบุคลากรในองค์กร^{๑๙๙}

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ พระอุบาลีวง ดร., ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ ดร. Tuoch Nara, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ พระปวรวิชา สุมสารร้าน ดร, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ Phra Jaranavija Jemthira ดร, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ ดร.Tina Rich ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๐.

งบประมาณของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา สามารถใช้ได้คล่องตัว สามารถนำมาจัดการอย่างอื่นได้ด้วย มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม และพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมตามพื้นที่และตามกลุ่มของบุคลากร ภายใต้หลักสูตรที่ใช้วิธีการถ่วงเฉลี่ยให้ใกล้เคียงกับงบประมาณที่ส่วนกลางโอนมาให้ มีความยืดหยุ่นที่สามารถนำมาใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อคนนำถ่วงเฉลี่ยเกลี่ยจากงานจึงทำให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้ในแต่ละปีงบประมาณ^{๒๐๐}

มีความพร้อมที่จะเปิดฝึกให้ทุกกลุ่มเป้าหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการได้สภาพหลักสูตรมีมากมาย พอสำหรับตามคำขอของกลุ่มเป้าหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี^{๒๐๑}

บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะรองรับภาระงานได้ บุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาจะมีความรู้ความสามารถความชำนาญที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา อบรม ดูงานเพิ่มเติม งานและภารกิจที่มีในแต่ละปี ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานบุคลากรจะสามารถรองรับภาระงานด้านต่างๆ ได้อยู่แล้ว จะเห็นได้จากการทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับทุกปี^{๒๐๒}

ตารางที่ ๔.๘ : ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		
		ความถี่	รูป/คนที่	ร้อยละ
	จุดแข็งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๙	๑,๒,๖,๔,๓,๕,๗,๘,๙	๓๒.๑๔

๒. จุดอ่อน

การปรับตัวได้น้อยและไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เช่น ครูฝึกยังนั่งนิ่งรอเด็กมาฝึก เพราะมีหน่วยงานมาทำงานคล้ายคลึงกัน เช่น วิทยาลัยชุมชน ซึ่งมีวุฒิการศึกษาสังคมจะให้ค่านิยมด้านระดับการศึกษา เมื่อมีการเข้าทำงานจะพิจารณาด้านการศึกษาว่าจบวุฒิการศึกษาระดับใด จึงทำให้ผู้สนใจที่จะมาสมัครฝึกอาชีพกับสถาบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ครูฝึกฝีมือแรงงานของเราต้องปรับเปลี่ยนตัวเองจากการตั้งรับให้ทำเป็นเชิงรุกที่จะออกหากลุ่มเป้าหมายเข้ามารับการฝึก ทั้งนี้หน่วยงานตั้งมาเป็นระยะเวลานาน การทำงานจะซ้ำๆ โดยบุคคลทั่วไปจะเข้ามาฝึกอาชีพ ตัวครูฝึกจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องออกหากลุ่มเป้าหมาย กรอสมัยก่อนนิยม ฝึกจริง ทำงานได้จริงวุฒิการศึกษาค่อยศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมได้ ค่านิยมในสังคมสมัยนั้นเป็นอย่างนั้น ผิดกับสมัยนี้ที่นิยมวุฒิการศึกษาลำดับแรกก่อน จึง

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ ดร. Sinsi ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ นาย Chhunh Cho ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ ดร.เสาร์จันนุ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐.

ทำให้บทบาทหน้าที่ต้องเพิ่มขึ้น ทำให้เขาต้องปรับตัว และพยายามเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงานของตัวเอง บางคนก็ปรับเปลี่ยนได้เร็ว และหลายคนก็ปรับเปลี่ยนบทบาทและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะต้องอาศัยความพยายามและการปรับตัวอย่างจริงจัง หากปรับตัวได้น้อยก็มีความอึดอัดคับข้องใจยังยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ ที่ผ่านมา^{๒๐๓}

บุคลากรไม่ครอบคลุมทุกสาขา ความต้องการมีมากมายหลายสาขา แต่เราก็ไม่สามารถตอบสนองได้ทุกสาขา เพราะขาดวิทยากร จึงต้องใช้วิธีการจ้าง นั่นก็ใช้เงินงบประมาณเพื่อการนี้ด้วย ซึ่งมีความจำเป็นมากในการต้องการครูฝึกอบรมเราก็ไม่มี มีเฉพาะผู้ผ่านการอบรมและได้เป็นผู้ทดสอบมาตรฐานก็ยังมีจำนวนน้อยอยู่ดี จึงต้องมีการจ้างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านนี้โดยตรงมาทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงาน งบประมาณก็จำเป็นต้องถูกนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการนี้โดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะขาดแคลนบุคลากรด้านนี้^{๒๐๔}

ขาดการประสานงานการให้ความร่วมมือที่ดี ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่สามารถจะดำเนินไปได้ด้วยดี การทำงานเป็นทีมต้องมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป การมีคนมากกว่าหนึ่งซึ่งการตัดสินใจหรือจะทำงานร่วมกันในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้น การประสานงานจะทำได้ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น ขาดการประสานงานระหว่างบุคคลต่อบุคคลในทีม จึงทำให้ขาดความร่วมมือที่ดีไปด้วย เมื่อมีการดำเนินการจะจัดงานอะไรสักอย่างขึ้นมาจะทำให้ทราบเฉพาะบางฝ่าย บางคน ซึ่งงานดังกล่าวก็เป็นส่วนหนึ่งที่จัดขึ้นดำเนินการขึ้นในพื้นที่ แต่ก็ขาดการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทำให้บางท่านทราบบ้าง บางท่านไม่ทราบบ้างว่ามีการจัดงาน^{๒๐๕}

ไม่สามารถจะดึงเอาความรู้ความของบุคลากรมาใช้ให้ตรงกับศักยภาพที่มีอยู่ได้เพราะการภาระงานไม่ตรงกับความต้องการดึงศักยภาพดังกล่าวของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาใช้ให้ตรงกับภาระงานหรือความถนัดนั้น จึงทำให้ปรับเปลี่ยนหรือทำงานนอกกรอบได้น้อยมาก เพราะศักยภาพของบุคลากรตรงนี้ได้ถูกตีกรอบไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้วตั้งแต่มีการตั้งตัวชีวิตรายบุคคลซึ่งทุกคนมุ่งเป้าไปทำงานเพื่อให้ผ่านตัวชีวิตรายบุคคลตามที่ตั้งไว้ให้สำเร็จลุล่วง จึงทำงานตามเป้าหมายที่วาง และไม่มีเวลาจำเป็นต้องไปแสดงศักยภาพของตัวเองในด้านอื่นเลย เพราะนั่นหมายถึงคุณทำเกินหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาสั่งหรือมีคำสั่ง และศักยภาพความเก่งในตัวบุคลากรอีกคนหนึ่ง ไม่สามารถดึงออกมาใช้งานได้เพราะงานนั้นมีผู้รับผิดชอบทำอยู่แล้วซึ่งมีการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาที่มองไม่เห็นหรือไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากนักจึงทำให้ไม่สามารถดึงเอาความรู้ของบุคลากรมาใช้ให้ตรงกับศักยภาพได้^{๒๐๖}

การจัดฝึกอบรมปัจจุบันไม่ได้มุ่งผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ในทางปฏิบัติมุ่งต้องการใช้งานเสร็จเท่านั้น จากเป้าหมายที่กำหนดในปีงบประมาณนี้จะเน้นการทดสอบมาตรฐานการศึกษาและปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นจำนวนมากซึ่งเป้าหมายนี้จะลดลงเป้าหมายนี้ยังคงเดิมหรือลดลงปริมาณ

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ ดร. Nguy Sarat, ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ ดร. Khim sophone, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ ดร.เพท นิต, ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ ดร. Chil sarich, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ที่น้อย จึงทำให้เกิดการทดสอบมาตรฐานกระทำไปเพื่อหวังผลสำเร็จของความสำเร็จที่เป็นเชิงตัวเลข^{๒๐๗}

เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหลายตำแหน่งไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการและบางครั้งการส่งไปอบรมก็ใช้เวลาน้อยเกินไปจึงไม่สามารถทำอะไรมากนักในแง่ของประสบการณ์ บุคลากรหลายๆ ท่านทำงานไม่ตรงกับสายงาน เพราะนโยบายของผู้บริหารที่เปลี่ยนไป โครงการหรือหลักสูตรการอบรมจะถูกกำหนดขึ้นโดยส่วนกลาง จึงทำให้การกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลา การฝึกอบรมไม่เพียงพอ กรอบบุคลากรที่ต้องถูกทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งหรือสายงานของตนเองแล้ว ความเชี่ยวชาญและต่อเนื่องที่ทำให้ทันต่อเหตุการณ์หรือการทำงานแบบปัจจุบันก็ยิ่งมีความเชี่ยวชาญน้อยมากพอเข้ารับการอบรมต่อยอดความรู้ หรือผู้เข้าอบรมหลักสูตรนั้นเกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงานได้เร็วขึ้นไม่เพราะการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่เท่ากับการเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ อาศัยแต่ประสบการณ์เดิมๆ^{๒๐๘}

บุคลากรไม่สามารถเปลี่ยนนิสัยส่วนตัวของแต่ละคนได้ เนื่องจากแต่ละคนมีจิตสำนึกในการทำงานไม่เหมือนกัน นิสัยส่วนตัวของแต่ละคนปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใดได้น้อยมาก ต้องใช้เวลาและระยะเวลา กรอบจิตสำนึกแล้วยังต้องปลูกกันนาน เพราะแต่ละคนไม่เหมือนกันแน่นอน บางคนก็รักงานรักองค์กร จึงทำทุกอย่างเพื่อองค์กร สนองงานให้ตรงกับกรอบงานที่ได้รับมา บางคนก็ไม่ตั้งใจทำงานเพราะไม่ชอบหรืออคติกับการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชา จึงทำบ้างไม่ทำบ้างเพราะไม่มีใครสามารถเอาใครออกจากระบบราชการได้ เพราะไม่ได้มีความผิดร้ายแรงอะไรเลยแต่ก็เป็นสิ่งที่เป็สนิมที่เกาะกินใจของบุคลากรในองค์กรระบบราชการ^{๒๐๙}

หลักสูตรการทดสอบมาตรฐาน หลักสูตรมีความล้าหลังอย่างมากเพราะยังไม่ถูกไม่ปรับปรุงให้ทันสมัยจะไม่สามารถจะรองรับภาระงานที่เกิดขึ้น จะเห็นได้จากสาขาคอมพิวเตอร์ที่เปลี่ยนไปตามสมัยและเทคโนโลยี แต่หลักสูตรการทดสอบมาตรฐานยังไม่ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสมัย มีความล้าหลังอย่างมาก จึงทำให้ผู้เข้าทดสอบให้ความสนใจน้อยมาก กอปรสอบไปแล้วนำไปทำงานก็ไม่ตรงกับความต้องการ^{๒๑๐}

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ พระสันเสียว้าง ดร., ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ ดร. ชุนสำเอน, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ ดร. Sin Mao, ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ ดร.แวด สุคันฐา, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๙ : ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		
		ความถี่	รูป/คนที่	ร้อยละ
	จุดอ่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๘	๑๓,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔,๑๕,๑๘, ๑๖	๒๖.๖๖

๓. อุปสรรค

ความขัดแย้งในระบบทีมงาน มีความเห็นที่แตกต่างกันนำมาซึ่งความขัดแย้งทางความคิด เกิดปัญหาการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน คนทำก็ทำ คนไม่ทำก็ไม่ทำ เพราะมีความเห็นที่ไม่ลงตัวกัน จึงแบ่งกันอยู่เป็นกลุ่มเป็นพวก แต่ไม่ถึงกับทำให้งานต้องเสียหาย อาจจะไปถึงเป้าหมายช้าหรือดำเนินการตามเป้าหมายได้ตามปริมาณแต่หาได้มีคุณภาพที่ยอดเยี่ยมไม่^{๒๑๑}

บุคลากรไม่มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ส่วนใหญ่จะเป็นการผูกขาดงาน การสับเปลี่ยนงานจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจผู้อื่นมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีการปรับตัวเอง แต่เมื่อไม่มีการสับเปลี่ยนหน้าที่กัน มีการผูกขาดการงาน เท่ากับปิดช่องทางการศึกษาเรียนรู้ของบุคลากรท่านอื่นที่จะต้องเติบโตในสายงานราชการจึงไม่สามารถเรียนรู้งานให้รอบด้านขึ้น และเมื่อมีการผูกขาดงานเท่ากับว่าพื้นที่นั้นบุคคลภายนอกก็รู้จักแต่เจ้าหน้าที่ท่านนั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ท่านอื่นไม่ได้เรียนรู้การทำงานกับหน่วยงานอื่น เพราะงานไม่เอื้ออำนวยต่อการออกพบปะหรือประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และยิ่งสำคัญกว่านั้น เมื่อมีการผูกงาน เท่ากับว่าเจ้าหน้าที่ในงานนั้นๆ ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาท่านนั้นๆ ตลอดไป จึงไม่มีโอกาสจะทำงานหรือเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาท่านอื่นเลย เพราะท่านอื่นอาจมีประสบการณ์หรือแนวทางวิธีปฏิบัติที่หลากหลายได้^{๒๑๒}

ความสัมพันธ์กับภายนอกมีน้อยมาก ทำให้การประสานงานได้ยากขึ้น เพราะบางคนไม่มีโอกาสได้ออกไปประสานงานภายนอก การได้มาซึ่งยอดและเป้าหมายส่วนใหญ่มาจากการมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกัน หน่วยงานจะให้ความสำคัญตรงนี้หรือไม่ บางหน่วยงานก็มีมากน้อยต่างกันแต่ความจริงเป้าหมายซึ่งได้มานั้น ก็มาจากความสัมพันธ์กับภายนอกที่ดีต่อกัน เมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกน้อย จึงทำให้ยากต่อการหากลุ่มเป้าหมายได้ ต้องออกหน่วยหากลุ่มเป้าหมาย^{๒๑๓}

เงินงบประมาณที่ลดลงแต่ละปี ๕๔ งบประมาณที่ได้รับจะลดลงทุกปีพร้อมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสวนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ Phra Buth sovath., ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ นาย Mao Sukhum, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๓} สัมภาษณ์นาย Cheang Thay Men, ๑๒ กันยายน ๒๕๖๐.

สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนดในแผนแม่บท มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การพัฒนาและบำรุงรักษาไม่ทันต่อความต้องการที่เป็นจริง ต้องทำให้หน่วยงานหามาตรการ วิธีการที่จะใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เพียงพอกับเป้าหมายและการบริหารจัดการองค์กรให้พอสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละปี กรอบเงินงบประมาณในการสั่งซื้อวัสดุฝึกในการฝึกอบรมต้องลดน้อยลง ปริมาณการทดลองฝึกปฏิบัติก็ต้องลดจำนวนครั้งน้อยลงตามวัสดุที่มีอยู่จากเมื่อก่อนอาจมีการทดลองทำหลายๆ ครั้ง แต่ปัจจุบันอาจทดลองครั้งเดียวแล้วทดสอบมาตรฐานจึงทำให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญลดลงด้วยการดำเนินงานก็เช่นเดียวกันจะไม่สามารถทำอะไรที่จะพัฒนาองค์กรได้มากเพราะจะถูกกำหนดอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของเงินงบประมาณจะได้ยินเสมอว่างบประมาณไม่เพียงพอ จึงงดขอส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมอะไรประมาณนี้เป็นจำนวนมาก การพัฒนาศักยภาพบุคลากรก็ถูกกำหนดไปด้วยกับวงเงินงบประมาณด้วย^{๒๑๔}

การวางแผนการทำงานไม่สามารถจะกำหนดได้ในพื้นที่โดยตรง และบางครั้งคำสั่งยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร อย่างเช่น การส่งบุคลากรไปอบรม ซึ่งบางครั้งก็มองว่าเป็นเรื่องไร้ประโยชน์มากกว่าเพราะบุคลากรไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องการเข้ารับการอบรมจะถูกคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่ได้เป็นไปตามขบวนการที่พิจารณา ว่าตลอดระยะเวลาหนึ่งมีบุคลากรท่านใดบ้างที่ไม่เคยได้รับเข้าอบรม จึงเห็นสมควรส่งเข้าร่วม ตลอดจนหลักสูตรที่กำหนดขึ้นโดยส่วนกลางให้จัดบุคลากรเข้าอบรมไม่สอดคล้องกับพื้นที่โดยตรงว่าต้องการจะเข้ารับการอบรมอะไรที่จะนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร หรือขยายผลจากการฝึกอบรม มาดำเนินงานในองค์กรได้ ส่วนใหญ่อบรมเสร็จก็จบไปกับผู้เข้าฝึกอบรม ไม่มีการถ่ายทอดอะไรให้บุคลากรท่านอื่นๆ ได้รับทราบความเปลี่ยนแปลงหรือความทันสมัยใหม่ๆ^{๒๑๕}

บุคลากรยังขาดคุณธรรม จริยธรรม และความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่อยู่มาก บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถ แต่ขาดคุณธรรมจริยธรรม และความสำนึกในการปฏิบัติงาน เพราะจะเห็นได้จากการปฏิบัติงานคือ สิ่งที่สามารถจะช่วยเหลือกันได้ในงาน ก็ทำนิ่งเฉยเพราะถือว่าธุระไม่ใช่จึงทำให้งานนั้นมีข้อผิดพลาด^{๒๑๖}

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ Phra Hemmoon, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ นาย win visna. ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ นาย ชวนสำเอน พุทธิกาสกลพระสีหนุราช. พนมเปญ, ๒ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๑๐ ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		
		ความถี่	รูป/คนที่	ร้อยละ
	อุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๖	๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓, ๒๔	๒๐.๐๐

๔. โอกาส

ด้านการส่งเสริมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ซึ่งในบางพื้นที่ในระดับผู้บริหารก็ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การศึกษาแบบต่อเนื่อง การสัมมนานอกสถานที่ การศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นโอกาสของบุคลากรที่จะยกระดับการพัฒนาของหน่วยงาน พร้อมมีผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมหากแต่ผู้บริหารระดับสูงจะมีความใจกว้างมากน้อยเพียงใด^{๒๑๗} ด้านการดูแล กำกับ การทดสอบมาตรฐานโดยเฉพาะสำนักประกันคุณภาพของกรมพัฒนาได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งก็พร้อมที่จะกำหนดเงื่อนไขแบบยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น^{๒๑๘}

ด้านกฎหมายต่างๆ สาเหตุการลดการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเองจะทำให้เพิ่มต้นทุนให้เราเช่นเพิ่มการลงทุนครุภัณฑ์ในการอบรมเขา และครุภัณฑ์ก็ตกยุค จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้เขาฝึกเอง โดยเจ้าหน้าที่เราประสานงาน การส่งเสริมพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัฒนา เป็นสิ่งหนึ่งที่สนับสนุนและส่งเสริมให้การทำงานร่วมกับสถานประกอบการ เจ้าหน้าที่ของเราจะมีบทบาทและให้การช่วยเหลือสนับสนุนได้ครบทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและบุคคลทั่วไป การทำงานร่วมกับภาคเอกชนซึ่งเป็นสิ่งที่แน่นอนอยู่แล้วหากไม่มีกฎหมายต่างๆ มารองรับ ภาคเอกชนคงให้ความร่วมมือและสนับสนุนการฝึกฝีมือแรงงานไม่เท่าที่ควร^{๒๑๙}

ด้านการจัดอบรมควรมีการสอบถามบุคลากรในเขตพื้นที่ของศูนย์พัฒนามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระดับเขตพื้นที่ใกล้เคียงแนวความคิดเห็นแต่ละบุคคลแต่ละพื้นที่ที่เจอ

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ นายเมื่อนเหมือน อาจารย์ผู้สอนวิชา ประวัติพระพุทธศาสนา, พุทธิกมหาวิทยาลัย สihan. พนมเปญ, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ นายสาริม อาจารย์ผู้สอนวิชา การศึกษาสิ่งแวดล้อม, พุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช พนมเปญ, ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ พระบุญจันทร์ ดร. อาจารย์ผู้สอนวิชา อริยธรรมและวัฒนธรรม. พุทธิกมหาวิทยาลัย พระสีหนุ, พนมเปญ ๔ กันยายน ๒๕๖๐.

สภาพปัญหาได้ร่วมระดมความคิดเห็นเสนอแนะแนวทางและวิธีการของแต่ละบุคคลที่ได้ใช้เพื่อมาแลกเปลี่ยนต่อยอดให้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น^{๒๒๐}

ตารางที่ ๔.๑๑ : ตารางสรุปความถี่ ร้อยละ และจำนวนผู้ตอบประเด็นโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

	ประเด็น	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์		
		ความถี่	รูป/คที่	ร้อยละ
	โอกาสการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔	๒๕,๒๖,๒๗,๒๘	๑๔.๒๘

๔.๒ ผลการวิจัยพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

จากการศึกษาเอกสาร และบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา และได้ทำการวิเคราะห์ผลของขั้นตอนที่ ๑ และ ๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

พุทธนิมิตวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และเป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา มุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติเชมร ที่มีความรู้คู่คุณธรรมเพื่อสร้างสรรค์สังคมเชมรพัฒนาอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

๑. จัดและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธศาสนาให้กับประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ในรูปแบบการศึกษาพระพุทธศาสนา บริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
๒. จัดกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
๓. สร้างและส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรมความเป็นเชมร และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม
๔. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา
๕. สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและนิสิตได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ นาย chiem sakhina อาจารย์ผู้สอนวิชา การศึกษาภาษาบาลี พุทธนิมิตวิทยาลัย พระสีกันราช, พนมเปญ. ๕ กันยายน ๒๕๖๐.

เป้าประสงค์

๑. บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีโอกาสได้รับบริการการศึกษาพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน
๒. จัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง
๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริการและเผยแพร่ความรู้ ตามความต้องการของสังคม

กลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน และองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ในตารางที่ ๔.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ : สรุปผลการวิเคราะห์ (SWOT Analysis)

ปัจจัยภายในจุดแข็ง (Strength)	ปัจจัยภายนอกโอกาส (Opportunity)
ด้านร่างกาย ๑. การแต่งกายของบุคลากรถูกระเบียบ สะอาด สุภาพ ๒. บุคลากรรักษาสุขภาพเป็นอย่างดีทางกายทั้งรูป ร่าเงา หน้าตา รวมถึงการแต่งกายเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ ๓. ส่งบุคลากรเข้าร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสุขภาพประจำปี ๔. เข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเดินจงกรมเพื่อสุขภาพแข็งแรง ๕. งดเว้นจากการผิดศีล ๕ รักษาให้บริสุทธิ์ทางกาย ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดทางกาม และไม่ดื่มสุรา ๖. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ด้านจิตใจ ๗. พนักงานบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจิตใจดี ๘. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ๙. ไม่ค่อยมีคนที่มีนิสัยอารมณ์ร้าย ๑๐. เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ๑๑. มีความเมตตา อนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน ๑๒. มีน้ำใจกับตัวเองและคนอื่น ด้านสังคม ๑๓. มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ ๑๔. เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้การผลิตกำลังคนที่เน้นคุณธรรม	ด้านเศรษฐกิจ ๑. มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน ๒. รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการลงทุนที่ชัดเจน ๓. สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจใหม่ ๔. จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม ๕. เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ ๖. ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย ๗. การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค ด้านการเมือง ๘. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ๙. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ ๑๐. รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ๑๑. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ

ปัจจัยภายในจุดแข็ง (Strength)	ปัจจัยภายนอกโอกาส (Opportunity)
๑๕. เร่งปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนเพื่อการศึกษา ๑๖. ปรับปรุงระบบการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรค ด้านปัญญา ๑๗. ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ ๑๘. การฝึกอบรมให้เกิดปัญญา ๑๙. รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่บุคลากรจะแสดงออก ๒๐. การทดลองปฏิบัติทางวัตถุทั้งหลาย ๒๑. การปฏิบัติศีล สมาธิ และปัญญา	ด้านเทคโนโลยี ๑๒. เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๑๓. มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ ๑๔. เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี ๑๕. การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่
ปัจจัยภายในจุดอ่อน (Weakness)	ปัจจัยภายนอกอุปสรรค (Threat)
ด้านร่างกาย ๑. มหาวิทยาลัยยังไม่มีสถานพยาบาลในพื้นที่ ๒. มหาวิทยาลัยไม่มีสถานที่ออกกำลังกาย ๓. รถขนส่งผู้ป่วยไปรักษาพยาบาลพื้นที่ยังไม่มี ๔. ภาครัฐไม่มีแผนจะส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบสุขภาพให้บุคลากรโดยความต้องการ ๕. ทางมหาวิทยาลัยไม่มีงบประมาณสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร ๖. สภาพแวดล้อมบริเวณมหาวิทยาลัยไม่เรียบร้อย ไม่สะอาด ด้านจิตใจ ๗. ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากร ๘. การขาดการศึกษาอบรมสั่งสอนที่ดี ๙. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ๑๐. การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ด้านสังคม ๑๑. ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และการกระทำของบุคลากรที่แตกต่างกัน ๑๒. พฤติกรรมทางจิตใจเปลี่ยนไปคุณธรรมทางจิตใจลดน้อยลง ๑๓. เกิดความเห็นแก่ตัวมากขึ้น ๑๔. เลียนแบบค่านิยมที่ผิดมาโดยตลอด ๑๕. การเบียดเบียนเอารัดเอาเปรียบ ด้านปัญญา ๑๖. การเรียนการสอนไม่ถูกต้องตามนโยบาย ๑๗. ขาดพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะสื่อสาร ไม่สนใจ มีทัศนคติไม่ดี ๑๘. มีความซับซ้อน มีลักษณะขัดแย้งกันเอง	ด้านเศรษฐกิจ ๑. ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น ๒. สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด ๓. ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ ๔. ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ ๕. ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม ๖. ความเชื่อของนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง ๗. สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป ๘. อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง ๙. ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง ๑๐. แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน ๑๑. ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ ๑๒. ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี ๑๓. วัสดุอุปกรณ์ไอทีที่ทันสมัยที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด

ปัจจัยภายในจุดแข็ง (Strength)	ปัจจัยภายนอกโอกาส (Opportunity)
	๑๔. คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือสโตนศึกษา ๑๕. ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ ๑๖. สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

๒. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันอุปสรรคที่มาจากภายนอกได้

๓. ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆมาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

๔. ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ซึ่ง ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix ได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๓ การวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จุดแข็งและโอกาส

S: จุดแข็ง) Strength (	O: โอกาส) Opportunity(	S + O(เชิงรุก)
ด้านร่างกาย S_๑ การแต่งกายของบุคลากรถูกระเบียบ สะอาด สุภาพ S_๒ บุคลากรรักษาสุขภาพเป็นอย่างดีทางกายทั้งรูป ร่าง หน้าตา รวมถึงการแต่งกายเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ S_๓ ส่งบุคลากรเข้าร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสุขภาพประจำปี S_๔ เข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเจริญกรรมเพื่อสุขภาพแข็งแรง S_๕ งดเว้นจากการผิดศีล ๕ รักษาให้บริสุทธิ์ทางกาย ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดทางกาม และไม่ดื่มสุรา S_๖ มหาวิทยาลัยจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี	ด้านเศรษฐกิจ O_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน O_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน O_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจใหม่ .O_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม O_๕ เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ O_๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย O_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคมโลก ด้านการเมือง O_๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน O_๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ O_{๑๐} รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ O_{๑๑} รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ	พัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ แก้สังคมภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก S_๒ S_๓ O_{๑๒} O_๗

	ด้านเทคโนโลยี O_{๑๒} เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ O_{๑๓} มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสงคมออนไลน์ O_{๑๔} เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี O_{๑๕} การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
ด้านจิตใจ S_๗ พนักงานบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจิตใจดี S_๘ แนวคิดบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก S_๙ ไม่ค่อยมีคนที่มีนิสัยอารมณ์ร้าย S_{๑๐} เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี คิดดี ทำดี S_{๑๑} มีความเมตตา อนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน S_{๑๒} มิน้ำใจกับตัวเองและคนอื่น	ด้านเศรษฐกิจ O_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน O_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน O_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจใหม่ O_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม O_๕ เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ O_๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย O_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในสังคมโลก ด้านการเมือง O_๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน O_๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความ	ส่งเสริมแนวคิดของบุคลากรคิดดี ทำดี เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน S_๘ S_{๑๐} O_๘

	คุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ O_{๑๐} รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ O_{๑๑} รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี O_{๑๒} เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ O_{๑๓} มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ O_{๑๔} เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี O_{๑๕} การใช้เทคโนโลยีเป็นการนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
ด้านสังคม S_{๑๓} มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ S_{๑๔} เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้การผลิตกำลังคนที่เน้นคุณธรรม S_{๑๕} เร่งปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนเพื่อการศึกษา S_{๑๖} ปรับปรุงระบบการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรค	ด้านเศรษฐกิจ O_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน O_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน O_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจใหม่ .O_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม O_๕ เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ O_๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย O_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ S_{๑๔} S_{๑๕} O_{๑๒} O_{๑๓}

	ด้านการเมือง ๐๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ๐๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ ๐๑๐ รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ๐๑๑ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ๐๑๒ เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๐๑๓ มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ ๐๑๔ เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี ๐๑๕ การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
ด้านปัญญา S_{๑๗} ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ S_{๑๘} การฝึกอบรมให้เกิดปัญญา S_{๑๙} รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่บุคลากรจะแสดงออก S_{๒๐} การทดลองปฏิบัติทางวัตถุทั้งหลาย S_{๒๑} การปฏิบัติศีล สมาธิ และปัญญา	ด้านเศรษฐกิจ ๐๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน ๐๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ๐๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจใหม่ ๐๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม ๐๕ เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา	พัฒนาบนพื้นฐานหลักอบรมที่ใช้ฐานความรู้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ S_{๑๗} S_{๑๘} ๐๑๐

	พระมหากษัตริย์ ๐_๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย ๐_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในสังคมโลก ด้านการเมือง ๐_๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ๐_๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ ๐_{๑๐} รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ๐_{๑๑} รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ๐_{๑๒} เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๐_{๑๓} มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ ๐_{๑๔} เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี ๐_{๑๕} การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
--	---	--

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จุดแข็งและอุปสรรค

S: จุดแข็ง) Strength(	T: อุปสรรค)Threat(	S + T (เจริญป้องกัน(
ด้านร่างกาย S_๑ การแต่งกายของบุคลากรถูกระเบียบ สะอาด สุภาพ S_๒ บุคลากรรักษาสุขภาพเป็นอย่างดีทางกายทั้งรูป ร่าง หน้าตา รวมถึงการแต่งกายเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ S_๓ ส่งบุคลากรเข้าร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสุขภาพประจำปี S_๔ เข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเจริญกรรมเพื่อสุขภาพแข็งแรง S_๕ งดเว้นจากการผิดศีล ๕ รักษาให้บริสุทธิ์ทางกาย ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดทางกาม และไม่ดื่มสุรา S_๖ มหาวิทยาลัยจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี	ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น T_๒ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม T_๖ ความเชื่อของนักศึกษามีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี	สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรที่อ่อนด้อยไป S_๔ T_๗

	T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T_{๑๔} คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น	
ด้านจิตใจ S_๗ พนักงานบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจิตใจดี S_๘ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก S_๙ ไม่ค่อยมีคนที่มีนิสัยอารมณ์ร้าย S_{๑๐} เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ ดี คิดดี ทำดี S_{๑๑} มีความเมตตา อนุเคราะห์สิ่งกันละกัน S_{๑๒} มีน้ำใจกับตัวเองและคนอื่น	ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น T_๒ สถานะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม T_๖ ความเชื่อของนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง	พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ที่อยู่ในสังคมยิ่งเกิดความแตกแยกได้ S_{๑๐} T_๘

ด้านสังคม S_{๑๓} มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ S_{๑๔} เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้การผลิตกำลังคนที่เน้นคุณธรรม S_{๑๕} เร่งปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนเพื่อการศึกษา S_{๑๖} ปรับปรุงระบบการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรค	T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T_{๑๔} คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น T_๒ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม	พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมในทางจิตใจ S_{๑๔} T_๖
--	--	---

	T_๖ ความเชื่อของนักศึกษามีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T_{๑๔} คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น	
ด้านปัญญา S_{๑๗} ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ S_{๑๘} การฝึกอบรมให้เกิดปัญญา S_{๑๙} รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่บุคลากรจะแสดงออก S_{๒๐} การทดลองปฏิบัติทางวัตถุทั้งหลาย	ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆที่แพงขึ้น T_๒ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่	ส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรในการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา S_{๑๗} T_{๑๔}

S๒๑ การปฏิบัติศีล สมาธิ และปัญญา	นำเชือถือ T๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม T๖ ความเชื่อของนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง T๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T๑๐ แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T๑๑ ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T๑๒ ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี T๑๓ วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T๑๔ คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T๑๕ ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T๑๖ สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น	
----------------------------------	--	--

ตารางที่ ๔.๑๕ การวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จุดอ่อนและโอกาส

W: จุดอ่อน) Weakness(	O: โอกาส) Opportunity(	W + O (เชิงแก้ไข (
ด้านร่างกาย W_๑ มหาวิทยาลัยยังไม่มีสถานพยาบาลในพื้นที่ W_๒ มหาวิทยาลัยไม่มีสถานที่ออกกำลังกาย W_๓ .รถขนส่งผู้ป่วยไปรักษาพยาบาลพื้นที่ยังไม่มี W_๔ ภาครัฐไม่มีแผนจะส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสุขภาพให้บุคลากรโดยความต้องการ W_๕ ทางมหาวิทยาลัยไม่มีงบประมาณสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร W_๖ สภาพแวดล้อมบริเวณมหาวิทยาลัยไม่เรียบร้อย ไม่สะอาด	ด้านเศรษฐกิจ O_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน O_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน O_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจใหม่ .O_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม O_๕ .เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ O_๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปัตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย O_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค ด้านการเมือง O_๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน O_๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ O_{๑๐} รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ O_{๑๑} รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี	ปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพจัดการสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี W_๔ W_๖ O_{๑๒}

	O_{๑๒} เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ O_{๑๓} มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ O_{๑๔} เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี O_{๑๕} การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
ด้านจิตใจ W_๗ ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรยังไม่มีส่วนร่วม W_๘ การขาดการศึกษาอบรมสั่งสอนที่ดี W_๙ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม W_{๑๐} พฤติกรรมทางจิตใจเปลี่ยนไปคุณธรรมทางจิตใจลดน้อยลง	ด้านเศรษฐกิจ O_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน O_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้กลลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน O_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจใหม่ O_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม O_๕ .เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ O_๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย O_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค ด้านการเมือง O_๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน O_๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี	พัฒนาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

	ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ ๐_{๑๐} รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ๐_{๑๑} รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ๐_{๑๒} เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๐_{๑๓} มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสงคมออนไลน์ ๐_{๑๔} เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี ๐_{๑๕} การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้	
ด้านสังคม W_{๑๑} ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และการกระทำของบุคลากรที่แตกต่างกัน W_{๑๒} การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม W_{๑๓} เกิดความเห็นแก่ตัวมากขึ้น W_{๑๔} เลียนแบบค่านิยมที่ผิดมาโดยตลอด W_{๑๕} การเบียดเบียนเอารัดเอาเปรียบ W_{๑๖} การผลักดันนโยบายยังไม่เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	ด้านเศรษฐกิจ ๐_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน ๐_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ๐_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจใหม่ ๐_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ด้านสังคมวัฒนธรรม ๐_๕ .เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ ๐_๖ ทางดานศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปัตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย ๐_๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการ	พัฒนาความคิด ความเชื่อทศนคติของบุคลากรในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจให้เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

	บริโศค ด้านการเมือง ○_๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ○_๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ ○_{๑๐} รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ○_{๑๑} รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ○_{๑๒} เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ○_{๑๓} มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ ○_{๑๔} เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี ○_{๑๕} การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
ด้านปัญญา W_{๑๖} การเรียนการสอนไม่ถูกต้องตามนโยบาย . W_{๑๗} .ขนาดพื้นที่ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะสื่อสาร ไม่สนใจ มีทัศนคติไม่ดี W_{๑๘} .มีความซับซ้อน มีลักษณะขัดแย้งกันเอง W_{๑๙} .การถ่ายทอดความรู้ทักษะและ	ด้านเศรษฐกิจ ○_๑ มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีและเปิดกว้างเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับพัฒนาใกล้เคียงกัน ○_๒ รัฐบาลมีเสถียรภาพ ทำให้นักลงทุนมั่นใจเรื่องการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ○_๓ สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจใหม่ ○_๔ จัดระเบียบพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน	พัฒนาการถ่ายทอดความรู้ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อการถ่ายทอดซ้ำได้ W_{๑๙} ○_{๑๒}

ประสบการณ์ยังไม่ทั่วถึง	ด้านสังคมวัฒนธรรม ๐๕ .เป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะรักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ ๐๖ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมได้มีสถาปตยกรรมอันทรงคุณค่ามากมาย ๐๗ การคมนาคม สะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค ด้านการเมือง ๐๘ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ๐๙ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์ ๐๑๐ รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ๐๑๑ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านขนส่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ๐๑๒ เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๐๑๓ มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์ ๐๑๔ เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี ๐๑๕ การใช้เทคโนโลยีเป็น การนำวัสดุงานทางเก่ากลับมาใช้งานใหม่	
--------------------------------	---	--

ตารางที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จุดอ่อนและอุปสรรค

W: จุดอ่อน) Weakness (	T: อุปสรรค) Threat (	W + T (เชิงรับ(
ด้านร่างกาย W_๑ มหาวิทยาลัยยังไม่มีสถานพยาบาลในพื้นที่ W_๒ มหาวิทยาลัยไม่มีสถานที่ออกกำลังกาย W_๓ .รถขนส่งผู้ป่วยไปรักษาพยาบาลพื้นที่ยังไม่มี W_๔ ภาครัฐไม่มีแผนจะส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสุขภาพให้บุคลากรโดยความต้องการ W_๕ ทางมหาวิทยาลัยไม่มีงบสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร W_๖ สภาพแวดล้อมบริเวณมหาวิทยาลัยไม่เรียบร้อย ไม่สะอาด	ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น T_๒ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชั่นสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม T_๖ ความเชื่อของนักศึกษามีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน	ปรับปรุงโครงสร้างสถานพยาบาลและอัตราคนรองรับถึงเรื่องการเสริมสร้างความเข้าใจการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร

	ด้านเทคโนโลยี T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T_{๑๔} คณะจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น	
ด้านจิตใจ W_๗ ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรยังไม่มีส่วนร่วม W_๘ การขาดการศึกษาอบรมสั่งสอนที่ดี W_๙ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม W_{๑๐} การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม	ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น T_๒ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม T_๖ ความเชื่อของนักศึกษามีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต	ปรับปรุงความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ด้านสังคม W_{๑๑} ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และการกระทำของบุคลากรที่แตกต่างกัน W_{๑๒} พฤติกรรมทางจิตใจเปลี่ยนไปคุณธรรมทางจิตใจลดน้อยลง W_{๑๓} เกิดความเห็นแก่ตัวมากขึ้น	ด้านการเมือง T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T_{๑๔} คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆที่แพงขึ้น T_๒ สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียมอย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ	ปรับปรุงพฤติกรรมทางจิตใจของบุคลากรที่ต่อความคิดเห็นนโยบายขององค์กรเกิดผลไปสู่การปฏิบัติ
---	--	--

W_{๑๔} เลียนแบบค่านิยมที่ผิดมาโดยตลอด W_{๑๕} การเบียดเบียนเอารัดเอาเปรียบ W_{๑๖} การผลักดันนโยบายยังไม่เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	ด้านสังคมวัฒนธรรม T_๖ ความเชื่อของนักศึกษามีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยิ่งเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิต ด้านการเมือง T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด T_{๑๔} คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้น	อย่างชัดเจน
ด้านปัญญา W_{๑๗} การเรียนการสอนไม่ถูกต้องตามนโยบาย W_{๑๘} ขนาดพื้นที่ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะสื่อสาร ไม่สนใจ มีทัศนคติไม่ดี W_{๑๙} .มีความซับซ้อน มีลักษณะขัดแย้งกันเอง	ด้านเศรษฐกิจ T_๑ ส่วนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น T_๒ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนด	ปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และประสบการณ์ โดยเฉพาะการป้องกันการบุกรุกฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่าย

W_{๒๐} การถ่ายทอดความรู้ทักษะและ ประสบการณ์ยังไม่ทั่วถึง	T_๓ ระบบการเงิน การธนาคาร รวมถึงระบบศาล ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ T_๔ ขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ และยังต้องพึ่งพาเงิน ช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ T_๕ ระบบราชการมีการคอร์รัปชันสูง ทั้งยังมีการเก็บค่าธรรมเนียม อย่างไม่เป็นทางการในการขนส่งภายในประเทศ ณ จุดต่างๆ ด้านสังคมวัฒนธรรม T_๖ ความเชื่อของนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรม ในทางจิตใจลดน้อยลง T_๗ สืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรก็อ่อนด้อยไป T_๘ อยู่ในสังคม ยังเกิดการแตกแยก ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนิน ชีวิต ด้านการเมือง T_๙ ปัจจุบันเกิดความขัดแย้งทางความคิดทางการเมือง T_{๑๐} แบ่งพรรคแบ่งพวกทำให้คนในชาติเกิดการขัดแย้งกันและแบ่ง ฝักแบ่งฝ่ายกัน T_{๑๑} ความไม่แน่นอนของนโยบายทางเศรษฐกิจ T_{๑๒} ความล่าช้าของขั้นตอนการลงทุน ด้านเทคโนโลยี T_{๑๓} วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญ ทั้งหมด T_{๑๔} คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมการใช้ เครื่องมือโสตทัศนศึกษา T_{๑๕} ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ T_{๑๖} สถานศึกษายังขาดรูปแบบระบบสารสนเทศ และจัดให้ผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน ระดับเบื้องต้น	
---	---	--

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ พุทธิกมลวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ทั้งภายนอกและภายในทำให้ได้มาซึ่งโอกาส อุปสรรค จุด แข็งและจุดอ่อน โดยได้นำองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสังคม และด้านปัญญา มาพัฒนากลยุทธ์ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา คือ หลักภาวนา ๔ ได้แก่ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ผ่าน TOWS Matrix แล้วทำให้ได้กลยุทธ์ย่อยทั้ง ๔ กลยุทธ์ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญเร่งด่วนของแต่ละกลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ด้านร่างกายมี ๔ กลยุทธ์ย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แก่สังคมภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก

ส่งเสริมแนวคิดของบุคลากรที่ดี ทำดี เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

พัฒนาบนพื้นฐานหลักอบรมที่ใช้ฐานความรู้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ

กลยุทธ์ด้านจิตใจมี ๔ กลยุทธ์ย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรที่อ่อนด้อยไป

พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิตที่อยู่ในสังคมยังเกิดความแตกแยกได้

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมในทางจิตใจ

ส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรในการใช้เครื่องมือสารสนเทศศึกษา

กลยุทธ์ด้านสังคมมี ๔ กลยุทธ์ย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพจัดการสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี

พัฒนาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

พัฒนาความคิด ความเชื่อทัศนคติของบุคลากรในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจให้เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

พัฒนาการถ่ายทอดความรู้ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรรวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อการถ่ายทอดซ้ำได้

กลยุทธ์ด้านปัญญามี ๔ กลยุทธ์ย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปรับปรุงโครงสร้างสถานพยาบาลและอัตราคนรองรับถึงเรื่องการเสริมสร้างความเข้าใจการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร

ปรับปรุงความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ปรับปรุงพฤติกรรมทางจิตใจของบุคลากรที่ต่อความคิดเห็นนโยบายขององค์กรเกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

ปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และประสบการณ์โดยเฉพาะการป้องกันการบุกรุกฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่าย

๔.๒.๑ ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผู้วิจัยได้นำเอาสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ได้จากเอกสาร และการสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix และสรุปกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

วิสัยทัศน์

พุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และเป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา มุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติเขมร ที่มีความรู้คู่คุณธรรมเพื่อสร้างสรรค์สังคมเขมรพัฒนาอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

๑. จัดและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธศาสนาให้กับประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ในรูปแบบการศึกษาพระพุทธศาสนา บริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
๒. จัดกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
๓. สร้างและส่งเสริม ศิลปะวัฒนธรรมความเป็นเขมร และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม
๔. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา
๕. สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและนิสิตได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

เป้าประสงค์

๑. บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีโอกาสได้รับบริการการศึกษาพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน
๒. จัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง
๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริการและเผยแพร่ความรู้ ตามความต้องการของสังคม

กลยุทธ์ มี ๔ กลยุทธ์โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกายมี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

พัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แก่สังคม

ส่งเสริมแนวคิดของบุคลากรเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ดีเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

พัฒนาบนพื้นฐานหลักอบรมที่ใช้ฐานความรู้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ

โครงการ/กิจกรรม

๑. โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาในเกือบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ ด้านสาธารณสุขด้านโทรคมนาคมและการสื่อสารดังจะเห็นได้ว่า หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการในองค์กร อีกทั้งเพิ่มระดับความสำคัญมากขึ้นในแต่ละปีมีการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งไว้เพื่อการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศเป็นการเฉพาะ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางกลยุทธ์หาความได้เปรียบในตลาดโดยรวม อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิตรวมถึงใช้เป็นช่องทางสำหรับเผยแพร่สารสนเทศขององค์กรมากขึ้นด้วย

ในส่วนของการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศก็มีบทบาทที่สำคัญในส่วนของการเป็นทั้งเครื่องมือหลัก และเครื่องมือสนับสนุนที่ต้องจัดหาและนำมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะการศึกษาการกำหนดทิศทางและนโยบายการจัดการศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต ซึ่งปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ล้วนมีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จะต้องประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานด้านช่องทางและสื่อ คือ ๑. เทคโนโลยีโทรคมนาคม (E-communication) เทคโนโลยีโทรคมนาคม ที่สำคัญได้แก่ การสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายความถี่การสื่อสาร เครือข่ายเส้นใยแก้วนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ๒. ระบบการสอนผ่านจอภาพ (On -Screen Interactive Instruction) ได้แก่ การสอนด้วยคอมพิวเตอร์ การสอนด้วยโทรศัพท์มือถือ การสอนด้วยการประชุมทางไกล การสอนด้วยเครือข่ายโลก ๓. ระบบสื่อตามต้องการ (Media On Demand) เช่น สัญญาณภาพตามต้องการ เสียงตามต้องการ บทเรียนตามต้องการ ฉะนั้นเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินไปตามยุทธศาสตร์ของโครงการ จึงได้จัดทำโครงการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษาขึ้น เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่
๒. เพื่อพัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระดับเครือข่าย
๓. เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรในศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเครือข่ายให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สถานศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาเห็นความสำคัญของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ
๒. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต่างๆ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับการใช้งานในหลากหลายรูปแบบ
๓. ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีช่องทางในการรับสื่อการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

๒. โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรมากที่สุด คือมนุษย์ (บุคลากร) บุคลากรเป็นผู้กำหนดความสำเร็จให้กับองค์กรเพราะบุคลากรมีคุณสมบัติพิเศษเหนือทรัพยากรอื่นๆ คือการรู้จักคิดสามารถใช้ความคิดปรับปรุง ดัดแปลงภาวะแวดล้อมให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างมากมายรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปด้วยดีแต่สิ่งที่ควบคุมได้ยากลำบากที่สุดก็คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นความจำเป็นจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มการทำงานเข้าใจที่ตรงกันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นตามมา

เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในการทำงานเนื่องจากปัจจุบันเกิดสภาพปัญหาความขัดแย้งของคนในองค์กร เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายการขาดความสัมพันธ์จึงได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคีของคนในองค์กรให้แน่นแฟ้นขึ้น และการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีทำงานร่วมกันระหว่างคนในองค์กร โดยใช้การจัดทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกันระหว่างคนในองค์กร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น
๒. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมเพื่อความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันระหว่างคนในองค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
๒. ฝึกความพร้อมด้านสติปัญญาความคิดสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

๓. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะทำให้เกิดความสนุกสนานในการ

๓. โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก โลกเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร ความเปลี่ยนแปลงที่มีการนำเอาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการบริหารจัดการและพัฒนาระบบการศึกษามีมากขึ้นจากนโยบายโรงเรียนที่จะสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนอิเล็กทรอนิกส์อย่างแท้จริงทั้งในด้านอุปกรณ์ ด้านสาระการเรียนรู้ และด้านบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน ทางงานเทคโนโลยีได้เล็งเห็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศพื้นฐานเพื่อให้รองรับต่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อให้ตอบสนองต่อการนำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการรวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมระบบการเรียนการสอนออนไลน์

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ครูได้จัดหาสื่อการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรแผนการสอน
๒. เพื่อให้ครูได้รับประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนสามารถนำความรู้
๓. เพื่อให้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ครูสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มศักยภาพ
๒. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

๔. โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติ

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่รวมทั้ง กฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ และสมรรถนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคล เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานอย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การพัฒนาระบบในการทำงาน ซึ่งระบบในการทำงานเมื่อมีการปรับเข้าสู่ระบบเรียบร้อยแล้วมีการปฏิบัติงานไปตามระบบ แต่ศักยภาพของบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาและปรับให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงความรู้ ในด้านต่างๆของบุคลากรเป็นเรื่องที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากเป็นการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างดี แล้ว ยังเป็น การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่นับว่าเป็นสวัสดิการอันดีให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้เพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ จะต้องได้รับได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement

Motivation) จึงเห็นสมควรจัดการฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในครั้งนี้ขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรได้รับพัฒนาสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. เพื่อให้บุคลากรได้รับพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และให้เห็นถึงศักยภาพ และสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรได้รับพัฒนาสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
 ๒. บุคลากรสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์พัฒนาด้านจิตใจ มี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้**
- สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่อ่อนด้อยไป

พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิตที่อยู่ในสังคมยังเกิดความแตกแยกได้

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมในทางจิตใจ

ส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรในการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา

๑. โครงการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

หลักการและเหตุผล

ในการพัฒนาชาวพุทธและสังคมไทยนั้น ควรจะศึกษาและเข้าใจคำสอนในพุทธศาสนาให้ชัดเจนว่าพุทธศาสนานั้นตั้งอยู่บนหลักกรรมคือ การพึงการกระทำของตนเอง ด้วยการพัฒนาตนตามหลักของไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) มิใช่การพึ่งอำนาจดลบันดาลของสิ่งศักดิ์สิทธิ์ภายนอกหรือไสยศาสตร์ ซึ่งทำให้จิตใจของผู้คนอ่อนแอและเป็นสาเหตุสำคัญทำให้คนหันเหออกจากคำสอนที่ถูกต้องของพุทธศาสนาเป้าหมายจึงต้องมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจและเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระใฝ่การศึกษาที่สนองปัญญาและพัฒนาความเป็นมนุษย์เพื่อส่งเสริมอิสรภาพของปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้มีศีลธรรม คุณธรรมต่อกัน มีค่านิยมและจริยธรรมตามศาสนธรรมของตนเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้กับประชาคมโลกและธรรมชาติ

ดังนั้น การปฏิบัติธรรมด้วยการปลีกตัวไปฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนา จึงจัดเป็นการปฏิบัติธรรมแบบเน้นหรือลงลึกเฉพาะเรื่องโดยมุ่งฝึกฝนพัฒนาจิตใจอย่างมีระบบกำหนดเป็นหลักสูตรเพื่อให้ได้รับปฏิเวธคือผลจากการฝึกปฏิบัติได้อย่างแท้จริงซึ่งจุดเน้นของการปฏิบัติธรรมตามแบบสติปัฏฐาน คือ การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เท่าทันเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง จนมีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ถูกรอบงำด้วยกิเลสและความทุกข์หรือเรียกว่าการปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร

ปัจจุบันการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานได้มีการปฏิบัติอย่างแพร่หลายทั่วไปแต่ยังขาดรูปแบบที่เป็นเอกภาพและขาดสถาบันการปฏิบัติที่แน่นอนชัดเจนและถูกต้องสมบูรณ์บางครั้งทำให้

เกิดข้อสงสัยและมีการอธิบายออกนอกหลักการทางพระพุทธศาสนาออกไป จึงเห็นควรมีสถาบันการฝึกอบรมในหลักการปฏิบัติธรรมที่ถูกต้องต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เกิดความสงบและความสุขที่แท้จริงแห่งจิต
๒. เพื่อให้รู้จักธรรมะทั่วไป ในการดำเนินชีวิต
๓. เพื่อให้เกิดความกตัญญูทวนเวทต่อผู้มีพระคุณแนวการอบรม
๔. เพื่อแก้ไขปัญหาวชิวัต

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีความสันติสุขแห่งจิตที่แท้จริงรู้จักปล่อยวางไม่เครียด
๒. เข้าใจหลักธรรมคำสั่งสอนตามแนวพุทธศาสนา
๓. สามารถเอาไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้มากขึ้นครอบครัวมีความสุขมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ขึ้น

๔. มีความซาบซึ้งสำนึกในพระคุณต่อผู้มีอุปการะคุณ

๒. โครงการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีสัมพันธดี

หลักการและเหตุผล

การกำหนดแนวการจัดการขององค์กรโดยยึดหลักว่าบุคลากรทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าบุคลากรมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการบริหารงานต้องส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพโดยจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของบุคลากร คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันแก้ปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและเทคโนโลยีก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบันของบุคคลทำให้เกิดความยุ่งยาก ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่ามีศักดิ์ศรี และมีความสุข

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายและข้อตั้งใจในการทำงาน
๒. เพื่อฝึกให้เกิดการพัฒนาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ดีของบุคลากร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรเกิดการพัฒนาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ดีในการทำงาน
๒. บุคลากรสามารถพัฒนาด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสติปัญญาความถนัดความสนใจ

อารมณ์ และสังคม

๓. โครงการค่ายอบรมคุณธรรมจริยธรรม

หลักการและเหตุผล

การจัดการเรียนการสอนของรัฐมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดีคนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข วัดมีหน้าที่จัดการศึกษาส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม จึงต้องมีความตระหนักในหน้าที่เพื่อจัดการศึกษาให้เยาวชนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายการพัฒนา

ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ของเยาวชนเพื่อให้เป็นคนดี จึงจำเป็นต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย โดยเฉพาะ วัด โรงเรียน และ ชุมชน สถาบันภาครัฐและเอกชนจะต้องให้การสนับสนุน สถาบันครอบครัวต้องให้ความตระหนักในการพัฒนาโรงเรียนหาแนวร่วมในการพัฒนาวัดเป็นผู้หาวิธีการในการพัฒนา และจัดพัฒนา จึงจะสามารถพัฒนาให้เยาวชน มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมได้ตามจุดหมายที่วางไว้

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาและทำความเข้าใจตนเองตามหลักธรรมและรู้จักนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น
๒. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการปลูกฝังระเบียบวินัย และค่านิยมที่ดีงาม จากพื้นฐานของคุณธรรม
๓. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติธรรมแบบเข้มข้นการใช้สติควบคุมตนเองทุกอิริยาบถ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้ที่เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และมองเห็นคุณค่าของธรรมะที่มีต่อชีวิตสามารถที่จะนำไปปรับปรุงเปลี่ยนให้ชีวิตดีขึ้น
๒. ผู้ที่เข้าอบรมมีความตระหนักถึงระเบียบวินัย และค่านิยมที่ดีงามอันจะทำให้สังคมมีความสงบเรียบร้อย
๓. ผู้ที่เข้าอบรมมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อพระพุทธศาสนา และนำธรรมะไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง
๔. ผู้ที่เข้าอบรมกล้าแสดงออก และปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีชาวพุทธอย่างถูกต้อง

๔. โครงการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการศึกษา

หลักการและเหตุผล

มีทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบที่เพียบพร้อมสมบูรณ์มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการดำเนินงานทั้งในด้านการบริหารการบริการ โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบที่เพียบพร้อมสมบูรณ์ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการดำเนินงานในการบริการและโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเกิดการพัฒนาตนเองอย่างจากนโยบายโรงเรียนที่ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนรู้คุณค่าและประโยชน์จากเทคโนโลยี และมีความรู้และ ทักษะด้านเทคโนโลยีการศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตลอดจนโรงเรียนสามารถเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีในจังหวัดนครราชสีมา อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์และระบบเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีที่ใช้ในการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ในปัจจุบันสามารถเทียบเท่ากับภายนอกได้ จึงได้จัดทำ

โครงการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการศึกษาขึ้นความสามารถศึกษาค้นหาจากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการกับผู้ใช้บริการ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ได้ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่เป็น

๒. นักเรียนและครูใช้บริการอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ในการสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างสะดวกรวดเร็วขึ้น และมีอย่างหลากหลายเพียงพอต่อความต้องการ

๓. ครูมีการใช้สื่อในการเรียนการสอนพร้อมทั้งมีอุปกรณ์ในการเรียนรู้ด้วยตนเองและเทคโนโลยีที่

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. โสตทัศนูปกรณ์เป็นแหล่งวิทยบริการเพื่อให้บริการแก่นักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. บุคลากรและนักเรียนมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น

๓. นักเรียนและครูใช้บริการอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม มี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

ปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพจัดการสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี

พัฒนาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

พัฒนาความคิดความเชื่อทัศนคติของบุคลากรในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจให้เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

พัฒนาการถ่ายทอดความรู้ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรรวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อการถ่ายทอดซ้ำได้

๑. โครงการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากร

หลักการและเหตุผล

การมีส่วนร่วมของบุคลากรถือเป็นหลักการสากลที่หน่วยงานให้ความสำคัญและเป็นประเด็นหลักที่สังคมให้ความสนใจเพื่อพัฒนาเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามหลักการธรรมาภิบาลที่ภาครัฐจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมรับรู้ ร่วมคิดร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างความโปร่งใสและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของภาครัฐให้ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกภาคส่วน

ในระบอบที่ผ่านมาอุปสรรคของการมีส่วนร่วมยังไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ปัญหาที่พบเห็นได้อยู่เสมอคือ การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายต่างๆ เป็นหน้าที่ของรัฐ ซึ่งยังไม่มีมีการกระจายอำนาจไปสู่บุคคลและปฏิเสธการรับรู้ถึงสิทธิขององค์กรจากกลไกดังกล่าวย่อมส่งผลให้กระบวนการการบริหารประเทศกลายเป็นอำนาจของรัฐแต่เพียงฝ่าย

เดียว ซึ่งการจำกัดและปิดกั้นการมีส่วนร่วมในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารประเทศ ดังที่กล่าวมาส่งผลให้รัฐต้องประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย อาทิ ปัญหาด้านความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับองค์กร ของรัฐในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยสาเหตุแห่งปัญหาและความขัดแย้งดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากข้อเท็จจริง มิได้มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารประเทศ ดังนั้น ในทางปฏิบัติภาครัฐควรเปิดโอกาสได้เข้ามามีส่วน ร่วมผ่านช่องทางหรือกลไกในการให้ข้อมูลข่าวสารและรับฟังความคิดเห็นโดยต้องจัดให้บุคลากรได้รับรู้ บทบาทของตนในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐอย่างเป็นธรรมนอกเหนือจากการระบุไว้ให้เป็นเพียงแนวนโยบาย

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรสามารถนำมาสร้างหน่วยงาน
แนวปฏิบัติ

๒. เพื่อทำให้เกิดสังคมของผู้เชี่ยวชาญและองค์ความรู้เชิงประสบการณ์ในการมี
ส่วนร่วม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สร้างความสุขในหน่วยงานด้วยการดึงทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกเรื่องเป็น
การวางรากฐานของบุคลากร

๒. ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ
พัฒนา

๒. โครงการพัฒนาทัศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อการผสมผสาน วัฒนธรรมองค์กร

หลักการและเหตุผล

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่ง
จะกลายเป็นนิสัยและความเคยชินและกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ
ความเชื่อค่านิยมรวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่
รวมกันอย่างมีระเบียบผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรมตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการ
ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของ
องค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึง
จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธี
เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะ
ยาวขององค์การ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการผสมผสานวัฒนธรรมขององค์กร

๒. เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสมและการผสมผสาน
วัฒนธรรมขององค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. เพื่อทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง และลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

๒. บุคลากรมีความเข้าใจในลักษณะค่านิยมของแต่ละวัฒนธรรมรวมถึงค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรของตนเองมากขึ้น

๓. บุคลากรได้เห็นแนวทางการพัฒนาสภาวะภาพด้านวัฒนธรรมองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร

๓. โครงการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้และพัฒนาทักษะด้านการผลิตบัณฑิต

หลักการและเหตุผล

พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ วิธีการหนึ่งที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจดังกล่าว คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทั้งในระดับสาขาวิชา และระดับสถาบันทั้งนี้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพที่ได้กำหนดให้มีการจัดการความรู้ด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัย ดังนั้นจึงได้จัดให้มีโครงการการจัดการความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนสอนโดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเป็นการนำจุดแข็ง (Strengths) ด้านบุคลากร และการมีเครือข่ายทางวิชาการ มาเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน จะทำให้เกิดการสร้างความรู้ อันจะนำไปสู่การมีนวัตกรรมการพัฒนาขีดความสามารถ และการเสริมสร้างประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการพัฒนาการเรียนการสอนนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต

๒. เพื่อนำความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้รับจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน

๓. เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่ภายนอก

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรมีแนวทางการพัฒนาไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. นักศึกษาจะมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ดีขึ้น

๓. ผู้สอนมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีโอกาสพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษา

กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญามี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

ปรับปรุงโครงสร้างสถานพยาบาลและอัตราคนรองรับถึงเรื่องการเสริมสร้างความเข้าใจการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร

ปรับปรุงความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ปรับปรุงพฤติกรรมทางจิตใจของบุคลากรที่ต่อความคิดเห็นนโยบายขององค์กรเกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

ปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และประสบการณ์โดยเฉพาะการป้องกันการบุกรุกฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่าย

๑. โครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากร

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการทำงานอย่างมากมายการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนการสอนการบริการการสื่อสาร เช่น การจัดการเรียนการสอนทางออนไลน์การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทางโซเชียลมีเดียการทำงานร่วมกันผ่านทางเว็บการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพสะดวกรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์จะเห็นว่าในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มผลผลิตลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาแนวทางในการเชื่อมโยงการนำผลการฝึกอบรมไปสู่การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

๒. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้มีความชำนาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรได้เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

๒. บุคลากรได้แนวทางปรับปรุงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาองค์กร

๔.๒.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ ๑

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๐.๔๐ น. โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกลยุทธ์ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านพุทธธรรม จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (purposive selection) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การทำวิจัยเรื่องนี้ ควรเริ่มจาก ๑) ศึกษาสภาพเดิม แล้วไปทำการวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อตรวจดูว่ากลยุทธ์ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชานั้นเป็นอย่างไร ๒) พอได้กลยุทธ์เดิมมาแล้ว ก็ตรวจดูว่ากลยุทธ์เดิมมีปัญหาอะไร แล้วก็เสนอวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ก็คือพัฒนากลยุทธ์แต่ถ้าไม่มีกลยุทธ์ ก็สร้างกลยุทธ์ขึ้นใหม่สร้างตามจำเป็นที่จะใช้ แล้วก็สร้างกลยุทธ์ขึ้นมา เริ่ม

จากการร่างกลยุทธ์ แล้วนำร่างกลยุทธ์ไปทดลองใช้หรือประเมิน ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญว่าร่างกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งมีขั้นตอนที่อยากคือไปศึกษาสภาพแล้วไปสังเคราะห์หรือวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ แต่ก็อาศัยผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมมนาหรือสนทนากลุ่มหรือสัมภาษณ์^{๒๒๑}

๒. ถ้าสร้างกลยุทธ์แล้ว คือสร้างเพื่อจะใช้อะไร เพื่อตอบสนองความจำเป็นอะไร ส่วนการพัฒนากลยุทธ์ คือ ดูปัญหาแล้วพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา ถ้าสร้างกลยุทธ์ หรือพัฒนากลยุทธ์ได้แล้วก็จะเอาไปทดลองใช้เพื่อหาการยืนยัน สรุปได้ว่า ควรเริ่มจากการศึกษาสภาพพัฒนาบุคลากร ว่าสภาพปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหา และอุปสรรคอะไร และกลยุทธ์เดิมของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรเป็นอย่างไร ถ้าไม่มีรูปแบบกลยุทธ์ก็ให้สร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้น การพัฒนาคือการดูจากกลยุทธ์เดิมว่ามีปัญหาอะไร แล้วก็เสนอว่า กลยุทธ์ควรเพิ่มอะไรบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหานี้คือการพัฒนา^{๒๒๒}

๓. ผู้วิจัยควรสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจนว่าจะในระดับไหน แล้วจึงวางโครงสร้าง พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ โดยเน้นจุดแข็งและอ่อนของมหาวิทยาลัยสงฆ์ให้สอดคล้องกับตัวชีวิตในระบบคุณภาพการศึกษา คือการให้บริการสังคม และการทะนุบำรุงพระพุทธศาสนาศิลปวัฒนธรรม และควรนำผลการศึกษาไปพัฒนาให้เป็นรูปแบบของกลยุทธ์^{๒๒๓}

๔. ชื่อเรื่อง ถ้าปรับเป็น รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาจะทำให้มีจุดเน้นและจุดเด่น และควรสรุปการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องควรสังเคราะห์ออกมาให้ชัดว่า ๑) รูปแบบการบริหารการศึกษา ๒) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศกัมพูชาเป็นอย่างไร ๓) สังเคราะห์ข้อมูลที่ ๑ ที่เป็นเชิงทฤษฎีกับข้อมูลที่ ๒ ที่เป็นรูปแบบที่จริงมาสังเคราะห์ให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใหม่^{๒๒๔}

๕. กลยุทธ์ด้านร่างกาย เป็นการพัฒนาที่เน้นด้านกายภาพของผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นสวนของการรักษากาย ด้านความสะอาดการดูแลสุขภาพการวางตัวในสังคมรวมถึงด้านการเป็นผู้มีวินัย เคารพกฎระเบียบของหน่วยงาน และกฎระเบียบของสังคมจัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพจิตวิชาสุขศึกษาหน้าที่พลเมืองการกำหนดลมหายใจเขา-ออก ไหว้ผู้มีสติทำให้มีสมาธิในการทำงานการแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงานราชการการแต่งกายให้ดีให้เหมาะสมมากขึ้น

กลยุทธ์ด้านจิตใจ การพัฒนาด้านจิตใจ คือการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความพร้อม ดานจิตใจ ทั้งนี้หมายรวมถึงความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจเนื้อหาในการพัฒนาที่

^{๒๒๑} สนทนากลุ่ม รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ผู้อำนวยการหลักสูตร พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุธาราม, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๒๒} สนทนากลุ่ม พระครูกิตติญาณวิสิฐ ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๒๓} สนทนากลุ่ม พระครูโสภาสนนทกิตติ ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๒๔} สนทนากลุ่ม พระมหาสมบัติ ธนปญโญ ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, พุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

วิทยากร เป็นผู้ที่ส่งมอบให้ด้วยความเข้าใจที่ชัดเจนไม่ เคลือบแคลงสงสัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ อย่างมีสติจัดสมานนังสมาธิเนื่องในโอกาสวันสำคัญทางศาสนาต่างๆ มีจิตใจเย็นสบายสงบนิ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมองโลกในแง่ดีมีจิตสาธารณะ และกระตือรือร้นที่จะรับใช้สังคมจิตใจ อบอุ่นในการทำงานการคิดดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมายฝักใฝ่กิจกรรมการนังสมาธิเพื่อให้มีจิตใจที่สงบมีความอดทนมีจิตใจเบิกบาน

กลยุทธ์ด้านปัญญา นั้นความจำเป็นต้องพัฒนา เพราะปัญญาทำให้เกิดความรู้ ผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถเรียนรู้ได้อย่างแตกฉาน และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาคนความเพิ่มเติมจน เกิดความรู้ที่ชัดเจน และแตกยอดความรู้ใหม่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปจัดกิจกรรมทัศนศึกษาสถานที่สำคัญทางศาสนามีศีล สมาธิ แลปัญญาจะตามมาทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพการคิด วิเคราะห์ในการทำงานมีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานอย่างเป็นระบบ^{๒๒๕}

๖. ผู้วิจัยควรสรุปประเด็นในการสรุปผลในการวิจัยตามลำดับดังนี้

ก. สรุปผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ข. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

เพื่อให้เห็นว่า ข้อมูลของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธิกมหาวิทยาลัยใน ราชอาณาจักรกัมพูชามีข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ แล้วจึงได้ดำเนินการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสิ่งที่ต้องการให้ พัฒนาเพิ่มเติม

ค. สรุปข้อมูลจากการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ง. สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา ๑ - ๒ - ๓ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา^{๒๒๖}

๗. ควรระบุสถานที่ทำการศึกษาค้นคว้าให้ชัดเจนว่าศึกษาจากที่ใด และมีหน้าที่ใด เพราะว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นเพียงงานพัฒนาบุคลากรขององค์กร ถ้าจะมุ่งพัฒนาถึงบุคลากรของ พุทธิกมหาวิทยาลัย จะมีประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาส่วนงานวิจัยได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูล จากการศึกษาศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศกัมพูชา นับว่าเป็นประโยชน์สุดท้ายของงานวิจัยชิ้นนี้^{๒๒๗}

^{๒๒๕} สทนากลุ่ม พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, พุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๒๖} สทนากลุ่ม ดร. บุญเชิด ขำนิศาตร์, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, พุทธบริหาร การศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๒๗} สทนากลุ่ม ดร. ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

๘. ผู้วิจัยควรเพิ่มเอกสารเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะปัจจุบันการเรียนการสอนสมัยนี้ต้องเน้นใช้ความรู้มากกว่าองค์ความรู้ ความรู้มีอยู่ทั่วไปเหมือนในก้อนเมฆ เราอยากได้ความประเทพไหนก็เข้าไปในห้องสมุดหาดูอ่าน มีทั้งหมด แต่หัวใจสำคัญ คือทักษะการคิดวิเคราะห์แยกแยะ คิดสังเคราะห์ กรบวนการคิดและอ่านสำคัญที่สุด เรียนวิธีการเรียนรู้แยกแยะเป็น นั่นคือหัวใจสำคัญ^{๒๒๘}

๙. ประเด็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ก. ด้านวิสัยทัศน์ บุคลากรหลักปรัชญาพระพุทธศาสนากับการจัดการศึกษา การวิจัย และสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม

ข. ด้านพันธกิจ ๑) จัดและทรงเสริมการเรียนรู้พระพุทธศาสนาที่มีคุณค่าต่อสังคม ๒) บริการวิชาการพระพุทธศาสนาสู่สากล ๓) สร้าง และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมความเป็นธรรม ๔) บุคลากรกับการวิจัย และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ค. ด้านเป้าประสงค์ ๑) ประชาชนทั่วไปมีโอกาส เพื่อศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพ ๒) เพื่อจัดการศึกษาพระไตรปิฎก และเผยแผ่สู่สากล ๓) เพื่อทรงเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้านพระพุทธศาสนา^{๒๒๙}

๑๐. คำว่า กลยุทธ์ ควรพิจารณาถึง บทบาทหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้นควรเพิ่มประเด็น บทบาทหน้าที่ ประเด็นสำคัญก็คือ ต้องสรุป บทบาทหน้าที่ใหม่ของทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาให้ได้ก่อน เพราะจะเป็นแนวทางให้ทำการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก. บทบาทหน้าที่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ๑) นโยบายของผู้บริหารของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ๓) เป้าหมายการปฏิรูปทางการศึกษา ๔) เป้าหมายของการศึกษาพุทธศึกษา ๕) ความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข. วิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ๑) นโยบายของผู้บริหารของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ๓) วิสัยทัศน์เดิมของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๔) เป้าหมายของการศึกษาพุทธศึกษา ๕) ความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ค. พันธกิจ การกำหนดพันธกิจของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ๑) นโยบายของผู้บริหารของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) บทบาทหน้าที่ของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

^{๒๒๘} สทนากลุ่ม ผศ. ดร. สันงามประโคน, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วังน้อย, ๒๒ พ.ศ. ๒๕๖๐.

^{๒๒๙} สทนากลุ่ม รศ. ดร. สมศักดิ์ บุญปุ, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, พุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

๓) พันธกิจเดิมของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๔) พันธกิจทางพุทธศึกษา ๕) ความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ง. เป้าประสงค์ การกำหนดเป้าประสงค์ของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ๑) นโยบายของผู้บริหารของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) บทบาทหน้าที่ของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๓) เป้าประสงค์เดิมของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๔) เป้าประสงค์ของบุคลากรของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๕) ความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล^{๒๓๐}

๑๑. ผู้วิจัยควรกำหนดงบประมาณของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา และควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ดังนี้ ๑) นโยบายของผู้บริหารของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการพัฒนาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ๓) จัดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ด้านการพัฒนาการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา^{๒๓๑}

๑๒. ผู้วิจัยควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านสังคมให้เป็นแนวทางในการพัฒนาอย่าง เช่น ๑) การเชื่อมโยงประเด็นกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและบริการภายในพุทธศึกษา ๓) พัฒนาคุณภาพคนและสังคมสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ๔) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ๕) การปรับโครงสร้างการผลิตให้สมดุลและยั่งยืน ๖) การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม^{๒๓๒}

๑๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

ก. การพัฒนากาย คือการมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุให้รู้จัก “กิน อยู่ ดู ฟัง” เป็นสามารถเสพลิงเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้โทษ รู้จักควบคุมไม่ให้เกิดความต้องการที่ฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น

ข. การพัฒนาจิต คือการมีจิตที่สมบูรณ์ ด้วยคุณธรรมความดีงามสมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพ มีความเข้มแข็งมั่นคงและสมบูรณ์ด้วยสุขภาพมีความเบิกบานผ่องใสสงบสุข

ค. การพัฒนาปัญญา คือการเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจอย่างเป็นนัยความคิด และการหยั่งรู้ความจริง รู้เห็นเท่าทันโลก และชีวิตตามสภาวะจริง

^{๒๓๐} สอนทนากลุ่ม ดร. เกษม แสงนนท์, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๓๑} สอนทนากลุ่ม ดร. บุญเชิด ชำนิศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

^{๒๓๒} สอนทนากลุ่ม พระครูโอภาสสนทนทิตต์ ดร. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พ.ย. ๒๕๖๐.

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนาทั้งหมดไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วได้ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา และได้สรุปเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ประกอบด้วย ๔ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์ “บูรณาการหลักปรัชญาพระพุทธศาสนากับการจัดการศึกษา การวิจัย และสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม”

๒. พันธกิจ

- ๑) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาในการจัดการศึกษา
- ๒) พัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้
- ๓) บูรณาการการศึกษา และวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา
- ๔) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ และสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม

๓. เป้าประสงค์

๑) มีการพัฒนาศักยภาพและจัดการศึกษาหลักปรัชญาพระพุทธศาสนาได้อย่างมีคุณภาพ

๒) มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์วิชาการสามารถประยุกต์ใช้พัฒนาสังคมได้

๓) มีการพัฒนาระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพตามหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา

๔) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พระพุทธศาสนา และบริการสังคม

๔. กลยุทธ์มี ๔ กลยุทธ์ดังนี้ ๑) กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย ๒) กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต ๓) กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม ๔) กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกายมี ๓ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในการจัดกิจกรรมต่างๆ

พัฒนาศักยภาพร่างกายอย่างสร้างสรรค์เป็นไปเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการเพื่อความมั่นคงและเข้มแข็งของร่างกาย

๑. โครงการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม

หลักการและเหตุผล

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและดำรงอยู่ภายในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง หากจะคิดว่าการฝึกอบรมดำรงอยู่อย่างเลื่อนลอยในห้วงสูญญากาศ โดยไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับระบบอื่นๆ ขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมหลายๆ คนจึงต้องประสบความผิดหวังต่อผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้นทั้งนี้เพราะพวกเขาคิดเอาเองว่า การดำเนินโครงการฝึกอบรมที่ได้รับการวางแผนมาเป็นอย่างดี ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จเสมอ ความคิดเช่นนี้

เป็นการมองข้ามความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและระบบอื่นๆ ขององค์การตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมบางโครงการประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้รับอนุญาตหรือความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาให้นำความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน สำหรับบางโครงการความล้มเหลวเกิดขึ้น เพราะการฝึกอบรมมิได้เป็นหนทางของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและระบบอื่นๆ ขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับนักจัดการฝึกอบรมทุกคน

สำหรับการฝึกอบรมบุคลากรนั้น อาจถือได้ว่าเป็นระบบย่อย (sub-system) ระบบหนึ่งขององค์การ โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management system) ซึ่งเป็นระบบของการวิเคราะห์และจัดการเกี่ยวกับความต้องการด้านบุคลากรขององค์การเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในเบื้องต้นเสียก่อนว่าต้องการกำลังคนจำนวนเท่าไร และคนเหล่านั้นจะต้องมีคุณภาพหรือคุณสมบัติอยู่ในระดับใด จากนั้นจึงเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ทราบต่อไปว่าองค์การจะต้องทำอะไรเพื่อให้ก้าวไปถึงจุดนั้นองค์การบางแห่งอาจมุ่งที่จะดึงดูดสรรหาว่าจ้างพัฒนา และรักษาผู้ที่มีลักษณะพิเศษบางประเภท เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนตัวอย่างเช่น เปปซี่โค (PepsiCo) บริษัทผลิตน้ำอัดลมยักษ์ใหญ่ของโลก ยึดถือคติประจำบริษัทที่ว่า “เรารับนกอินทรี และสอนให้พวกเขารู้จักการบินเป็นหมู่อย่างพร้อมเพรียง” นกอินทรีในที่นี้คือ พนักงานระดับผู้จัดการซึ่งจะต้องมีความเป็นนักธุรกิจเต็มตัว เช่น การกล้าเสี่ยงทำงานสัปดาห์ละหกสิบชั่วโมงเป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อทีมตัดสินใจอย่างไรลงไปแล้ว ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นระบบที่องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา กำลังของตน เพื่อให้มีคุณลักษณะตามที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามระบบการฝึกอบรมของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์การองค์การที่มุ่งแต่การซื้อคนที่มีคุณภาพจากองค์การอื่นๆ โดยไม่เน้นการสร้างคนของตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง
๒. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน
๓. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต
๒. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ
๓. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน

๒. โครงการเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาคนและพัฒนาคนให้ได้ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะอาศัยแต่เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องอาศัยความพร้อมของสุขภาพกาย ถ้าสุขภาพกายพร้อมที่จะปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ทุกอย่างสามารถปฏิบัติงานผ่านไปด้วยดี สมดังคำที่ว่า “อโรคยา ปรมา ลาภา” ความไม่มี

โรคเป็นลาภอันประเสริฐ ซึ่งทุกวันนี้ประชาชนชาวไทย ได้หันมาออกกำลังกายที่จะนำไปสู่สภาพร่างกายที่แข็งแรงเป็นสิ่งสำคัญจะต้องสู้กับภาวะเศรษฐกิจและสภาพสังคมที่ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง การออกกำลังกายที่ให้ผลดีต่อสุขภาพร่างกายจะทำให้เกิดความเพลิดเพลินในขณะที่ร่วมกิจกรรม และร่วมสร้างความสามัคคีกันในทุกหมู่คณะ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเสริมสร้างความพร้อมทางด้านร่างกาย
๒. เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้บุคลากรได้อย่างมีความสุขปลอดภัย
๓. เพื่อส่งเสริมการสร้างค่านิยมองค์กรและความสัมพันธ์อันดี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายในการปรับตัวให้เข้ากับการใช้ชีวิตประจำวัน
๒. สามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข และปลอดภัย
๓. มีค่านิยมองค์กรและความสัมพันธ์อันดี

๓. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

หลักการและเหตุผล

เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพผู้ฝึกสอนอย่างต่อเนื่อง และให้ผู้เข้ารับอบรมมีความเข้าใจความรู้ในทิศทางเดียวกันในการเผยแพร่ความรู้ให้เป็นมาตรฐานทั่วทุกภูมิภาค ทั้งด้านเทคนิคการเรียนการสอน ระเบียบวินัย สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับนักศึกษา ซึ่งจะเป็กระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับชาติอย่างเป็นระบบ และพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้ฝึกสอนให้มากยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนานักศึกษาทั้งภายในและทั่วภูมิภาค
๒. เพื่อนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันด้วยการพัฒนานักศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีครูสอนตรงตามกลุ่มสาระ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้ารับการประชุมอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเอง นำผลที่ได้จากการพัฒนามาปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาให้สูงขึ้น

๒) กลยุทธ์พัฒนาด้านจิตมี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่งเสริมสุขภาพจิตให้มีความเข้มแข็งด้วยการทำโครงการอบรมบุคลากร
ส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ให้เป็นแนวทางสร้างความแข็งแกร่งในจิตอย่างสมบูรณ์
พัฒนาจิตใจด้วยการศึกษาธรรมและปฏิบัติธรรมเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนข้อมูลด้าน

สติปัญญา

เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรใหม่ทัศนคติตั้งบวกให้เป็นคนที่มีจิตสัมพันธ์ดี

๑. โครงการอบรมส่งเสริมการดูแลสุขภาพจิตให้แก่บุคลากรในองค์กร

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญทางด้านวัตถุและเทคโนโลยีมากขึ้น บุคคลในสังคมจึงหันไปยึดติดกับความเจริญและความสำเร็จทางวัตถุเป็นหลัก ทำให้สภาพสังคมมีความรุนแรงมากขึ้นเต็มไปด้วยปัญหาสังคม เด็กและเยาวชนเป็นกลุ่มที่สามารถรับรู้และซึมซับสิ่งแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้ได้ง่าย ประกอบกับสถาบันครอบครัวมีความสัมพันธ์กันน้อย อันเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ เป็นผลทำให้ขาดความอบอุ่น และขาดการอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลากรมีบทบาทมากในการอบรมเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคม บุคลากรจะประสบภาวะฟุ้งฟิงหลายด้าน เช่น ภาวะฟุ้งฟิงด้านความสามารถในการทำกิจวัตรประจำวัน ภาวะฟุ้งฟิงด้านเศรษฐกิจ เมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุไม่สามารถทำงานได้ ภาวะฟุ้งฟิงด้านสุขภาพ เมื่ออายุมากสมรรถภาพ ความแข็งแรงของร่างกายเสื่อม เสี่ยงป่วย เป็นโรคเรื้อรัง และภาวะฟุ้งฟิงด้านสังคมและจิตใจ จึงส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสถูกทอดทิ้งง่ายขึ้น ดังนั้น การดูแลสุขภาพจิตได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตรวจสุขภาพ ให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพกาย สุขภาพจิต เพื่อส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่บุคลากรในการดูแลตนเอง ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และเพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการดูแลสุขภาพให้แข็งแรง เพื่อดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่บุคลากรในการดูแลตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
๒. เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องสุขภาพกายและสุขภาพจิต
๓. เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงเพื่อดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้บุคลากรมีภูมิคุ้มกันในการดูแลตนเอง
๒. ทำให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจมีทัศนคติที่ดีต่อการดูแลสุขภาพ
๓. ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องสุขภาพกาย และสุขภาพจิต

๒. โครงการส่งเสริมสุขภาพทรัพยากรองค์กรแข็งแกร่งในจิต

หลักการและเหตุผล

คุณภาพชีวิตเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาประเทศสังคมคือประชาชนมีสุขภาพอนามัยดีทั้งร่างกายและจิตใจ ทุกเพศ ทุกวัยทรัพยากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและสัดส่วนต่อประชากร ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพชีวิตทรัพยากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมืออย่างจริงจังและต่อเนื่องในการเตรียมความพร้อมให้ทรัพยากรทุกคนตลอดจนบุคคลในครอบครัวและชุมชนเนื่องจากจำนวนและสัดส่วนประชากรได้รับผลกระทบจากการเสื่อมถอยของร่างกายตามวัย รวมทั้งผลของโรคเรื้อรังหรืออุบัติเหตุจึงนำไปสู่ความถดถอยของร่างกายเกิดภาวะพึ่งพาไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้หรือช่วยเหลือตนเองได้น้อยหรืออาจมีอาการสมองเสื่อม ทำให้ต้องอาศัยพึ่งพาเป็น

ภาระแก่ผู้ดูแลเกิดภาวะทุพพลภาพในที่สุดสิ่งเหล่านี้ทำให้ทรัพยากรดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ทรัพยากรจึงควรให้ความสนใจดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์แข็งแรงมีคุณภาพชีวิตที่ดีป้องกันการเกิดโรคต่างๆ รวมทั้งฟื้นฟูสุขภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ทรัพยากรในองค์กรได้รับความรู้ในการดูแลสุขภาพส่งเสริมสุขภาพ
๒. เพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรมีปฏิสัมพันธ์ และตระหนักถึงความสำคัญ
๓. เพื่อส่งเสริมให้ทรัพยากรมีความรู้สึกรู้สีกมีคุณค่าในตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทรัพยากรได้รับความรู้ในการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม
 ๒. ทรัพยากรมีปฏิสัมพันธ์ และสามารถอยู่ร่วมกัน ภายใต้สังคม
 ๓. ทรัพยากรรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- ๓. โครงการศึกษาและปฏิบัติธรรมเพื่อพัฒนาจิตและคุณธรรม-จริยธรรม**

หลักการและเหตุผล

กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงาม ส่งเสริม ให้มีการปรับค่านิยมและเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ประชาชนและเป็นการพัฒนาจิตใจให้ มั่นคงยิ่งขึ้น เพื่อเป็นหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งร่างกายและจิตใจของบุคลากรใน หน่วยงาน และผู้ที่สนใจพร้อมทั้งให้มีโอกาสได้ศึกษาและปฏิบัติธรรม โดยนำหลักธรรมไปใช้ในการ ดำรงชีวิต และพัฒนาจิตใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่และพร้อมรับกับสภาวะ สังคมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาจิตใจให้มีจิตใจที่ตั้งมั่นมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐาน
๒. เพื่อพัฒนาปัญญาและเหตุผลในการแยกแยะคุณค่าและความถูกต้องดีงาม
๓. เพื่อให้เข้าใจสัจธรรมของชีวิต และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้ได้เรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของจิตและชีวิต
๒. ทำให้เกิดการพัฒนาคูณธรรม-จริยธรรม
๓. ทำให้เกิดการพัฒนาทางปัญญา

๔. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

หลักการและเหตุผล

บุคลากรเป็นสวนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นการ พัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับภารกิจขององค์กรจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการ พัฒนาองค์กร การทำสวนงานเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบุคลากรในระดับต่างๆ ทั้งในสวนกลางและ ภูมิภาคจำนวนมากทั้งในระดับผู้บริหารและปฏิบัติการจึงจำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะ อย่างยิ่งให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารที่เพิ่ม มากยิ่งขึ้นและเพื่อให้บุคลากรที่นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรสามารถใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศที่มีอยู่และกำลังเตรียมการจัดหาในอนาคตอันใกล้เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์

สนับสนุนในการปฏิบัติงานและช่วยในการตัดสินใจโดยมีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการโดยมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบขององค์กรอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบงานสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม

๒. บุคลากรมีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกได้

๓. ปริมาณการใช้บริการเครือข่ายและคอมพิวเตอร์ตลอดจนระบบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีเพิ่มมากขึ้น

๓) กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคมมี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและบริการสังคม

พัฒนาคุณภาพคนและสังคมสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ

พัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐาน

ทรัพยากร

๑. โครงการยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาคนและสังคมที่ผ่านมาต้องเผชิญกับความท้าทายจากบริบทการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง สถาบันทางสังคม และปัจเจกบุคคล ได้แก่ โครงสร้างประชากรมีความไม่สมดุลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศ คุณภาพชีวิตของประชาชนยังมีความเสี่ยงจากความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และการแพร่ระบาดของยาเสพติดความเสื่อมถอยทาง คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมไทยส่งผลให้สถาบันทางสังคมมีแนวโน้มอ่อนแอ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่ สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน จึงมุ่งเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาคนมีคุณภาพเพิ่มขึ้นทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา รวมทั้งมีอนามัย การเจริญพันธุ์ที่เหมาะสมในทุกช่วงวัย

๒. เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้รับการยกระดับสู่มาตรฐานสากลต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม และโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

๓. เพื่อการเข้าถึงระบบสุขภาพที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพลดลงอย่างเป็นองค์รวม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์คุณธรรมและจริยธรรม

๒. เด็กวัยเรียนและเยาวชนได้มีความรู้ทางวิชาการสติปัญญาทางอารมณ์รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงามยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

๓. ได้พัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและบริการบนฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์

๒. โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

หลักการและเหตุผล

การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนเป็นอย่างยิ่ง และกระบวนการดำเนินงานจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ความสำเร็จจะยั่งยืนกว่าการพัฒนาโดยภาครัฐเพียงอย่างเดียว ประเด็นยุทธศาสตร์หลักในการสร้างวัฒนธรรมสุขภาพพอเพียง เพื่อสังคมแห่งสุขภาวะ โดยเสริมสร้างระบบสุขภาพชุมชนให้เข้มแข็งอย่างพอเพียงพึ่งตนเองและพึ่งพากันได้อย่างเกื้อกูลเพื่อให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข ร่วมกันภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บนฐานคิด “สุขภาพดีมาจากสังคมดี” คือสังคมที่อยู่เย็นเป็นสุข

วัตถุประสงค์

๑. เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรราชการ สร้างสัมพันธ์มิตรเครือข่ายบูรณาการ
๒. เพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาตามกระบวนการแผนแม่บทชุมชนให้ครอบคลุมทุกมิติครบทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ประเพณีวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม
๓. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งกระตุ้นปลุกฝังให้เกิดการพัฒนาในชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ชุมชนได้รับการพัฒนาต่อเนื่องและยั่งยืน ประชาชน อยู่ดีกินดี อยู่เย็นเป็นสุข อยู่รอดปลอดภัย

๒. ส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง เกิดการพึ่งตนเองและรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของชุมชนอย่างแท้จริง

๓. สร้างความเข้าใจระหว่างองค์กร/ชุมชน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

๓. โครงการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา

หลักการและเหตุผล

เทคโนโลยีสารสนเทศ ก็มีบทบาทที่สำคัญในส่วนของ การเป็นทั้งเครื่องมือหลัก และเครื่องมือสนับสนุนที่ต้องจัดหา และนำมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะการศึกษา

ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การกำหนดทิศทางและนโยบายการจัดการศึกษาไทย จึงต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต ซึ่งปฏิเสธไม่ได้เลยว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ เหล่านี้ล้วนมีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จะต้องประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานด้านช่องทางและสื่อ คือ เทคโนโลยีโทรคมนาคม เทคโนโลยีโทรคมนาคม ที่สำคัญได้แก่ การสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายความถี่การสื่อสาร เครือข่ายเส้นใยแก้วนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และหากจะกล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในลักษณะที่ชัดเจนที่สุดนั้น จะอยู่ในรูปลักษณะของสื่อต่างๆ ที่รวมเรียกว่า สื่อการศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในวงการศึกษแล้วว่า สื่อการศึกษา โดยเฉพาะสื่อทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลไกการจัดการศึกษา การเรียนรู้ สามารถส่งผลโดยตรงให้กับผู้เรียนเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ได้อย่างกว้างขวางและเป็นผลต่อพัฒนาการเรียนรู้ได้มากที่สุด อาจจะสรุปได้ว่าสื่อการศึกษา สามารถส่งผลต่อการเรียนรู้และการศึกษาในด้านต่างๆ เช่น ด้านคุณภาพการเรียนรู้ สื่อการศึกษาจะสามารถช่วยให้คุณภาพการเรียนรู้ดีขึ้น ในด้านเวลาผู้เรียนผ่านสื่อสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น การดึงดูดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจและเร้าความสนใจได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่
๒. เพื่อพัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระดับเครือข่าย
๓. เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรในศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเครือข่ายให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สถานศึกษาทุกแห่ง และหน่วยงานที่จัดการศึกษาในจังหวัดกระบี่ เห็นความสำคัญของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ
๒. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับการใช้งานในหลากหลายรูปแบบ
๓. ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีช่องทางในการรับสื่อการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

๔. โครงการสร้างความมั่นคงของบุคลากรและทักษะบุคลากร

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน ทรัพยากรทั่วไป ยังอยู่ ในภาวะขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะทางด้าน Security, Business Analyst, System Analyst, Cloud computing, Internet of Thing อีกทั้งเทคโนโลยีและนวัตกรรมในปัจจุบันมีการพัฒนา

เปลี่ยนแปลง และปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาการดำเนินการกิจกรรมใดๆในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) นี้ ย่อมมีความจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในเรื่องของความปลอดภัย ความสะดวกรวดเร็ว และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุดกิจกรรมการส่งเสริมความมั่นคงและทักษะบุคลากรด้าน Security, Business Analyst, System Analyst, Cloud computing, Internet of Thing จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงความสามารถความชำนาญและทักษะให้บุคลากร
๒. เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ

บุคลากร

๓. เพื่อช่วยผลักดัน สร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงให้กับการก้าวสู่เศรษฐกิจ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สร้างความร่วมมือระหว่างทุกบุคลากรด้านผู้พัฒนา
๒. พัฒนาบุคลากรทางด้านซอฟต์แวร์ที่เป็นปัญหาในการขาดแคลน
๓. จะมีการป้อนบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อมในการพัฒนา

๔) กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญามี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียดดังนี้

ปรับปรุงโครงสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาศักยภาพประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาปัญญาให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหารจัดการ พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นสากล

๑. โครงการปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากร

หลักการและเหตุผล

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมการเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสารประกอบกับการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ รวมทั้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ. ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรตลอดจนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการ ซึ่งให้ความสำคัญในปรัชญาหลักการ และแนวทางของการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารประเทศ จากปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รับความน่าเชื่อถือในระดับสากลในการเสนอแนะนโยบายและดำเนินการก่อหนี้ และบริหารหนี้สาธารณะโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประเทศมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทันสมัย และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ

๒. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการจัดปัญญาศึกษา

หลักการและเหตุผล

การสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการที่จะเป็นผู้นำในการก่อหนี้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางจิตปัญญาศึกษาโดยการระดมกำลังจากภาคีเครือข่ายองค์กรและกระบวนการที่มีประสบการณ์ในการอบรมพัฒนาบุคลากรตามแนวทางที่สอดคล้องกับมโนทัศน์ของจิตปัญญาศึกษาได้มาเข้าร่วมยกระดับพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาให้กับกระบวนการรุ่นใหม่ให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกในการเป็นกระบวนการหรือผู้นำกระบวนการเรียนรู้ทางด้านจิตปัญญาศึกษา เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการรุ่นใหม่ ที่สามารถเผยแพร่กระบวนการจิตปัญญาศึกษาให้ประจักษ์แก่สังคมต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. จัดกระบวนการฝึกอบรมเพื่อสร้างกระบวนการที่มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเนื้อหา และบริบทงานที่ทำในปัจจุบัน และสามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นด้วยตัวเองได้

๒. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในแนวทางจิตปัญญาศึกษาที่หลากหลาย เพื่อแลกเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้จากคนหลากหลายอาชีพและประสบการณ์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. เกิดกระบวนการในแนวทางจิตปัญญาศึกษารุ่นใหม่ ที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นต่อ องค์กร ชุมชน

๒. เกิดการนำชุดความรู้การฝึกอบรมแนวทางจิตปัญญาศึกษาไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มวิชาชีพต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง และเกิดการต่อยอดความรู้ได้อย่างไม่รู้จบ

๓. เกิดการขยายโอกาสแก่บุคลากรที่ทำงานด้านการฝึกอบรมในบริบทต่างๆ ให้มีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจิตปัญญาศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานฝึกอบรมของตน ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๓. โครงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ

หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรทั้งหลายประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน ทำให้ยากต่อการคาดหมายมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ องค์กรต่างๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จึงต้องตระหนักและให้

ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ทันสมัยรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพโดยต้องพัฒนาตนเองให้เข้าใจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของตนเองให้สามารถเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดจึงกำหนดจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพย์สินที่สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

๑. เข้าใจแนวคิดและทิศทางใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
๒. เข้าใจบทบาทและกระบวนการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง
๓. สามารถเตรียมความพร้อมในปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม
๒. ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ทำให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ
๓. ทำให้สามารถนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จให้แก่องค์กร

จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสรุปร่างกลยุทธ์ในตารางที่ ๔.๑๗ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๗ สรุปร่างกลยุทธ์

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒
วิสัยทัศน์ พุทธighamวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาเป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และเป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาพระพุทธานุภาพมุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติเขมรที่มีความรู้คู่คุณธรรมเพื่อสร้างสรรค์สังคมเขมรพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสัยทัศน์ บูรณาการหลักปรัชญาพระพุทธานุภาพกับการจัดการศึกษาการวิจัยและสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม
พันธกิจ ๑. จัดและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธานุภาพให้กับประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ในรูปแบบการศึกษาพระพุทธานุภาพบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการ	พันธกิจ ๑. สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาในการจัดการศึกษา ๒. พัฒนาวิจัยและงานสร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้ ๓. บูรณาการการศึกษาและวิจัยด้วยหลักปรัชญา

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒
พัฒนาสังคม ๒. จัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม ๓. สร้างและส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรมความเป็นชุมชน และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ๔. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ๕. สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและนิสิตได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง เป้าประสงค์ ๑. บุคลากรและประชาชนทั่วไปมีโอกาสได้รับการศึกษาพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ๒. จัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง ๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริการและเผยแพร่ความรู้ตามความต้องการของสังคม	พระพุทธศาสนา ๔. บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม เป้าประสงค์ ๑. มีการพัฒนาศักยภาพและจัดการศึกษาหลักปรัชญาพระพุทธศาสนาได้อย่างมีคุณภาพ ๒. มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์วิชาการสามารถประยุกต์ใช้พัฒนาสังคมได้ ๓. มีการพัฒนาระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพตามหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ๔. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พระพุทธศาสนา และบริการสังคม
กลยุทธ์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย มี ๔ กลยุทธ์ ๑. พัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แก่สังคม ๒. ส่งเสริมแนวคิดของบุคลากรเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ดี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน ๓. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ๔. พัฒนาคณะผู้บริหารหลักอบรมที่ใช้ฐานความรู้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ กลยุทธ์ด้านจิตใจ มี ๔ กลยุทธ์ ๑. สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบชุมชนที่อ่อนโยน ๒. พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ดี ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิตที่อยู่ในสังคมยังเกิดความแตกแยกได้ ๓. พัฒนาระบบการเรียนรู้ให้บุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมในทางจิตใจ ๔. ส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรในการใช้เครื่องมือสารสนเทศ	กลยุทธ์ กลยุทธ์ด้านร่างกายมี ๓ กลยุทธ์ ๑. พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ๒. พัฒนาศักยภาพร่างกายอย่างสร้างสรรค์เป็นไปเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี ๓. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการเพื่อความมั่นคงและเข้มแข็งของร่างกาย กลยุทธ์ด้านจิต มี ๔ กลยุทธ์ ๑. ส่งเสริมสุขภาพจิตให้มีความเข้มแข็งด้วยการทำโครงการอบรมบุคลากร ๒. ส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ให้เป็นแนวทางสร้างความแข็งแกร่งในจิตอย่างสมบูรณ์ ๓. พัฒนาจิตใจด้วยการศึกษาธรรมและปฏิบัติธรรมเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญา ๔. เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรใหม่ทัศนคติตั้งบวกให้เป็นคนที่มีจิตสำนึกดี

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒
ศึกษา กลยุทธ์ด้านสังคม มี ๔ กลยุทธ์ ๑. ปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพจัดการสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี ๒. พัฒนาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ๓. พัฒนาความคิด ความเชื่อกันคตินของบุคลากรในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจให้เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ๔. พัฒนาการถ่ายทอดความรู้ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อการถ่ายทอดซ้ำได้ กลยุทธ์ด้านปัญญา ๑. ปรับปรุงโครงสร้างสถานพยาบาลและอัตราคนรองรับถึงเรื่องการเสริมสร้างความเข้าใจการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร ๒. ปรับปรุงความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ๓. ปรับปรุงพฤติกรรมทางจิตใจของบุคลากรที่ต่อความคิดเห็นนโยบายขององค์กรเกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ๔. ปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และประสบการณ์ โดยเฉพาะการป้องกันการบุกรุกฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่าย	กลยุทธ์ด้านสังคม มี ๔ กลยุทธ์ ๑. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและบริการสังคม ๒. พัฒนาคุณภาพคนและสังคมสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ๓. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ๔. พัฒนาระบบความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากร กลยุทธ์ด้านปัญญา มี ๔ กลยุทธ์ ๑. ปรับปรุงโครงสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ๒. พัฒนาศักยภาพประสบการณ์ทำงาน และพัฒนาปัญญาให้เกิดการเรียนรู้ ๓. พัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหารจัดการ ๔. พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นสากล

๔.๒.๓ ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จากการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ ๒

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ เป็นต้นไป ณ พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช ประเทศกัมพูชา โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกลยุทธ์ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านพุทธธรรม จำนวน ๗ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (purposive selection) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยสรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

ประเมินผลการปฏิบัติ ๓) การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ระบบการฝึกอบรม และกลไกในการพิจารณาความเป็นธรรม^{๒๓๙}

๖. มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

๑) มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านร่างกาย คือ ๑) สร้างและพัฒนาโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพร่างกาย ๒) พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ ๓) ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ^{๒๔๐}

๒) มีข้อคิดเห็นเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านร่างกาย ดังนี้ ๑) ส่งเสริมสุขภาพพลานามัยที่ดีให้นักศึกษาในลักษณะของการแข่งขันกีฬาทั้งภายในและภายนอก ๒) จัดกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพและเพื่อการแข่งขันให้มีความหลากหลายและต่อเนื่อง ๓) จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายให้เพียงพอกับความต้องการ ๔) ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬายานนอก เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย^{๒๔๑}

๓) ข้อคิดเห็นกลยุทธ์ด้านจิตใจ คือ ๑) ส่งเสริมสุขภาพจิตให้มีความเข้มแข็ง และอดทนต่อความยากลำบากต่างๆ ๒) ส่งเสริมกิจกรรมจิตและการนำความรู้ไปพัฒนาท้องถิ่นแก้ไขปัญหให้กับสังคม ๓) การพัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม^{๒๔๒}

๔) ข้อคิดเห็นกลยุทธ์ด้านจิตใจ คือ ๑) พัฒนาระบบสารสนเทศผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับการฝึกประสบการณ์การนิเทศที่ส่งเสริมจิตแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๒) พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติและอบรมจิต ๓) พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการ สุขภาพจิตในสถานบริการสาธารณสุขทุกระดับ ๔) พัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดวิชาการ ด้านสุขภาพจิตกับเครือข่าย^{๒๔๓}

๕) ข้อคิดเห็นกลยุทธ์ด้านสังคม คือ ๑) เสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องของสังคมต่อกลุ่มเป้าหมาย ๒) สร้างและพัฒนากลไกบูรณาการการจัดสวัสดิการสังคมและพัฒนาสังคม ๓) สร้างและพัฒนากลไกการสร้าง ความมั่นคงทางสังคมในระดับพื้นที่ ๔) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมด้านสวัสดิการสังคมและพัฒนาสังคม^{๒๔๔}

๖) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญด้านสังคม ๖ ประการ ๑) ส่งเสริมบทบาทเชิงสร้างสรรค์ของภาคประชาสังคมและเครือข่ายเพื่อการพัฒนาสังคม ๒) พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ๓) สนับสนุนโครงการในการดำเนินงานพัฒนาสังคม

^{๒๓๙} สนทนากลุ่ม นาย Chhunh Cho, ประธานศูนย์ฝึกอบรมครู (Center of Teacher Training). พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๐} สนทนากลุ่ม Dr. Khim sophone, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๑} สนทนากลุ่ม นาย Chhunh Cho, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๒} สนทนากลุ่ม Dr. Vet Sukonthia, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๓} สนทนากลุ่ม Dr. Sin Mao, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๔} สนทนากลุ่ม Phra Suot Chanh, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

และความมั่นคงของสังคมอย่างมีเป้าหมาย ๔) พัฒนาศักยภาพเครือข่ายการคุ้มครองสิทธิ กลุ่มเป้าหมายในทุกระดับ ๕) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ๖) พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ^{๒๔๕}

๗) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร การศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญด้านปัญญา ๕ ประการ ๑) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม ๒) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมที่ สอดคล้องสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ๓) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับปฏิบัติ ภารกิจและรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ๔) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบ บูรณาการและสร้างวัฒนธรรมจิตอาสาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ๕) จัดระบบสวัสดิการให้ มีความพอเพียงเหมาะสมกับการสร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร^{๒๔๖}

๘) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านปัญญา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ๕ ประการ ๑) พัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ๒) พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม ๓) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ๔) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา^{๒๔๗}

๙) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธ บริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

ก. ด้านวิสัยทัศน์ ควรจะใช้ ดังนี้ “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับ สากล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา”

ข. ด้านพันธกิจ แบ่งเป็น ๔ ด้านตามพันธกิจ คือ ๑) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญา พระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา ๒) พัฒนาการศึกษพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการ เรียนรู้ ๓) บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ๔) บริการวิชาการอย่าง มีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล

ค. ด้านเป้าประสงค์ แบ่งเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) มีการพัฒนาระบบ บริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ๒) สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิง สร้างสรรค์ ๓) พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย ๔) การนำองค์ความรู้มาใช้ในการ วิเคราะห์และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล^{๒๔๘}

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทั้งหมดไป ปรีกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วได้ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม หลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่าง) และได้สรุปเป็น

^{๒๔๕} สนทนากลุ่ม Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๖} สนทนากลุ่ม Phra Jaranavija Jemthira ดร., ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๗} สนทนากลุ่ม นาย Chhunh Cho, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๘} สนทนากลุ่ม Ven. Prof.Dr.khy sovanratana, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐.

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยใน
ราชอาณาจักรกัมพูชา ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัย
ในราชอาณาจักรกัมพูชา ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ
เป้าประสงค์ กลยุทธ์

โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์ “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานหลัก
ปรัชญาของพระพุทธศาสนา”

๒. พันธกิจ

- ๑) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา
- ๒) พัฒนาการศึกษพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้
- ๓) บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา
- ๔) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล

๓. เป้าประสงค์

- ๑) มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา
- ๒) สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์
- ๓) พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย
- ๔) การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล

**๔. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิก
มหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา** มีกลยุทธ์ย่อย ๔ กลยุทธ์ ดังนี้ ๑) กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย
๒) กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต ๓) กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม ๔) กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา โดยมี
รายละเอียด ดังนี้

- ๑) กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกายมี ๓ กลยุทธ์ย่อย ดังนี้
สร้างและพัฒนาโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพร่างกาย
พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้อึดต่อสุขภาพ
ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ

๑. โครงการพัฒนานโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพเยาวชน

หลักการและเหตุผล

ปัญหาสุขภาพเยาวชนไม่ได้มีเพียงเรื่องของสุขภาพ แต่เป็นปัญหาสุขภาพของ
เยาวชนมีความสลับซับซ้อนมีมิติทางสังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมากจากการ
เปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และค่านิยม เช่น การเปลี่ยนจากครอบครัวขยายเป็นคร
อบครัวเดี่ยวมากขึ้น พ่อแม่ต้องทำงานเพื่อเลี้ยงดูครอบครัวทำให้ไม่สามารถเลี้ยงดูลูกได้ดีเท่าที่ควร
รวมทั้งกระแสการพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของเยาวชน
เช่น ติดเกม ติดยาเสพติด การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร ความรุนแรง ความเครียดอุบัติเหตุ เป็นต้น

ซึ่งการแก้ไขปัญหามองได้รับความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคมและประชาชน เพื่อให้อนาคตจะมีเยาวชนที่มีศักยภาพและคุณภาพที่จะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาปัญหาสภาวะของเยาวชนอย่างรอบด้าน
๒. เพื่อศึกษาของวางของการดำเนินงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ
๓. เพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของในกระบวนการพัฒนานโยบายเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาเกิดการปรับปรุงนโยบาย/มาตรการด้านการส่งเสริมสุขภาพ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้ทราบถึงปัญหาสภาวะของเยาวชนในสังคม
๒. ได้ช่องว่างแนวของการดำเนินงานในการส่งเสริมสุขภาพ
๓. ได้ทราบในการสื่อสารกระบวนการพัฒนานโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพ

๒. โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อสุขภาพ

หลักการและเหตุผล

คุณภาพชีวิต ถือได้ว่าเป็นเป้าหมายหลักของสังคมคือประชาชนมีสุขภาพอนามัยดีทั้งร่างกายและจิตใจ ทุกเพศทุกวัย การพัฒนาคุณภาพชีวิตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมืออย่างจริงจังและต่อเนื่องในการเตรียมความพร้อมให้ทุกคนตลอดจนบุคคลในครอบครัวและชุมชน จากสภาพปัญหาด้านสุขภาพของประชาชนในปัจจุบัน นับว่าเป็นปรากฏการณ์ของปัญหาใหม่ที่สำคัญปัญหาหนึ่งที่ไม่สามารถจะมองข้ามได้ เนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพจะส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สุขภาพ เป็นต้น ปัจจุบันปัญหาด้านสุขภาพของประชาชนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หากขาดการดูแลเอาใจใส่อาจส่งผลถึงชีวิตในที่สุดโรคที่เกิดจากพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่ดีของบุคคล การแก้ไขปัญหสุขภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จำเป็นต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยภาครัฐ องค์กรชุมชน ผู้นำชุมชนและอาสาสมัครสาธารณสุขตลอดจนประชาชนทั่วไปในพื้นที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมและตระหนักในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นสำคัญเพื่อให้ชุมชนเกิดความตระหนัก และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ก่อให้เกิดการพัฒนาจนสามารถพึ่งพาตนเองแบบยั่งยืนได้กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพัฒนาและสนับสนุน กระบวนการบูรณาการและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการดำเนินงานด้านสุขภาพร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านสุขภาพของชุมชน ส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายการสร้างสุขภาพ และการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้องค์กรภาคประชาชนด้านสุขภาพมีส่วนร่วม และเป็นแกนนำหลักในการดำเนินงานเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ
๒. เพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านสุขภาพการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านสุขภาพระหว่างองค์กรภาครัฐกับภาคประชาชนในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีการดำเนินงานคนรักสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมโดยองค์กรภาคประชาชนด้านสุขภาพเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นแกนนำหลักในการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยภาครัฐ

๒. องค์การภาครัฐ เครือข่ายภาคประชาชนด้านสุขภาพมีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินการในชุมชน ซึ่งจะทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน มีศักยภาพ และเข้มแข็งขึ้น

๓. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดบริการสุขภาพสำหรับบุคลากร

หลักการและเหตุผล

ด้วยสถานการณ์และแนวโน้มปัญหาการตั้งครุภ และปัญหาสุขภาพอื่นๆ ของบุคลากรที่ทวีความรุนแรงและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขได้ปรับบทบาทเป็น ที่ต้องมองปัญหาสุขภาพของแต่ละกลุ่มแบบองค์รวมใช้แนวคิดในการกระจายอำนาจไประดับเขต และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนโดยเฉพาะปัญหาสุขภาพต้องแก้ปัญหาแบบองค์รวมเพื่อให้ องค์การภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพแบบบูรณาการโดยเฉพาะกรมอนามัย กรมควบคุมโรคและกรมสุขภาพจิตต้องเร่งการดำเนินการบูรณาการแผนงาน/โครงการภายใต้ ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคตามกลุ่มวัยมีการจัดทำแผนงานพัฒนาสุขภาพบุคลากร อย่างมีคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายสร้างความตระหนักและการเข้าถึงกลุ่มโดยมีการบูรณาการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพวัยรุ่นประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มีมาตรการหลัก ๕ ประเด็น คือ ๑) การจัดบริการ เชิงรุกสู่สถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ๒) การจัดบริการที่เป็น มิตรที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของวัยรุ่น ๓) การจัดบริการเชิงรุกสู่ชุมชน ๔) การบังคับ ใช้กฎหมายเพื่อให้วัยรุ่นปลอดภัยจากปัญหาทางเพศแอลกอฮอล์สารเสพติดความรุนแรงการพนัน การติดเกมส์ และอื่นๆ ๕) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ ในกลุ่มบุคลากร

จึงจัดทำโครงการส่งเสริมจัดบริการสุขภาพที่เป็นมิตรสำหรับบุคลากร มุ่งเน้นส่งเสริม ให้บุคลากรทุกระดับมีคุณภาพบริการสุขภาพที่เป็นมิตรสำหรับบุคลากรตามแนวทางมาตรฐานส่งเสริม การจัดบริการสุขภาพชุมชน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงบริการ สุขภาพที่เป็นมิตรอันส่งผลดีต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อส่งเสริมจัดบริการสุขภาพที่เป็นมิตรกับบุคลากร
๒. เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการสุขภาพที่เป็นมิตรทั้งเชิงรับและเชิงรุก เชื่อมโยงกับ เครือข่ายส่งเสริมสุขภาพ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรเข้าถึงบริการเพิ่มมากขึ้น
๒. ปัญหาสุขภาพลดลง
- ๒) กลยุทธ์พัฒนาด้านจิตมี ๔ กลยุทธ์ย่อยดังนี้
 - พัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม
 - พัฒนาจิตโดยการฝึกประสบการณ์การนิเทศที่ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการสุขภาพจิตในสถานทุกระดับ
 - พัฒนาจิตด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ

โครงการ/กิจกรรม

๑. โครงการปฏิบัติธรรมพัฒนาจิตเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เจริญขึ้น มนุษย์สามารถติดต่อเชื่อมโยงรับส่งข้อมูลข่าวสารถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็วแพร่หลาย เรียกกันว่ายุคโลกาภิวัตน์ โดยอาศัยวิทยาการต่างๆ และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ให้มากที่สุดเท่าที่สติปัญญาจะสามารถคิดค้นพัฒนาขึ้นมาได้ จนกระทั่งในบางครั้งการที่มนุษย์ส่วนใหญ่ในสังคมปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาความเจริญในด้านวัตถุ องค์ความรู้ทางวิชาการ และวิทยาการต่างๆ เพื่อพยายามแก้ไขปัญหามานานในชีวิต เพื่อมุ่งหวังความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และความสุขที่มากขึ้น แต่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของชีวิตอย่างแท้จริงนั้นเป็นเหตุให้การพัฒนาในด้านต่างๆ ดังกล่าวเป็นไปโดยไร้ทิศทางที่ถูกต้องตามหลักธรรม ทำให้เกิดปัญหาและยังความเสียหายต่าง ๆ นานา ขึ้นทั้งแก่ตนเองครอบครัว สังคม และ ประเทศชาติ ซึ่งถ้าหากบุคคลได้ฝึกฝนอบรมพัฒนาจิตอย่างถูกต้องสมบูรณ์อย่างถึงที่สุดตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาแล้วจะเข้าใจถึงความจริงตามธรรมชาติทำให้ใช้ชีวิตอย่างถูกต้องสามารถยังประโยชน์แก่ตนและสังคมได้อย่างแท้จริง นำไปสู่การพัฒนาชีวิตที่ดีขึ้นอย่างถูกต้องตามธรรม สร้างความสุขความเจริญขึ้นทั้งต่อตนเองครอบครัวสังคม และประเทศชาติสืบไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาจิตด้วยการปฏิบัติธรรมตามแนวทางฯ
๒. เพื่อสร้างผู้รู้ในพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นบุคลากรที่ยังประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำหลักธรรมความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้อย่างแท้จริง อันจะเป็นประโยชน์สุข แก่ตนเอง ครอบครัว สังคม
๒. สามารถเผยแผ่หลักธรรมความรู้ดังกล่าวให้แก่บุคคลอื่นได้ซึ่งจะเป็นการขยายความมั่นคงของพระพุทธศาสนาฯ ขึ้นไป

๒. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้สำหรับบุคลากร

หลักการและเหตุผล

พัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้านการผลิตบัณฑิตการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม จึงได้กำหนดนโยบายผลักดันให้มีการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้มอบส่วนงานถือปฏิบัติ แล้วนั้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญ ประโยชน์ของการจัดการความรู้มากขึ้นมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินการจัดการความรู้กับผู้เชี่ยวชาญ และระหว่างส่วนงาน ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปจัดการความรู้ในส่วนงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของความรู้และการจัดการความรู้มากขึ้น

๒. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานจัดการความรู้ระหว่างส่วนงานและผู้เชี่ยวชาญ

๓. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบตามบริบทของส่วนงาน และเป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

๒. พบแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓. นำองค์ความรู้ที่ได้เผยแพร่ทั่วถึงสังคม

๓. โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิต

หลักการและเหตุผล

ด้วยภาวะการแข่งขันด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง การปกครองล้วนมีผลต่อภาวะจิตใจของประชาชนผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะดังกล่าวได้จะเกิดความเครียดเพิ่มสูงขึ้น และอาจรุนแรงถึงขั้นมีภาวะเจ็บป่วยทางจิตใจได้ การเจ็บป่วยทางจิตเป็น ปัญหาสุขภาพที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของบุคคล ครอบครัว และชุมชนถึงแม้ปัญหา สุขภาพจิตจะส่งผลต่ออัตราการตายค่อนข้างต่ำและไม่ทำให้สูญเสียถึงแก่ชีวิต แต่เมื่อเกิดปัญหา สุขภาพจิตขึ้นกับประชาชนทั่วไป การเข้าถึงบริการสุขภาพจิตเนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น ทัศนคติที่ไม่ดีต่องานสุขภาพจิต การขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับสุขภาพจิต ความร่วมมือของงาน สุขภาพจิตจากหน่วยบริการและชุมชน การขาดแคลนบุคลากร ทั้งจิตแพทย์และวิชาชีพอื่นของ ทีมสุขภาพจิต การกระจุกตัวของจิตแพทย์ในเมืองใหญ่ ความยากลำบาก ในการเดินทางมาขอรับบริการ บางครั้งจำเป็น ต้องค้างคืนทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ครอบครัวมีฐานะยากจนทำให้ผู้ป่วยเข้าถึง บริการได้น้อยและไม่ได้รับการรักษาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเครือข่ายบริการสุขภาพจิต ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาทำให้ผู้ป่วยจิตเข้าถึงบริการมากขึ้น ซึ่งพัฒนา ระบบบริการสุขภาพจิตเป็นต้นแบบในการขยายผลดำเนินงานของแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ จิต

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้ป่วยจิตได้รับการตรวจรักษาโดยจิตแพทย์

๒. เพื่อลดอัตราการส่งต่อผู้ป่วยจิต

๓. เพื่อให้ผู้เจ็บป่วยด้วยปัญหาสุขภาพจิตได้เข้าถึงบริการและได้รับการรักษาอย่างต่อเนื่องเหมาะสม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สามารถเข้าถึงบริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

๒. จัดบริการสุขภาพจิตและจิตเวชได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

๔. โครงการพัฒนาเครือข่ายส่งเสริมสุขภาพในองค์กร

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายสุขภาพในชุมชนให้เข้มแข็งนั้นเกิดขึ้นได้ตามแนวคิดของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านข้อมูลข่าวสารรวมถึงการกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในเชิงรุก หรือรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมที่มุ่งเน้นให้ชุมชนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง ซึ่งนำไปสู่การลดอัตราเสี่ยงของการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรังต่างๆ ของคนในชุมชนและสืบเนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันต้องมียุทธศาสตร์ที่รวมถึงภารกิจในด้านการดูแลสุขภาพเพิ่มขึ้น ด้วย การสร้าง แรงจูงใจ และเสริมสร้างความมั่นใจ ทักษะ วิชาการ หรือองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขตามแนวนโยบายที่มีการปรับเปลี่ยน จึงถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับเครือข่ายบริการสุขภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาทักษะในการเป็นองค์กรจัดการสุขภาพ
๒. เพื่อสามารถปฏิบัติงานเชิงรุกและเป็นต้นแบบในการสร้างเสริมสุขภาพ
๓. เพื่อจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการสุขภาพในชุมชน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. เกิดเครือข่ายชุมชนพึ่งตนเองด้านสุขภาพในพื้นที่
๒. บุคลากรขององค์กรเข้าถึงบริการด้านสร้างเสริมสุขภาพรวมถึงได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพจากเครือข่าย

๓) กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคมมี ๔ กลยุทธ์ย่อยดังนี้

พัฒนากลไกการสร้างความมั่นคงทางสังคมในระดับพื้นที่

พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง

พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๑. โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุดโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อ 1) พัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) พัฒนาคนคือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 3) พัฒนาฐานความรู้ขององค์กร จากเหตุผลดังกล่าว จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ในสถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรม และตามคำรับรองการปฏิบัติ

ราชการ บรรลุเป้าหมาย และบังเกิดผลต่อการปฏิบัติด้านพัฒนาองค์กร จึงจำเป็นต้องจัดทำโครงการ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กรสถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๒. เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบัน
๓. เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีการนำกระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการงานปกติ ของสถาบันวิจัยฯ และมีชุมชนความรู้ที่สนับสนุนให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคนพัฒนางานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๒. โครงการพัฒนาคนให้มีศักยภาพและรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันสังคมโลกกำลังเผชิญกับสภาพความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคมการเมือง เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งล้วนส่งผลถึงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของทุกคน ในสังคม ดังนั้น การพัฒนาคนให้มีศักยภาพและรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถอยู่ ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหากสังคมหรือ องค์กรใดมีคนที่มีศักยภาพสูงย่อมได้เปรียบในการที่จะช่วย กันขับเคลื่อนสังคมหรือองค์กรไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีการ พัฒนาที่สมดุลทั้งด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาทั้งปวง การศึกษาเป็นหนทางแห่งการพัฒนาชีวิตและสร้างความมั่นคงไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกกระบบโรงเรียน หรือการศึกษาตามอัธยาศัย เพราะจะช่วยเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถให้ แต่ละบุคคล ดังนั้น การศึกษาจะต้องไม่สิ้นสุดเพียงแค่จบจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือ สถาบันการศึกษาต่างๆ แต่จะต้องส่งเสริมให้ทุกคนได้เรียนอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าจะจบการศึกษาใน ระบบไปแล้วก็ตาม โดยโรงเรียนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เตรียมความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ และปลูกฝังแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาตลอดชีวิตให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้มีทัศนคติแรงจูงใจ ใฝ่เรียนรู้ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

วัตถุประสงค์

๑. สร้างโอกาสการเรียนรู้คู่คุณธรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเชื่อมโยงบทบาทสถาบัน ศาสนาและสถาบันการศึกษา
๒. เสริมสร้างระบบสุขภาพที่มีคุณภาพอย่างครบวงจรตั้งแต่การส่งเสริมการป้องกัน การรักษา และการฟื้นฟูสมรรถภาพ
๓. สร้างระบบคุ้มครองทางเศรษฐกิจสังคมและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้ คน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม อารมณ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีทักษะในการประกอบอาชีพมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต อย่างมีศักดิ์ศรี และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๓. โครงการพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากร

หลักการและเหตุผล

ในหลายปีที่ผ่านมา ระบบความคุ้มครองทางสังคมหลายประเภท แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีประชาชนอีกหลายกลุ่มยังไม่ได้ได้รับประโยชน์จากระบบความคุ้มครองทางสังคมขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นความครอบคลุมในด้านความคุ้มครองต่อภาคแรงงานนอกระบบคน ยากจนและกลุ่มผู้ด้อยโอกาสก็ยังมีไม่สูงมากนักรัฐบาลจึงเริ่มพิจารณาขยายระบบสวัสดิการสังคมและพยายามพัฒนาระบบความคุ้มครองทางสังคมที่ครอบคลุมถ้วนหน้าภายในปี พ.ศ.๒๕๖๐ เพื่อให้ความคุ้มครองกับคน ทุกๆ คน ในตลอดช่วงระยะเวลาของชีวิต แยกได้เป็น ๔ ประการ คือ ๑. การบริการทางสังคม ๒. ความช่วยเหลือทางสังคม ๓. การประกันสังคม ๔. การสนับสนุนทางสังคม ดังนั้น เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากร จึงได้จัดตั้งโครงการพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากร โดยให้การสนับสนุนทางวิชาการเพื่อให้การพัฒนามาตรการและระบบความคุ้มครองทางสังคมขั้นพื้นฐานอย่างถ้วนหน้าให้เกิดการขยายความคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเพื่อให้ประชาชนมีความตระหนัก และใช้สิทธิสวัสดิการสังคมของตน ภายใต้ยุทธศาสตร์สวัสดิการสังคม ซึ่งจะทำให้ประชาชนผู้ยากจน ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาสสามารถดำรงชีวิตอยู่เหนือเส้นความยากจนของประเทศได้ตลอดชีวิต ให้แรงงาน ทั้งในระบบและนอกระบบ รวมทั้งครอบครัวได้รับการคุ้มครองและได้สิทธิประโยชน์มากขึ้น ผ่านเงินอุดหนุนหรือโครงการช่วยเหลือเงินบางส่วนและให้มีการพัฒนาและปฏิบัติการตามกรอบการทำงาน และการสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงินและทางโครงสร้างให้แก่ระบบสวัสดิการสังคม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาระบบคุ้มครองทางสังคม
๒. เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากร
๓. เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักและใช้สิทธิสวัสดิการสังคมของตนภายใต้ยุทธศาสตร์สวัสดิการสังคม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรมีแนวทางพัฒนาระบบคุ้มครองทางสังคม
๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการยกระดับของบุคลากร
๓. บุคลากรสามารถใช้สิทธิสวัสดิการในการพัฒนาและคุ้มครองสังคม
- ๔) กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญามี ๔ กลยุทธ์ย่อยดังนี้
 - พัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
 - พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม
 - พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา
 - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

๑. โครงการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

หลักการและเหตุผล

ในสังคมโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ หลายอย่าง ทั้งด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยี รวมถึงวิถีชีวิตในการดำรงชีวิตของผู้คนในกลุ่มสังคมต่างๆ อย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันทางวัตถุนิยมสูง เกิดการเอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองมากกว่าส่วนรวม ความสำคัญต่อส่วนร่วมน้อยลงทุกวัน การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวม หรือการคำนึงถึงผู้อื่นที่อยู่ร่วมสัมพันธ์เป็นกลุ่มเดียวกัน คือลักษณะของการมีจิตสาธารณะ พร้อมทั้งจะเสียสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความปรารถนาที่จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้อื่นหรือสังคมด้วยความเต็มใจ การเรียนการสอนกิจกรรมแนะแนวได้รับองค์ความรู้ด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคม ในการจัดรูปแบบการเรียนการสอน ในลักษณะกิจกรรมกลุ่มที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะในด้านส่วนตัวและสังคมทางกลุ่มกิจกรรม ได้จัดรูปแบบกิจกรรมตามหลักสูตรสถานศึกษามุ่งเน้นปลูกฝังให้เยาวชนมีจิตสาธารณะพร้อมที่จะช่วยเหลือสังคมสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ในด้านการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะต้องให้นักเรียนเริ่มมีสำนึกจิตอาสาเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำสังคมอย่างมีจิตสำนึกต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตสาธารณะ พร้อมทั้งจะบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคมอันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา

๒. เพื่อให้นักเรียนสามารถวางแผนทำกิจกรรมด้านจิตสาธารณะร่วมกัน เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม

๓. เพื่อฝึกฝนนักเรียนให้รู้จักการปรับตัวและสามารถทำงานเป็นทีมได้

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้เรียนมีจิตสำนึกด้านจิตสาธารณะอยากช่วยเหลือสังคมอันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา

๒. ผู้เรียนสามารถจัดกิจกรรมด้านจิตสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และสังคมได้

๓. ผู้เรียนรู้จักการปรับตัวและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

๒. โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ ๒๑

หลักการและเหตุผล

การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” และสืบเนื่องจากคณะครูโรงเรียน และได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้วางแผนนำมาขยายผลในส่วนของงานการเรียนรู้ วิถีประสบการณ์ให้กับคณะครูที่ยังไม่ได้เข้ารับการอบรม โดยการจัดอบรมเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑ ให้มีวิถีและแนวคิดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย “ครูนอกนอกกะลา” ให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้อย่างขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าแนวคิดของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
๒. เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้จริง
๓. เพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติซึ่งสามารถนำไปแก้ไขปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ครูและบุคลากรเข้าใจแนวคิดของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและนำมาใช้ได้จริง
๒. ครูและบุคลากรสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้จริง
๓. สามารถนำความรู้ไปใช้แก้ไขปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้

๓. โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันจะผลักดันให้ประเทศรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ และพัฒนาประเทศเข้าสู่คุณภาพและมาตรฐาน เพราะการศึกษาเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ การพัฒนาตนเองของคนเรา คนที่ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสมก็คือ คนที่จะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้องตามครรลองคลองธรรมและได้รับสิ่งที่ดีๆ การศึกษามีใช่เป็นเพียงการใช้ชีวิตระยะหนึ่งในสถานศึกษาเท่านั้น แต่เป็นเสมือนปัจจัยในการดำรงชีวิตที่ทุกคนต้องแสวงหาและเพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเอง ครอบครัว หน้าที่การงาน ตลอดจนความก้าวหน้าและมั่นคงต่อประเทศ สรุปคือ การจัดการศึกษาจำเป็นจะต้องดีมีคุณภาพเพื่อผลิตที่ดีไปด้วย

ปัจจุบันมีกระแสเรียกร้องที่รุนแรงของผู้ปกครองที่ต้องการรู้ว่า บุตรหลานของตน เมื่อมาอยู่ในโรงเรียน โรงเรียนจัดการศึกษาได้มีคุณภาพ มีมาตรฐานตรงตามความต้องการของชุมชนของสังคมเพียงไร เพราะชุมชนต้องการที่จะมั่นใจว่าโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐาน โรงเรียนมีการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้ปกครองอย่างไร ดังนั้นทั้งหมดที่กล่าวมาสถานศึกษาจึงต้องมีการกำหนดการจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ และดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงสุด

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากรและด้านความดีเด่นของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
๒. เพื่อพัฒนานักเรียน ครูและบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับที่สูงขึ้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
๒. ครูมีแนวทางในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
๓. เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อนำมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนต่อไป
๔. ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
๔. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

หลักการและเหตุผล

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษามีอำนาจหน้าที่ส่งเสริม และสนับสนุน ประสานงานและจัดการศึกษานอกระบบร่วมกับภาคีเครือข่ายให้บุคคลได้รับการศึกษา อย่างทั่วถึง เป็นธรรมมีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพชีวิตโดยกระจายอำนาจให้สถานศึกษาและให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จากความสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก จึงต้องการศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา
๒. เพื่อเสนอแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้บริหารและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา
๒. สถานศึกษาได้รับรางวัลจากผลการจัดการศึกษาจากชุมชน และหน่วยงานต่างๆ

๔.๓ ผลการเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จากการแจกแบบสอบถาม

แบบตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดพิจารณาใช้ในการตรวจสอบความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ที่ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบสอบถามโดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

๑) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนในพุทธศึกษาวิทยาลัยพระสีหนุราช ๘๕ รูป/คน^{๒๔๙}

๒) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนในพุทธศึกษาวิทยาลัยพระสีหนุราช โดยใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan^{๒๕๐} ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๗๑ รูป/คน

แบบตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธศึกษาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์แปลความหมายระดับความคิดเห็นจากการใช้ค่าน้ำหนัก ดังนี้

๕ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการสอบถามเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธศึกษาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยผู้วิจัยแปลความจากบุญชม ศรีสะอาด^{๒๕๑} ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ - ๕.๐๐ มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ - ๔.๕๐ มีความเป็นประโยชน์มาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๑ - ๓.๕๐ มีความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๑ - ๒.๕๐ มีความเป็นประโยชน์น้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๕๐ มีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

ตอนที่ ๑ แบบตรวจสอบสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้แบบเลือกตอบ จำนวน ๓ ข้อ ได้แก่ สมณ/เพศ อายุ วุฒิการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบด้วยคำบรรยาย ดังต่อไปนี้

^{๒๔๙} รวบรวมข้อมูลในพุทธศึกษาวิทยาลัยพระสีหนุราช, รายงานประจำปี ๒๕๖๐ เอกสารอัดสำเนา, หน้า ๑๒.

^{๒๕๐} อึ้งใน ถัดจากวัลย์ เพชรโรจน์ สุภมาศ อังศุโชติ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, สถิติสำหรับการวิจัย และเทคนิคการใช้ spss ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานครเจริญติ่มนังการพิมพ์, ๒๕๕๕) หน้า ๒๖๔.

^{๒๕๑} บุญชมศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๐.

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าความถี่ และค่าร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = ๗๑)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
สมณ/เพศ		
บรรพชิต	๔๐	๕๖.๓
คฤหัสถ์	๓๑	๔๓.๖
รวม	๗๑	๑๐๐
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓๐ ปี	๑๕	๒๑.๑
๓๑ – ๔๐ ปี	๒๐	๒๘.๑
๔๑ – ๕๐ ปี	๒๕	๓๕.๒
มากกว่า ๕๑ ปีขึ้นไป	๑๑	๑๕.๔
รวม	๗๑	๑๐๐
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	-	-
ปริญญาโท	๔๓	๖๐.๕
ปริญญาเอก	๒๘	๓๙.๔
รวม	๗๑	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑๘ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สมณ/เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ผลการวิเคราะห์ พบว่า

สมณ/เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นบรรพชิต ๔๐ รูป ร้อยละ ๕๖.๓ และคฤหัสถ์ ๓๑ ร้อยละ ๔๓.๖

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ในช่วงอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี มี ๒๕ รูป/คน ร้อยละ ๓๕.๒ รองลงมาอยู่ในอายุ ๓๑ – ๔๐ ปี มี ๒๐ รูป/คน ร้อยละ ๒๘.๑ อยู่ในอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓๐ ปีมี ๑๕ รูป/คน ร้อยละ ๒๑.๑ และอยู่ในช่วงอายุมากกว่า ๕๑ ปีขึ้นไป ๑๑ รูป/คน ร้อยละ ๑๕.๔

วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ๔๓ รูป/คน ร้อยละ ๖๐.๕ และรองลงมาระดับปริญญาเอก ๒๘ รูป/คน ร้อยละ ๓๙.๔

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ใช้สอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ ซึ่งประกอบด้วย ๑. วิสัยทัศน์ ๒. พันธกิจ ๓. เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้าน

ตารางที่ ๔.๑๙ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวม (n=๗๑)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในภาพรวม	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ด้านวิสัยทัศน์	๓.๖๕	๐.๘๕๒	มาก
๒	ด้านพันธกิจ	๓.๖๙	๕๗๓	มาก
๓	ด้านเป้าประสงค์	๓.๕๖	๖๑๔	มาก
๔	กลยุทธ์ด้านร่างกาย	๓.๖๐	๕๙๘	มาก
๕	กลยุทธ์ด้านจิต	๓.๕๐	๘๖๖	มาก
๖	กลยุทธ์ด้านสังคม	๓.๖๗	๘๗๒	มาก
๗	กลยุทธ์ด้านปัญญา	๓.๗๔	๗๑๖	มาก
	ภาพรวม	๓.๗๔	.๕๓๖	

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย กลยุทธ์ด้านจิต กลยุทธ์ด้านสังคม กลยุทธ์ด้านปัญญา ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๔$, S.D. = .๕๓๖) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านปัญญา ($\bar{X} = ๓.๗๔$, S.D. = ๗๑๖) รองลงมา คือ ด้านพันธกิจ ($\bar{X} = ๓.๖๙$, S.D. = ๕๗๓) กลยุทธ์ด้านสังคม ($\bar{X} = ๓.๖๗$, S.D. = ๘๗๒) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = ๓.๖๕$, S.D. = ๐.๘๕๒) กลยุทธ์ด้านร่างกาย ($\bar{X} = ๓.๖๐$, S.D. = ๕๙๘) ด้านเป้าประสงค์ ($\bar{X} = ๓.๕๖$, S.D. = ๖๑๔) และ กลยุทธ์ด้านจิต ($\bar{X} = ๓.๕๐$, S.D. = ๘๖๖)

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ ด้านวิสัยทัศน์ (n = ๗๑)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาด้านวิสัยทัศน์	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา	๓.๖๙	๐.๘๗๒	มาก
	ภาพรวม	๓.๖๕	๐.๘๕๒	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านวิสัยทัศน์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาพรวมด้านวิสัยทัศน์ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๕ S.D. = ๐.๘๗๒)

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ ด้านพันธกิจ (n = ๗๑)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาด้านพันธกิจ	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา	๓.๗๒	๐.๗๐๑	มาก
๒	พัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้	๓.๗๙	๐.๖๙๕	มาก
๓	บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา	๓.๖๑	๐.๘๓๖	มาก
๔	บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล	๓.๗๕	๐.๗๑๒	มาก
	ภาพรวม	๓.๖๙	๐.๕๗๓	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ ด้านพันธกิจ จำแนกเป็น ๔ ด้าน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๙, S.D. = ๐.๕๗๓) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่

พัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.695) รองลงมา คือ บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.712) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.701) และ บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.836)

ตารางที่ ๔.๒๒ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ ด้านเป้าประสงค์ (n = 71)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาด้านเป้าประสงค์	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา	3.59	0.871	มาก
๒	สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์	3.51	0.791	มาก
๓	พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย	3.66	0.792	มาก
๔	การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล	3.70	0.835	มาก
	ภาพรวม	3.56	0.614	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ด้านเป้าประสงค์ จำแนกเป็น ๔ ด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.614) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.835) รองลงมา คือ พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.792) มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.871) และ สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.791)

ตารางที่ ๔.๒๓ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย (n = ๗๑)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชากลยุทธ์ด้านร่างกาย	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	สร้างและพัฒนาโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพร่างกาย	๓.๖๖	๐.๘๔๔	มาก
๒	พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ	๓.๕๑	๐.๗๗๒	มาก
๓	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ	๓.๕๙	๐.๘๗๑	มาก
	ภาพรวม	๓.๖๐	๐.๕๙๘	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย จำแนกเป็น ๓ ด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๐$, S.D. = ๐.๕๙๘) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สร้างและพัฒนาโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพร่างกาย ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๘๔๔) รองลงมา คือ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ ($\bar{X} = ๓.๕๙$, S.D. = ๐.๘๗๑) และ พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ ($\bar{X} = ๓.๕๑$, S.D. = ๐.๗๗๒)

ตารางที่ ๔.๒๔ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านจิตใจ (n = ๗๑)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชากลยุทธ์ด้านจิตใจ	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	พัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม	๓.๗๐	๐.๘๓๕	มาก
๒	พัฒนาจิตโดยการฝึกประสบการณ์การนิเทศที่ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๓.๖๓	๐.๘๙๘	มาก
๓	พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการสุขภาพจิตในสถานทุกระดับ	๓.๗๙	๐.๗๑๕	มาก
๔	พัฒนาจิตด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ	๓.๖๕	๐.๗๗๖	มาก
	ภาพรวม	๓.๕๐	๐.๘๖๖	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านจิตใจ จำแนกเป็น ๔ ด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๐$, S.D. = ๐.๘๖๖) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการสุขภาพจิตในสถานทุกระดับ ($\bar{X} = ๓.๗๙$, S.D. = ๐.๗๑๕) รองลงมา คือ พัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม ($\bar{X} = ๓.๗๐$, S.D. = ๐.๘๓๕) และ พัฒนาจิตด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = ๓.๖๕$, S.D. = ๐.๗๗๖)

ประโยชน์ กลยุทธ์ด้านจิต จำแนกเป็น ๔ ด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.866) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการสุขภาพจิตในสถานทุกระดับ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.715) รองลงมา พัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.835) พัฒนาจิตด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.776) และพัฒนาจิตโดยการฝึกประสบการณ์การนิเทศที่ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.898)

ตารางที่ ๔.๒๕ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านสังคม (n = 71)

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชากลยุทธ์ด้านสังคม	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	พัฒนากลไกการสร้างความมั่นคงทางสังคมในระดับพื้นที่	3.72	0.871	มาก
๒	พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	3.59	0.814	มาก
๓	พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง	3.51	0.792	มาก
๔	พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.66	0.791	มาก
	ภาพรวม	3.67	0.872	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านสังคม จำแนกเป็น ๔ ด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.872) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนากลไกการสร้างความมั่นคงทางสังคมในระดับพื้นที่ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.871) รองลงมา พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.791) พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.814) และ พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.792)

ตารางที่ ๔.๒๖ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านปัญญา (n = ๗๑)

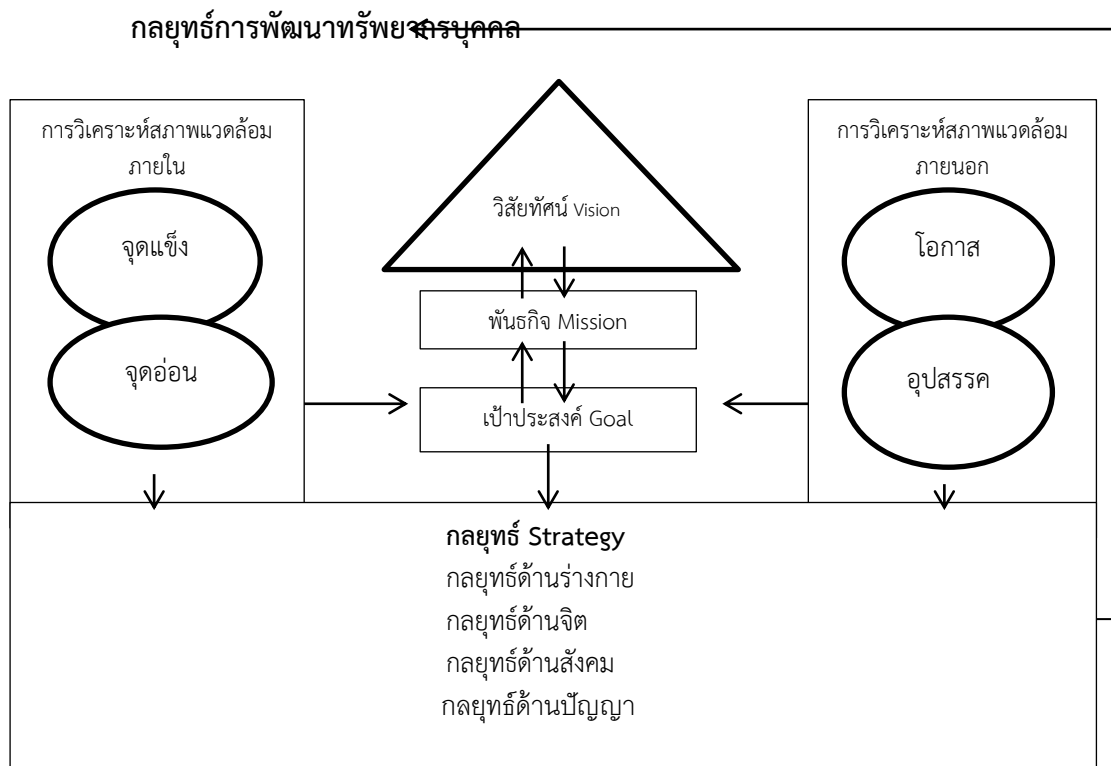
ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชากลยุทธ์ด้านปัญญา	มีความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	พัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน	๓.๗๙	๐.๗๑๕	มาก
๒	พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม	๓.๖๕	๐.๗๗๖	มาก
๓	พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา	๓.๕๔	๐.๙๐๘	มาก
๔	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	๓.๗๕	๐.๗๑๒	มาก
	ภาพรวม	๓.๗๔	๐.๗๑๖	มาก

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ด้านปัญญา จำแนกเป็น ๔ ด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๔$, S.D. = ๐.๗๑๖) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ($\bar{X} = ๓.๗๙$, S.D. = ๐.๗๑๕) รองลงมา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๓.๗๕$, S.D. = ๐.๗๑๒) พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ($\bar{X} = ๓.๖๕$, S.D. = ๐.๗๗๖) และ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๓.๕๔$, S.D. = ๐.๙๐๘)

๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือที่เรียกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจจะมีระดับบุคลากร ระดับหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาวิจัยฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพียงกลยุทธ์การพัฒนาในระดับบุคคลเท่านั้น ซึ่งจะต้องมองไปที่การปฏิบัติให้เกิดพฤติกรรมที่ดีสามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานจนสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถของบุคลากรในพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ให้มีคุณสมบัติที่พุทธิกมหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อเป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะ ความฉลาด ความชำนาญ และประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันถ่วงที และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งในหมู่คณะได้ แผนกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เกิดจากการบูรณาการ แนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจาก

การวิจัยครั้งนี้ และแสดงให้เห็นเป็นตัวแบบ (Synthesis Model) กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ดังแสดงแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาจะประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคตในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

๒. พันธกิจ (Mission) คือ การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์

๓. เป้าประสงค์ (Goal) คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๔. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทางหรือวิธีการที่มีอุปาย กลวิธีที่แบบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของกรม แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของกรม (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในลำดับถัดไป

๔.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายใน ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

๑. กลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

๒. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๓. ระบบ (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน

(Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

๔. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

๕. ทักษะ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ

๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

๗. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แฉกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ

๑. การเมือง เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล ความมั่นคงของรัฐบาล ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง

๒. เศรษฐกิจ เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการ

ขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา

๓. สังคมและวัฒนธรรม เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากรโครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณีความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมการประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุขโภชนาการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม

๔. เทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช และพุทธิมหาวิทยาลัยสีหนุราช จำนวน ๓๐ รูป/คน และ ๒) สันทนากลุ่ม ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน ครั้งที่ ๒ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป/คน ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา, ผู้บริหาร, อาจารย์ผู้สอน เลือกแบบเฉพาะเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Purposive Sampling) โดยได้เก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบด้วยคำบรรยาย แล้วเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์หากกลยุทธ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix และข้อมูลได้จากการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาลำดับดังต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๕.๑.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑. ผลการศึกษาจากเอกสาร พบว่า

๑) อาคารสถานที่ที่มีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ มีการใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า มีการใช้อาคารสถานที่อย่างเหมาะสมกับภารกิจ และมีการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการบำรุงรักษาอาคารสถานที่อย่างเหมาะสม มีแผนผังอาคารสถานที่อย่างชัดเจน

๒) การจัดตั้งสถาบันหรือก่อสร้างสถานพุทธศึกษา มักเกิดจากความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนทั่วไป อีกส่วนหนึ่งได้จากปัจเจกบุคคลทางคณะสงฆ์และนักการเมืองสำคัญๆ และส่วนงบประมาณของภาครัฐด้านก่อสร้างอาคารพุทธศึกษาดูเหมือนว่ามีน้อยมาก อีกประเด็นหนึ่ง การสร้างอาคารพุทธศึกษาส่วนมากไม่มีลักษณะแบบแผนมาตรฐานที่ชัดเจน

๓) แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ๑) การดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ๒) การบริหารจัดการหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ต้องคำนึงถึงการมีเอกภาพด้านนโยบาย ๓) สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนสังคม ๔) มีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบเทียบ ๕) มีระบบการพัฒนาอาจารย์แต่ละหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ๖) มีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาสูงขึ้น

๔) การใช้เครื่องมือ และวัสดุโสตทัศนศึกษาของอาจารย์มีน้อย เพราะ ๑) วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่มีอยู่ไม่ครบ ๒) เสียเวลาในการเตรียมตัวและคัดเลือกวัสดุโสตทัศนศึกษา ๓) คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ๔) ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือ ๕) ไม่ได้ปรับเครื่องมือ และวัสดุโสตทัศนศึกษาตามที่ต้องการใช้ ๖) การนำนวัตกรรมด้านวิศวกรรมงานทางมาใช้เพื่อลดต้นทุนภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ๗) เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้ ๘) มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านสังคมออนไลน์

๕) การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของพุทธศึกษาวิทยาลัยพระสีหราช มีหลักหลายปัญหา เช่น ๑) ขาดการวางแผนทาง ๒) ขาดการประเมินผลการทำงาน ๓) การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม ๔) การขาดความรู้สึกร่วมกัน ๕) ความล้มเหลวในการประเมิน ๖) ขาดการวินิจฉัยในทางปฏิบัติ ๗) ขาดการกระจายข่าวสารระดับล่าง

๖) พระพุทธศาสนาเป็นบทบาทอย่างสำคัญในการเยียวยาจิตใจผู้คนให้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นปกติสุข รัฐบาลต้องให้ความสำคัญสนับสนุน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ความคุ้มครอง และการศึกษาแก่พระสงฆ์

๗) การศึกษาของคณะสงฆ์ก็พบอุปสรรคปัญหาหลักหลายด้าน เช่น การบริหาร การจัดการศึกษาไม่เป็นเอกเทศ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา ขาดความประสานกันระหว่างสถาบันเกี่ยวข้อง งบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การจัดซื้อเครื่องมือการศึกษา และการสร้างอาคารศึกษายังมีน้อย หลักสูตรยังไม่เป็นที่รู้จักของสถาบันการศึกษาของภาครัฐ และพระสงฆ์ขาดความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับงานวิชาการทางพระพุทธศาสนา และศาสตร์สมัยใหม่

๒. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ พบว่า ประกอบด้วย ๗ ประการใหญ่ ได้แก่

๑) สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เน้นคุณค่าการเป็นมนุษย์ งานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมความปลอดภัยที่มีสุขภาพดี โอกาสจะใช้ความรู้ความสามารถอนาคตที่เจริญงอกงามและมั่นคง การปกป้องสิทธิส่วนบุคคลและการแสดงออกอย่างเสรี และมีความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวเป็นต้น

๒) สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาและการให้บริหารทรัพยากรบุคคล มีสภาพสังคม วัฒนธรรมที่ดีงาม แข็งแกร่ง มีการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น มีแหล่งเรียนรู้ และแหล่งวัฒนธรรมชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และงบประมาณยังมีน้อยอยู่

๓) สภาพการบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า สภาพการบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การทางการศึกษา จำเป็นต้องได้รับการ ด้านความรู้ ด้านร่างกาย แข็งแรง ด้านสังคม และประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น

๔) สภาพขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นสาขาอาชีพหนึ่งที่ช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับคนตั้งแต่คนงาน ผู้จัดการ และสมาชิกองค์การ มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการ และ เตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน

๕) สภาพการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนส่วนสำคัญขององค์กรให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนกลยุทธ์

๖) สภาพการประเมินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า การประเมินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไรเพื่อให้องค์กรทราบถึงสมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๗) หลักพุทธบริหารการศึกษา คืออภานา ๔ พบว่า คนทุกระดับต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ตั้งแต่ผู้บริหารรวมไปถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่อื่นๆ บางเรื่องอาจทำพร้อมกันแต่บางเรื่องอาจ ถูกแยกกลุ่มต้องจัดระเบียบให้ใดก่อนกายเป็นระเบียบจิตเป็นระเบียบแล้วก็เป็นสมาธิ เอาใจเขามาใส่ ใจเราต้องพัฒนาตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญาและเนนบุคลากรขององค์กรให้เป็น“คนดีและคนเก่ง

๕.๑.๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จากการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา”

๒. พันธกิจ

๑) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา

๒) พัฒนาการศึกษพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้

๓) บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา

๔) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล

๓. เป้าประสงค์

๑) มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา

๒) สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์

๓) พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย

๔) การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล

๔. กลยุทธ์

กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกายมี ๓ กลยุทธ์ย่อยดังนี้

สร้างและพัฒนาโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพร่างกาย

พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ

ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ

กลยุทธ์พัฒนาด้านจิตมี ๔ กลยุทธ์ย่อยดังนี้

พัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม

พัฒนาจิตโดยการฝึกประสบการณ์การนิเทศที่ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการสุขภาพจิตในสถานทุกระดับ

พัฒนาจิตด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคมมี ๔ กลยุทธ์ย่อยดังนี้

พัฒนากลไกการสร้างความมั่นคงทางสังคมในระดับพื้นที่

พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง

พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญามี ๔ กลยุทธ์ย่อยดังนี้

พัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

๕.๑.๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จากการแจกแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .536) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านปัญญา ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .536) รองลงมา คือ

ด้านพันธกิจ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = ๕๗๓) กลยุทธ์ด้านสังคม ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = ๘๗๒) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = ๐.๘๕๒) กลยุทธ์ด้านร่างกาย ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = ๕๙๘) ด้านเป้าประสงค์ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = ๖๑๔) และ กลยุทธ์ด้านจิต ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = ๘๖๖)

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ คือ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เพื่อเสริมแรงในการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำหลักพุทธบริหารการศึกษาไปใช้ต่อ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ผู้สอน นิสิต และเจ้าหน้าที่ทำงานในมหาวิทยาลัย และผู้ใช้บริการทั่วไป โดยผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา พบว่า มีปัญหาเนื่องจากมหาวิทยาลัยบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แต่ละส่วนงานเป็นผู้กำหนดวิธีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละส่วนงาน ซึ่งมีหลายความคิดเห็นที่มองว่าการมอบอำนาจดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากแต่ละส่วนงานเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ การตรวจสอบจากมหาวิทยาลัยอาจไม่ทราบกระบวนการที่ได้มาของแต่ละตำแหน่ง การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางหรือหลักเกณฑ์การคัดเลือกหรือไม่ การบริหารไม่ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไม่มีมาตรฐานกลางในการดำเนินการ ส่วนงานอาจดำเนินการที่แตกต่างกัน อาจมีระบบอุปถัมภ์เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ทำให้คัดเลือกคนไม่เป็นไปตามคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงาน ซึ่งจากปัญหาที่ส่วนงานได้รับผลกระทบดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อมีการมอบอำนาจในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับทุกส่วนงาน การบริหารจัดการองค์ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

การศึกษการบริหารทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ เช่น ศึกษาความรู้ในการดำเนินงานต่างประเทศ การจัดสวัสดิการในด้านต่างๆ การให้โอกาสไปพัฒนาเรียนรู้ และบางส่วนงานอาจมีการกำหนดรางวัลต่างหากเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่จากการให้ข้อมูลสำคัญพบว่ายังมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหลายท่านคิดว่าปัญหายังอยู่ที่ระบบในการประเมิน ซึ่งในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมิน แต่ไม่มีการกำหนดระดับสเกล ไม่มีเกณฑ์ที่จะทำให้สามารถรู้ได้ว่าปฏิบัติงานเท่าไรถึงจะผ่านเกณฑ์ ผลสัมฤทธิ์ของงานแค่ไหนถึงจะผ่านเกณฑ์ การตีค่าของระดับในแต่ละเกณฑ์ ไม่มีการกำหนด ปัญหาเหล่านี้ก็ทำให้เกิดการร้องเรียนจากผู้ปฏิบัติงานได้ ไม่มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance management มาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ kim Som Bat เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ได้จัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเพียงพอ ไม่ได้จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ได้ยึดหลักความรู้ความสามารถและผลงาน ปัญหาประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีการสนับสนุนให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอนและกิจกรรมของโรงเรียน^๑ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chane Sa Phiep เรื่อง ปัญหาสาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล คือ การกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ไม่เป็นไปตามความต้องการ และการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ปัญหาด้านบริหาร ไม่ได้บุคลากรที่ตรงตามสายงานที่ต้องการ บุคลากรไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน และขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ ไม่มุ่งเน้นด้านคุณภาพและการนำไปใช้จริง บุคลากรมีโอกาสน้อยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ น้อย ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผลการประเมินขาดความชัดเจน และขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือ^๒

๕.๒.๒ พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยขอเลือกประเด็นที่สำคัญมาอภิปราย ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา พบว่า การเรียนรู้พระพุทธศาสนาโดยวิธีสอนพุทธวิธีบูรณาการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่ดีต่อตนเองผู้อื่นและสังคมโดยสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปประพฤติปฏิบัติจริงในการแก้ปัญหาในชีวิตและสังคมได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นและเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ที่กล่าวว่า การบูรณาการต้องเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวระหว่างมนุษยธรรมชาติและสังคมหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นสื่อกลางมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยพัฒนาค้นในสังคมให้เข้าถึงประโยชน์สุขได้มากที่สุดหลักธรรมใช้ได้ทุกยุคสมัยไม่จำกัดกาล^๓

๒. พันธกิจ

๑) พัฒนาการศึกษพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้ พบว่า การสร้างสรรค์สื่อการเรียนรู้พระพุทธศาสนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีคือ บุคลากร คณะครูมีสื่อการสอนพระพุทธศาสนาเต็มรูปแบบ ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ และนักศึกษาทุกชั้นรวมถึงมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจพระพุทธศาสนาได้ดีและถูกต้องมากขึ้น สื่อที่ผลิตขึ้นสามารถช่วยนักศึกษา

^๑ kim Som Bat, สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาชั้นมัธยมศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** (มหาวิทยาลัยเปียบราย 2011), p. 199., .

^๒ Chane Sa Phiep, ปัญหา สาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, **ดุษฎีนิพนธ์** (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, พนมเปญ, 2003), p. 190.

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธวิธีสอน**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิกจำกัด. ๒๕๔๙. หน้า ๔๕.

และบุคลากรที่ได้เรียนรู้พระพุทธศาสนาผ่านสื่ออื่น ลด อบายมุข ยาเสพติด การหนีเรียน และการขาดความเคารพในครูผู้สอน รวมถึงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim Rattana เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการ พบว่า การศึกษาพระพุทธศาสนาในเชิงวิชาการ เป็นการต่อยอดจากการศึกษา ของคณะสงฆ์เดิมมาพัฒนาเป็นรูปแบบที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย และนำวิธีการมาบูรณาการ ได้แก่ วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ เชิงปรัชญาและเชิงศาสนา การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ใช้ระเบียบวิธีการวิทยาศาสตร์มาศึกษาพระพุทธศาสนา เช่น การทำวิจัยทางพุทธศาสตร์ ทำให้ได้ข้อมูลเป็นรูปธรรมและนำมาเป็นหลักฐานในการอธิบายนามธรรมได้ในเชิงปรัชญาศาสนานั้น ใช้เหตุผลเป็นวิธีการ^๔

๒) บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา พบว่า การบูรณาการทางพระพุทธศาสนาเพื่อการศึกษาถือว่า เป็นการสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้ผู้เรียน ได้ศึกษาอบรมบ่มจิตใจก่อให้เกิด ศิล สมาธิ และปัญญา ตามหลักพระพุทธศาสนา ถือว่าเป็นศาสตร์แห่งปัญญา ซึ่งความรู้ได้มาจากการศึกษาประสบการณ์ที่ได้ยินได้ฟังฝึกฝนให้แก่สาขาวิชาเกิดความรอบคอบ แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และมีเหตุผลมีค่านิยมที่ดีต่อสังคมตนเอง และครอบคลุมวิเคราะห์และแยกแยะความถูกต้องได้ ฉะนั้นการบูรณาการการสอนพระพุทธศาสนากับการพัฒนาการศึกษา และวิจัย จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ต้องให้ความสำคัญร่วมมือร่วมใจกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดค่านิยมที่ดีขึ้นเกิดความเสียสละต่อส่วนรวม ส่งเสริมการฝึก สมาธิ พัฒนานวัตกรรม เช่น บันทึความดีแผนที่ภูมิปัญญาบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phra suvannara Khim พบว่า เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สารการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมการเรียนรู้อื่นที่บูรณาการเข้าด้วยกัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมนักเรียนโดยนักเรียนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม ค้นหา ยกย่อง และจัดทำแผนที่คนดีมีภูมิปัญญา ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียนเองจนเกิดความสำเร็จในการที่นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมตามแบบอย่างของคนดีมีภูมิปัญญา ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารและการจัดการศึกษาที่คุณธรรมนำความรู้และยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนในการจัดการศึกษา^๕

๓) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล พบว่า การพัฒนาพฤติกรรมกาปฏิบัติงานจะต้องมีแผนการฝึกปฏิบัติตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณวิชาชีพ เพราะเห็นว่า บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องมีความเกี่ยวกับการกิจหลักนั้นก็คือการบริการ ใน ลักษณะต่างๆ หากบุคลากรไม่มีมาตรฐานการบริการจะทำให้ไร้ทิศทางต่อการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับการใช้ภาวะของผู้นำมาปรับใช้จะเป็นมาตรฐานการ

^๔Kim Rattana, การพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต, (พุทธิกสาภวิทยาลัยพระสีหราช, 2012), p. 321.

^๕Phra suvannara Khim, กลยุทธ์การบูรณาการพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาการศึกษา และวิจัยของพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหราช สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหราช, 2005) p. 234 - 235 .

บริการดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thy Suvantha พบว่า พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ อาจจะต้องใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานหากผู้ปฏิบัติสามารถบริการได้มาตรฐาน จะต้องจัดสรรสิ่งของหรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเพื่อเป็นกำลังใจ ดังนั้นหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีได้ตามมาตรฐานสากล^๖

๓. เป้าประสงค์

๑) มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนา พบว่า ในการพัฒนาระบบด้านการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องใช้หลักพุทธธรรมเป็นเส้นทางในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การนำหลักปรัชญาพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันยอมทำให้บุคคลในสังคมสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม กับบทบาทที่ตนเองได้รับ และสามารถแยกแยะได้ว่า อะไร คือ ความชั่วที่ควรละและอะไร คือ ความดี หากนำหลักธรรมนี้มาใช้ในการบริหารจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ven. SuKhone พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาสามารถสร้างเกียรติยศ สร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติและสร้างหมู่ญาติมิตรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยกำลังใจความเพียรของตน โดยเฉพาะนักบริหารควรปลูกฝังสิ่งที่จะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะมีความรู้มาบริหารในครอบครัวหรือสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ามีความอดทนไม่ย่อท้อมีความเสียสละความแบ่งปันการมีน้ำใจเสียสละประโยชน์^๗

๒) สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการที่บุคคลไวต่อปัญหาข้อบกพร่องช่องว่างในด้านความรู้ สิ่งที่ขาดหายไป หรือสิ่งที่ไม่ประสานกันและไวต่อการแยกแยะสิ่งต่างๆ ไวต่อการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ไวต่อการเดาหรือการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับข้อบกพร่องทดสอบและทดสอบอีกครั้งเกี่ยวกับสมมติฐานจนในที่สุดสามารถนำเอาผลที่ได้ไปแสดงให้ปรากฏแก่ผู้อื่นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ chren Suthiara พบว่า การสร้างองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ สถาบันมีการเสาะหาคัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและเข้ามารับทุนนักศึกษาสร้างสรรค์ การคัดเลือกบัณฑิตปฏิบัติงานในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์โดยพิจารณาจากแฟ้มสะสมผลงาน เข้ามารับทุนนักศึกษาสร้างสรรค์การคัดเลือกบัณฑิต บุคคลที่มีผลงานสร้างสรรค์เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความ

^๖Thy Suvantha, กลยุทธ์การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร สาขาวิชาสังคมศึกษา, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต (มหาวิทยาลัยภูมิพนม, 2013), p. 323.

^๗Ven. SuKhone, กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาในการบริหารสถานศึกษา คณะวรรณกรรม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธนิมิตมหาวิทยาลัยพระสิริราช, 2008) pp. 222 - 223.

สนใจมีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์โดยให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน^๔

๓) พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย พบว่า การศึกษาพุทธธรรมในปรัชญาศาสนานั้นเป็นปรัชญาประยุกต์ที่เข้ามาตั้งคำถามกับ ศาสนาในมิติปรัชญาในเรื่องความจริง ทฤษฎีความรู้และจริยศาสตร์ ด้วยการสนทนาแลกเปลี่ยนกันของนักปรัชญากับนักศาสนา ซึ่งต่างคนต่างมีวิธีการคิดในรูปแบบของตนการ พยายามตีความให้เกิดการพิสูจน์หรือวิเคราะห์จึงอาจทำให้ความจริงหรือสัจธรรมที่เป็นภววิสัยกลายมาเป็นอัตวิสัยได้นั้นเพราะปรัชญาศาสนาเห็นว่า ศรัทธาในทางศาสนาเป็นจุดเริ่มแห่งการเข้าถึงความจริงหรือปัญญากล่าวคือ ศรัทธาเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้คนโน้มนำให้บุคคลเริ่มต้นปฏิบัติธรรม ศรัทธาคอยจรรโลงการปฏิบัติธรรมให้ดำเนินต่อไปด้วยความเพียรพยายามแต่บทบาทศรัทธาต้องเชื่อมโยงสู่ปัญญาเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phra Sen Veng พบว่า การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ใช้ระเบียบวิธีการวิทยาศาสตร์มาศึกษาพระพุทธศาสนา เช่น การทำวิจัยทางพุทธศาสตร์ทำให้ได้ข้อมูลเป็นรูปธรรมและนำมาเป็นหลักฐานในการอธิบายนามธรรมได้ในเชิงปรัชญาศาสนานั้นใช้เหตุผลเป็นวิธีการ^๕

๔. กลยุทธ์

๑) กลยุทธ์ด้านร่างกาย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านร่างกายนี้ ถือว่าเป้นหัวใจของการบริหารงานอย่างหนึ่งของทุกหน่วยงาน ถาหากว่าบุคลากรสุขภาพไม่ดีก็จะสูญเสียโอกาสต่างๆ พุทธิกมหาวิทยาลัยได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลในดานร่างกายเพื่อที่จะให้เป้นบุคลากรที่มีคุณภาพ ถึงแม่ว่าจะมีจำนวนน้อย แต่ก็มีผลผลิตออกมาเนื่องจากมีสุขภาพดี ดังพุทธพจน์ที่ว่า “โภชนะ มัตตัญญูตา รุจักประมาณในการบริโภคอาหาร” ไม่หลง พุง รุจักพักผ่อน หมั่นออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ

โดยธรรมชาติ มนุษยต้องการใช้ความพยายามทั้งทางดานร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป้นสิ่งยุ่งยากลำบากอะไรเลย ที่แท้จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่น หรือการพักผ่อน ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ใดวางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เปนผลมาจากการใ้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow ที่กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการพัฒนาในดานร่างกายเป้นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ของตนที่จะนำ ไปสู่ความเจริญ ความจริง ความสดชื่น ความเป้นหนึ่ง ความสมบูรณ์ แบบความสำคัญ

^๔ chren Suthiara, กลยุทธ์การเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา, **วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต** (มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, 1999). P. 243.

^๕ Phra Sen Veng, กลยุทธ์การศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการของผู้บริหารพุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีนุราช, **วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีนุราช, 2015), p. 224..

ความพึงพอใจ ความยุติธรรม ความเปราะบาง ความมั่นคง ความสนุกสนาน เสรีภาพยุติธรรม ระเบียบวินัย ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นซึ่งเกิดจากความรู้สึกนึกคิดของตนเอง^{๑๐}

๒) กลยุทธ์ด้านจิต พบว่า การพัฒนาสภาวะอารมณ์ จะต้องมีการฝึกจิตใจให้มีความมั่นคงจริงจังต่อการบริการ เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางด้านจิตใจให้มีความมั่นคงต่อสภาพ การปฏิบัติจะมีผลต่อการบริการที่ดีได้อย่างมาก สามารถสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะนำพฤติกรรมการปฏิบัติอย่างนั้น ไปสู่ความเป็นคุณลักษณะขององค์กรได้อย่างดีเยี่ยมจัดเป็น คุณลักษณะของคนดีมีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sok So Khone พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของคนดีมีคุณธรรม คือ คนที่มีศีล มีธรรมะ มีสติ มีความรับผิดชอบ ประพฤติดี มีความซื่อสัตย์ ละเอียด และเกรงกลัวต่อบาป มีสัมมาอาชีวะ ชยันหมั่นเพียร รักษาคุณค่าและความสำคัญของสิ่งที่ดี งามเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เมตตาหาหมั่นทำบุญทำทาน อดทนอดกลั้นอดออม สามัคคีตั้งอุกตเวทีมีจิตสำนึก สาธารณะมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมายรักชาติ ศาสน พระมหากษัตริย์ และยังสามารถสร้าง ความพร้อมรับมือกับการบริการทุกสถานการณ์ มีทัศนคติที่พึงประสงค์ และการมีคุณธรรม จริยธรรม^{๑๑} ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ chanh su phol พบว่า การวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิง คุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างทุนสมองมนุษย์ หรือสมรรถนะสู่ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้ เพราะการพัฒนาคนนั้น ต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจเพราะ จิตใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการ สร้างพฤติกรรม เมื่อมนุษย์มีพื้นฐานจิตใจที่ดีแล้วดีจะเก่งได้เอง เกิดเป็นทุน สมอง หรือทุนทางปัญญา ของมนุษย์^{๑๒}

๓) กลยุทธ์ด้านสังคม พบว่า การพัฒนาสังคมโดยการสร้างระบบการทำงานอย่างมี สวนรวม เปดโอกาสให้บุคลากร หรือสมาชิกได้รวมคิดรวมทำรวมแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะการทำงาน แบบมีสวนรวมนี้ เกิดจากประสบการณ์ของปราชญ์บุคลากรในองค์กร ซึ่งได้สะท้อนว่าการพัฒนาที่ ผ่านมา ไม่ได้มีส่วนในการกำหนดรูปแบบวิธีการต่างๆ ที่มันเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของบุคลากร แต่รูปแบบได้ถูกกำหนดตายตัวมาตามโครงสร้างของภาครัฐ ซึ่งในที่สุดการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์ด้านสังคมนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sen So Rady พบว่า การพัฒนาแบบมีสวนรวมที่มีวัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อเคลื่อนย้ายปัจจัยในการพัฒนาทั้ง ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผลิต และบุคลากรเขาสู่ กระบวนการพัฒนา โดยเน้นกลวิธีการแก้ไขปัญห ความยากจนตามกระบวนการที่ได้จากการเรียนรู้จากสังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพการงาน^{๑๓}

^{๑๐}Abranam H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, (Psychological Review 50,1943), pp. 370-396.

^{๑๑}Sok So Khone, กลยุทธ์พัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา (คณะศึกษาศาสตร์วรรณกรรมเขมร มหาวิทยาลัยเบียงปาย พนมเปญ, 2014) p. 321.

^{๑๒}chanh su phol, “กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ตามหลักพุทธญาณ วิทยา, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภูมิพนม, 2015), p. 298 .

^{๑๓}Sen Rady, กลยุทธ์การพัฒนาสังคมของหน่วยงานภาครัฐ, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต (มหาวิทยาลัยเบียงปาย พนมเปญ, 2011), p.241.

๔) กลยุทธ์ด้านปัญญา พบว่า เป็นผู้มีความรอบรู้โดยจะต้องมีแผนการการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ที่ดี เพราะหากผู้นำการบริหารและบุคลากรไม่มีความรู้ในบริบทการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์มีน้อยเกินไปจะส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพตามไปด้วย หากจะใช้เวลาในการสร้างองค์ความรู้ก็ต้องใช้ระยะเวลาอีกนาน แต่กระนั้นการสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน พุทธิกมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างขั้นตอนการเรียนรู้ให้ไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานในแผนกนั้นๆ หรือที่เรียกว่าการสร้างระบบการเรียนรู้ให้กับผู้นำการบริหารและบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้นต่อกิจกรรมต่างๆ แต่บางครั้งก็ยังพบกับอุปสรรคบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ But Pon Huot พบว่า การพัฒนาปัญญาเป็นการทำให้ความรู้ความเข้าใจชัดเจนเจริญขึ้นเพื่อนำมาจัดการกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิตเพื่อเป้าหมายที่วางไว้ แต่การพัฒนาปัญญาจะสำเร็จไม่ได้หากพบกับอุปสรรค คือ ตัณหา มานะ และทิฐิ ที่เป็นเครื่องสกัดกั้นความเจริญ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา การนำหลักปัญญามาใช้ จะต้องผ่านการฝึกอบรม ในรูปแบบหรือหลักสูตรต่างๆ ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติจริงๆ และเมื่อเกิดปัญหาก็สามารถจะแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที จนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กร^{๑๔}

๕.๒.๓ เสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิก มหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยการแจกแบบสอบถามทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย กลยุทธ์ด้านจิต กลยุทธ์ด้านสังคม กลยุทธ์ด้านปัญญา ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านปัญญา รองลงมา คือ ด้านพันธกิจ กลยุทธ์ด้านสังคม ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย ด้านเป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ด้านจิต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chanh Thone ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า ๑) องค์ประกอบหลักจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลลัพธ์เครือข่ายความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมองค์ประกอบย่อยจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจรวมถึงเป้าหมายต่างๆ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การให้คำตอบแทนและรางวัลและการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ ๒) รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบที่ เหมาะสมประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกัน คุณภาพและนำไปปฏิบัติได้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่างๆ ๓) แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพที่สร้างขึ้นเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ กับมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผล

^{๑๔}But Pon Huot, กลยุทธ์การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาพหุญาณ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พุทธิกสาภลวิทยาลัยพระสีหนุราช, 2013), p. 289.

การประเมินได้อย่างยั่งยืน^{๑๕} สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim Rotana ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยดอนเปญ ที่พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยดอนเปญ มี ๗ กลยุทธ์ได้แก่ ๑) ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการด้านวิชาการและวิชาชีพ ๒) พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย ๓) เพิ่มขีดความสามารถในการทำผลงานทางวิชาการ ๔) สนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก ๕) สร้างระบบกลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการให้มีคุณธรรมจริยธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ๖) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ ๗) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต^{๑๖}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอเพื่อการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนา การวางแผน การอบรม การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน นำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน การกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรม มีการสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการของ “PDCA”

๒. คณะกรรมการของสำนักงานส่งเสริมการศึกษาทั่วไป ควรจัดทำกลยุทธ์การฝึกอบรมให้ความรู้ที่เป็นมาตรฐานแก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการครู และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตระหนักถึงความมีระเบียบวินัยรับผิดชอบหน้าที่และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

๓. คณะกรรมการของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา ควรจัดตั้งคณะบริหารงาน เพื่อจัดสัมมนาเป็นประจำทุกภาคเรียนในการนำเอาหลักคำสอนทางพุทธศาสนาเข้ามีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการครู เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติพัฒนาตนร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญาให้สูงขึ้น

^{๑๕} chanh Thone, การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, คณะวิทยาการจัดการ (มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, 2015), p. 327.

^{๑๖} Kim Rotana, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยดอนเปญ *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาพุทธศาสตร์ การบริหารและการพัฒนา (มหาวิทยาลัยดอนเปญ, 2009).

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑. ผู้บริหารควรจัดให้บุคลากรมีการนำหลักภavana ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานประยุกต์ ทางธรรมควบคู่กับทางโลกไปด้วยมีการเช็คพนักงานว่าได้นำหลักภavana ๔ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๒. มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบภายในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้านจัดทำแผน/โครงการที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมทุกงบประมาณ และสอดแทรกในการจัดการเรียนการสอน

๓. ควรเอาใจใส่ดูแล ปรับปรุงสวัสดิการจัดให้มีรางวัลสำหรับผู้บริหารข้าราชการ พนักงานราชการครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นได้มีชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น

๔. ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ / ทักษะในการใช้ระบบสารสนเทศที่ดีขึ้น มีการพัฒนาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น ภาษาอังกฤษ

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑. ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของรัฐและเอกชน รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานและองค์การนั้นๆ เพื่อนำปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุกๆ องค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. ควรทำการศึกษากลยุทธ์การเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาตามหลักทฤษฎีตะวันตก และมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธธรรมโดยการจัดให้มีโครงการวิปัสสนากรรมฐานพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอ

๓. ควรทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานด้านบุคลากรของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กองแผนงาน. การเขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ในเอกสารประกอบการประชุมเครือข่ายกองแผนงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการหน่วยงานประจำปี ๒๕๕๓ ฉบับประมาณฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.

กิริติ ยศยิ่งยง. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๘.

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. ขอนแก่น : คลังนาวิทยา , ๒๕๔๓.

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาแนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๔.

จิระ หงส์ดามรงค์. แนวคิดและหลักการของของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๓๑, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๓.

จินตนา บุญบังการ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. การตลาดบริการ. บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖.

ชอย ยี่เฮียง. พระพุทธศาสนาและปัญหาการศึกษา. กัมพูชาโสริยา. เลขที่ 3 ปีที่ 58, 2004.

เชาว์ โรจนแสง. องค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๗, นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕.

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑๑. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๓.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ดนัยเทียนพุ่ม. การพัฒนาบุคลากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โครงการฮิวแมนแคปปิตอล, ๒๕๔๗.

- दनัย เทียมพุ่ม. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทรรศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
- _____. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร. เสมาธรรม, ๒๕๔๗.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. การพัฒนาบุคคลในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. ภาครรัฐหน่วยที่ ๘-๑๕ พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาลัษราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๗.
- นิวัต โชติวงษ์. เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทรอยัลเพรส แอนด์ แพค จำกัด, ๒๕๔๔.
- นิรมิต เทียมทัน. ยุทธศิลป์การบริหารจัดการศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส.เอเซียเพลส, ๒๕๔๘.
- ปกรณ ค้ากอง. การวางแผนกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสาร และตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๔.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระมหาเสาร์ จันถุล และกรมงาน. การศึกษาของพระสงฆ์ในราชอาณาจักรกัมพูชา. พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช, 2010.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๒.
- _____. (ป.อ. ปยุตโต). การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๙.
- _____. (ป.อ. ปยุตโต). พุทธธรรม (ฉบับเดิม), พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: ดวงแก้ว, ๒๕๔๔.
- _____. (ป.อ.ปยุตโต).พจนานุกรมพุทธศาสน์.ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙,. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). หลักแม่บทของการพัฒนาตน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕,. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- _____. (ป.อ. ปยุตโต). “พุทธธรรม (ฉบับเดิม)”, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอส. อาร์. พรินเตอร์ แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- พระมหาปุน หองเสน และกรมการงาน. การพัฒนามนุษย์ลำดับพุทธิกอุดมศึกษา. พนมเปญ พุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช, 2009.
- พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช, แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานพุทธิกมหาวิทยาลัย พนมเปญ, 2013.
- พุทธศาสนบัณฑิต. แนวทางพุทธศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒, พนมเปญ, 1999.

- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- มัลลิกา คณานุรักษ์. **จิตวิทยาการสื่อสารของมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.
- ยนต์ ชุ่มจิต. **การศึกษาและความเป็นครูไทย**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๔๔.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร : พ.ศ., ๒๕๔๖.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. **ระดับของกลยุทธ์ และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ**. หน่วยที่ ๒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓.
- วิจิตร อาวะกุล. **คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : B.J.Plate Processor, ๒๕๕๑.
- วิทยสถานพุทธศาสนบัณฑิต. **ประวัติพุทธศึกษา**. พุทธศึกษาวิทยาลัยพระสีหราช. พนมเปญ, 2011.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การบริการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๒.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๐.
- สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย. **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการและประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๔๔ เรื่อง เหลียวหลังแลหน้าผู้บริหารมัธยมศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม ๑ หลักการบริหารราชการแนวใหม่การวางแผนกลยุทธ์และบทความวิชาการ ม.ป.ท., ๒๕๔๔.**
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๖.
- สถาบันพัฒนานโยบาย และการจัดการ. คณะรัฐศาสตร์ **โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ. **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕.
- สนธยา พลศรี. **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : โอเดียน สโตร์, ๒๕๔๗.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า จักร ณาค (จ.ณ. โชตญาณโณ). **พจนานุกรมเขมร ภาคที่ 1 – 2**. พิมพ์ครั้งที่ 5 พนมเปญ : พุทธศาสนบัณฑิต, 2005.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๕.
- เสน่ห์ จัยโต. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๗. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗.

เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารกลยุทธ์**. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖.

เอกชัย บุญยาภิธาน. **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**. สำนักพิมพ์ปัญญาชน. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

(๒) วิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ในประเทศ

กุลชลี พวงเพ็ชร์. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. (บริหารธุรกิจ), บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กฎแห่งความเป็นเลิศ”. **วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

ศศิญา อายุยีน. “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน”. **ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ชัยยุทธ์ ชีโนกุล. “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**. รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ตระกูล ชำนาญ. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสตร์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๕๓.

พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”. **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พันตำรวจเอกสมชาย สรรพเสริฐ. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

วันชัย สุขตาม. “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”. **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

วัฒน์ ปานจินดา. “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

สุดาภรณ์ อรุณดี. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”. **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑.

วิทยานิพนธ์ต่างประเทศ

Chane Pheak Tra. การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** มหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ, ๒๕๕๔.

Phra Suthia khim. กลยุทธ์การดำเนินงานอาคารสถานศึกษาของพุทธศึกษาในราชอาณาจักรกัมพูชาสังกัดกระทรวงธรรมการและศาสนา. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** พุทธศาสนิกวิทยาลัยพระสีหนุราช, ๒๕๕๐.

Sane Rachna. การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** มหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ, ๒๕๕๓.

Young chanh tha. การพัฒนาทัศนคติต่อการสื่อสารศึกษาของมหาวิทยาลัยเปียมปราย **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** พุทธศาสนบัณฑิต มหาวิทยาลัยพระสีหนุราช, ๒๕๕๕.

Phra sukhon kao. กลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารพุทธศาสนิกวิทยาลัยพระสีหนุราช. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** พุทธศาสนบัณฑิต มหาวิทยาลัยพระสีหนุราช, ๒๕๕๙.

พระมหาเสาร์ จันทอล “กลยุทธ์การศึกษาของพระสงฆ์ในราชอาณาจักรกัมพูชา ปี ค.ศ. ๑๙๙๒ – ๒๐๐๔” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. พนมเพ็ญ พุทธศาสนิกวิทยาลัยพระสีหนุราช, ๑๙๙๙.

Chane Suvanratna. พุทธศาสนากับความชอบธรรมทางสังคมวัฒนธรรมในกัมพูชา. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** พนมเพ็ญ มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, ๒๕๔๘.

kim Som Bat. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาชั้นมัธยมศึกษา. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเปียมปราย, ๒๕๕๗.

Chane Sa Phiep. ปัญหา สาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์. **ดุษฎีบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, พนมเพ็ญ, ๒๕๕๖.

Kim Rattana. กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการ. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** พุทธศาสนิกวิทยาลัยพระสีหนุราช, ๒๕๕๗.

Phra suvannara Khim. กลยุทธ์การบูรณาการพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาการศึกษา และวิจัยของพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุนี้. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุนี้, ๒๕๕๖.

Thy Suvantha. กลยุทธ์การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสาขาวิชาสังคมศึกษา. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** มหาวิทยาลัยภูมิพนมเพ็ญ, ๒๕๕๘.

- Ven. SuKhone. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาในการบริหารสถานศึกษา
คณะวรรณกรรมเชมร. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุ
ราช, ๒๕๕๕.
- chren Suthiara. กลยุทธ์การเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา. **วิทยานิพนธ์
ดุขฎิบัณฑิต** มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์, ๒๕๕๖.
- Phra Sen Veng. กลยุทธ์การศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงวิชาการของผู้บริหารพุทธิกสากลวิทยาลัยพระ
สีหนุราช. **วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา พุทธิกสากลวิทยาลัยพระ
สีหนุราช, ๒๕๕๕.
- Sok So Khone. กลยุทธ์พัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม. **วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต**
สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์วรรณกรรมเชมร มหาวิทยาลัยเปี้ยปราย พนม
เพ็ญ, ๒๕๕๑.
- chanh su phol. “กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ตามหลักพุทธญาณ
วิทยา. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภูมิพนม, ๒๕๕๐.
- But Pon Huot. กลยุทธ์การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาหายาน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์
ดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. พุทธิกสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช, ๒๕๕๗.
- chanh Thone. การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของ
มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต** คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ , ๒๕๕๑.
- Kim Rotana. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยดอนเปญ. **วิทยานิพนธ์ปรัชญา
ดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธศาสตร์ การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยดอนเปญ, ๒๕๕๒.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ, (Power Point), [ออนไลน์],
แหล่งที่มา: www.psdq.moe.go.th. [๒๐ ธ.ค. ๒๕๕๙].
- รัตนพรณ คงกล้า, ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
www.cco.moph.go.th/p/research/swot.doc. [๑๔ มีนาคม ๒๕๖๐].
- McCracken, M., & Wallace, M., **Exploring Strategic Maturity in HRD & Hyphen;
Rhetoric**, (aspiration or reality?, 2000), [ออนไลน์] แหล่งที่มา: from
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?index>>. [๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].
- Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley, **Principle of Human
Resource Development** [ออนไลน์] แหล่งที่มา: http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail & ColumnID=698 [๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

รุ่งฤดี กิจกร, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร: พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา.** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://joomla.ru.ac.th/hrd/Journal/vol_1No_1/rungredeedee.pdf. [๗ มกราคม ๒๕๖๐].

พรชัย เจดามาน, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=857239> [๑๘-มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๐].

Annual, **Teaching courses of Preah Sihanouk Raja Buddhist University**, 2006 - 2007, Phnom Penh [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://atbu.org/node/34>, [12/01/2018].

Choen thone, **Education for all Nation plan 2003 – 2015**, Ministry of Education, youth and sport. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: http://www.moeys.gov.kh/old_moeys.gov/en/index.htm [20/10/2017].

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**, (Qualitative Analysis), สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538654690> [๘ ธันวาคม ๒๕๕๗].

๒. ภาษาอังกฤษ :

Sam Nhean. **The History of Buddhist in Cambodia**. Phnom Penh: Buddhist Association, 1957.

Yang Sam. **Khmer Buddhism and Politics, 1954-1984**, Newington.CT: Khmer Studies Institute, 1987.

Keyes Charl F. **Communist Revolution and the Buddhist Past in Cambodia** in Keyes, Charles F. Laural Kendall and Helen Hardare (eds) **Asian Vision of Authority: Religion and the Modern State of East and Southeast Asia**, Honolulu :University of Hawaii Press, 1994.

Toasanavadey. **Buddhist Studies Journal**, Preah Sihanouk Raja Buddhist University : Phnom Penh, 1959.

Certo Samuel & Paul Peter. **Strategic management** : Concept and application. New York : McGraw-Hill, 1991.

David Fred R. **Strategic management**. New Jersey : Preutice – tall international, 1995.

George A. Steiner. **Strategic planning : What every manager must know**. (New York : The Free Press, 1979.

Schermerhorn. **Management**. 7 th ed New York : Wiley, 2002.

Thomas L Wheelen and J David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River. 2004.

- Fred R David. **Strategic management** .14th ed. New Jersey :Prentice .Hall 2007.
- David Fred R. **Strategic management**, 6 thed. New Jersey : Prentice-Hall,Inc., 1997.
- Hunger J D & Wheelen. **Strategic Management and Business Policy :Concept and Cases (10 th ed.)**, (upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2006.
- Certo, S.C.,& Peter, J.P. **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : MacGraw – Hill, 1991.
- Kotler, P., & Keller, K.L. **Marketing Management**. 13th Edition. (Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall,2009.
- Nadler Leonard. **Designing Training Program** : The critical events model. Reading , Mass. Addison – Wesley , 1982.
- Meggison Leon. **Personnel A Behavioral Approach to Administration**, (Homewood : Richard D Lrwin, 1969.
- Pace RW Smith. **Human Resource Development**.(New Jersey : Prentice Hall, 1991.
- Russell Swansburg. **In Service Education**. New york: G.D. Putmen Sons,1968.
- Bishop. **Development and Instructional Tmprovement Plan and Procedures**. Boston: Allyn and Bacon, 1979.
- Toasanavadey Buddhika. **Buddhist Studies Journal**, (Preah Sihanouk Raja Buddhist University : Phnom Penh, 1959.
- Chheat Sreang and Group. **The Buddhist Institute A Short Story**, (Phnom Penh : X 7 Design Group, 2005.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
- เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

คำชี้แจง :

๑. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตรพุทธศาสนาดุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้วิจัยใคร่ขอความรู้ และข้อมูลจากท่านผู้บริหาร ในการสำรวจหลักการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่ องค์การและประเทศชาติ

๒. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร การศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ข้อมูลทุกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นความลับและ ผลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้จะเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร บุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่าง ดี และขอขอบพระคุณ / เจริญพรมา ณ โอกาสนี้

พระมิณญ์ แดน

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสนาดุชฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖๐

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview)
เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อสรุปที่เหมาะสมในประเด็นสาระของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบรูปแบบความเหมาะสมของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดของแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์คือ

ชื่อ ฉายา/นามสกุล.....
 ระดับการศึกษา.....
 ตำแหน่ง/หน้าที่รับผิดชอบ.....
 สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
 วัน/เดือน/ปี.....เวลา.....น.

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

๑. ท่านคิดว่า สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านสถานที่, ด้านวิธีปฏิบัติ, ด้านบรรยากาศการทำงาน, ด้านทรัพยากรการบริหาร และสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคมวัฒนธรรม, ด้านการเมือง, ด้านเทคโนโลยี, ด้านคู่แข่ง) มีสภาพเป็นอย่างไร

.....

๒. ท่านคิดว่า การบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านร่างกาย, ด้านจิตใจ, ด้านอารมณ์, ด้านสังคม, ด้านทักษะ และสติปัญญา และ ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการหาความจำเป็น, ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์, ด้านการเลือกวิธีที่เหมาะสม, ด้านการกำหนดโครงการ, ด้านการดำเนินการพัฒนา, ด้านการประเมินผลและติดตามผล มีสภาพเป็นอย่างไร

.....

๓. ท่านคิดว่า การบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านแผนกลยุทธ์, ด้านทบทวน/ปรับกลยุทธ์, ด้านจัดทำแผนปฏิบัติการ, ด้านปรับกระบวนการปฏิบัติงาน, ด้านควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล มีสภาพเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่า การบริหารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยใน
ราชอาณาจักรกัมพูชา มีการประเมินกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสมมุติฐานกลยุทธ์, ด้านเปรียบเทียบ
ผลการดำเนินงานกลยุทธ์, ด้านปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีสภาพเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๕. ถ้านำหลักการคือภาวนา ๔ ได้แก่ ด้านร่างกาย, ด้านศีล, ด้านจิต, ด้านปัญญา มา
ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักร
กัมพูชา จะทำอย่างไร

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการอนุเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย

กำหนดการประชุมสนทนากลุ่ม
(Focus group discussion)

งานวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

DEVELOPMENT STRATEGIES OF PERSONEL RESOURCE IN ACCORDANCE WITH
BUDDHIST EDUCATIONAL MANAGEMENT OF BUDDHIST UNIVERSITIES
IN CAMBODIA

ณ ศูนย์การเรียนรู้ Giving forward ศูนย์การค้าเดอะรี ตำบลบางคูวัด เทศบาลเมืองปทุมธานี
จังหวัดปทุมธานี

วันพุธ ที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐

คำชี้แจง

การสนทนากลุ่มในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยจึงได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมสนทนากลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม ดังนี้ ๑. เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้วิจัย ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่ามาให้คำชี้แนะการสนทนากลุ่มในครั้งนี้

ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม

๑. วิสัยทัศน์

พุทธนิคมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และเป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาพระพุทธรศาสนา มุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติเขมร ที่มีความรู้คู่คุณธรรมเพื่อสร้างสรรค์สังคมเขมรพัฒนาอย่างยั่งยืน

ท่านมีความคิดอย่างไร

๒. พันธกิจ

๑) จัดและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธรศาสนาให้กับประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ในรูปแบบการศึกษาพระพุทธรศาสนา บริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม

๒) จัดกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม

๓) สร้างและส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรมความเป็นเขมร และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

๔) พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา

๕) สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและนิสิตได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

๓. เป้าประสงค์

๑. บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีโอกาสได้รับบริการการศึกษาพระพุทธรศาสนาที่มีคุณภาพ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

๒. จัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง

๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริการและเผยแพร่ความรู้ตามความต้องการของสังคม ท่านมีความคิดอย่างไร

๔. กลยุทธ์

กลยุทธ์ด้านร่างกาย

พัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แก่สังคมภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก

ส่งเสริมแนวคิดของบุคลากรคิดดี ทำดี เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

พัฒนาบนพื้นฐานหลักอบรมที่ใช้ฐานความรู้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่าง ๆ

ท่านคิดว่าอย่างไร

กลยุทธ์ด้านจิตใจ

สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอบรมและฝึกสมาธิเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบเขมรที่อ่อนด้อยไป

พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งทางด้านจิตใจและการดำเนินชีวิตที่อยู่ในสังคมยังเกิดความแตกแยกได้

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้บุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงคุณธรรม จริยธรรมในทางจิตใจ

ส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรในการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา

ท่านคิดว่าอย่างไร

กลยุทธ์ด้านสังคม

ปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพจัดการสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี

พัฒนาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

พัฒนาความคิด ความเชื่อทัศนคติของบุคลากรในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจให้เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

พัฒนาการถ่ายทอดความรู้ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อการถ่ายทอดซ้ำได้

ท่านคิดว่าอย่างไร

กลยุทธ์ด้านปัญญา

ปรับปรุงโครงสร้างสถานพยาบาลและอัตราคนรองรับถึงเรื่องการเสริมสร้างความเข้าใจการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับดูแลสุขภาพบุคลากร

ปรับปรุงความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
สภาพแวดล้อม

ปรับปรุงพฤติกรรมทางจิตใจของบุคลากรที่ต่อความคิดเห็นนโยบายขององค์กรเกิดผลไปสู่
การปฏิบัติอย่างชัดเจน

ปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และประสบการณ์ โดยเฉพาะการป้องกันการบุกรุก
ฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่าย

ท่านมีความคิดอย่างไร

.....

.....

.....

กำหนดการประชุมสนทนากลุ่ม
(Focus group discussion)

งานวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

DEVELOPMENT STRATEGIES OF PERSONEL RESOURCE IN ACCORDANCE WITH
BUDDHIST EDUCATIONAL MANAGEMENT OF BUDDHIST UNIVERSITIES
IN CAMBODIA

ณ พุทธิกสภาวิทยาลัยพระสีหนุราช ประเทศกัมพูชา

วันจันทร์ ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

คำชี้แจง

การสนทนากลุ่มในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๓) เพื่อเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยจึงได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมสนทนากลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม ดังนี้ ๑. เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ๒. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่า มาให้คำชี้แนะการสนทนากลุ่มในครั้งนี้

ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม

๑. วิสัยทัศน์ “บูรณาการหลักปรัชญาพระพุทธศาสนากับการจัดการศึกษา การวิจัย และสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม”

ท่านมีความคิดอย่างไร

๒. พันธกิจ

๑) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาในการจัดการศึกษา

๒) พัฒนาวิจัยและงานสร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้

๓) บูรณาการการศึกษา และวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา

๔) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ และสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม

ท่านมีความคิดอย่างไร

๓. เป้าประสงค์

๑) มีการพัฒนาศักยภาพและจัดการศึกษาหลักปรัชญาพระพุทธศาสนาได้อย่างมีคุณภาพ

๒) มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์วิชาการสามารถประยุกต์ใช้พัฒนาสังคมได้

๓) มีการพัฒนาระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพตามหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา

๔) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พระพุทธศาสนา และบริการสังคม

ท่านมีความคิดอย่างไร

๔. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชามีกลยุทธ์ย่อย มี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้ ๑) กลยุทธ์ด้านร่างกาย ๒) กลยุทธ์ด้านจิต ๓) กลยุทธ์ด้านสังคม ๔) กลยุทธ์ด้านปัญญา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) กลยุทธ์ด้านร่างกายมี ๓ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในการจัดกิจกรรมต่างๆ

พัฒนาศักยภาพร่างกายอย่างสร้างสรรค์เป็นไปเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการเพื่อความมั่นคงและเข้มแข็งของร่างกาย

ท่านคิดว่าอย่างไร

๒) กลยุทธ์ด้านจิตมี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่งเสริมสุขภาพจิตให้มีความเข้มแข็งด้วยการทำโครงการอบรมบุคลากร

ส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ให้เป็นแนวทางสร้างความแข็งแกร่งในจิตอย่างสมบูรณ์

พัฒนาจิตใจด้วยการศึกษาศาสนาและปฏิบัติธรรมเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนข้อมูลด้าน

สติปัญญา

เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้มีทัศนคติตั้งบวกให้เป็นคนที่มีจิตสัมพันธดี

ท่านมีความคิดอย่างไร

๓) กลยุทธ์ด้านสังคมมี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและบริการสังคม

พัฒนาคุณภาพคนและสังคมสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ

พัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากร
ท่านมีความคิดอย่างไร

๔) กลยุทธ์ด้านปัญญามี ๔ กลยุทธ์ย่อยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปรับปรุงโครงสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

พัฒนาศักยภาพประสบการณ์ทำงาน และพัฒนาปัญญาให้เกิดการเรียนรู้

พัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหารจัดการ

พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นสากล

ท่านมีความคิดอย่างไร

แบบตรวจสอบ

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหา
วิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาคำชี้แจง

แบบตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดพิจารณาใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นและแบบตรวจสอบนี้แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบส่วนประเมิน

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

แบบตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์แปลความหมายระดับความคิดเห็นจากการใช้ค่าน้ำหนัก ดังนี้

๕ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระมิญญ แคน

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖๐

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบส่วนประเมิน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

๑. สมณ/เพศ

☐ บรรพชิต

☐ คฤหัสถ์

๒. อายุ

☐ น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓๐ ปี

☐ ๓๑ – ๔๐ ปี

☐ ๔๑ – ๕๐ ปี

☐ มากกว่า ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในความเป็นประโยชน์ตามความเป็นจริงของท่านว่ามีความ
ประโยชน์ระดับใด

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา	มีความเป็นประโยชน์				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. วิสัยทัศน์						
	จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากล บน พื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา					
๒. พันธกิจ						
๑	สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัด การศึกษา					
๒	พัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อ การเรียนรู้					
๓	บูรณาการการศึกษาและการวิจัยด้วยหลักปรัชญา พระพุทธศาสนา					
๔	บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐาน ระดับสากล					
๓. เป้าประสงค์						
๑	มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยใช้หลักปรัชญา					

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา	มีความเป็นประโยชน์				
		๕	๔	๓	๒	๑
	พระพุทธศาสนา					
๒	สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์					
๓	พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย					
๔	การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์และเผยแพร่สู่ มาตรฐานระดับสากล					
๔. กลยุทธ์ด้านร่างกาย มี ๓ กลยุทธ์ย่อย						
๑	สร้างและพัฒนาโยบายสาธารณสุขเพื่อสุขภาพร่างกาย					
๒	พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ					
๓	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมเสริมสุขภาพ					
กลยุทธ์ด้านจิต มี ๔ กลยุทธ์ย่อย						
๑	พัฒนาจิตโดยการเพิ่มพูนข้อมูลด้านสติปัญญาทางธรรม					
๒	พัฒนาจิตโดยการฝึกประสบการณ์การนิเทศที่ส่งเสริม แลกเปลี่ยนเรียนรู้					
๓	พัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบบริการสุขภาพจิตใน สถานทุกระดับ					
๔	พัฒนาจิตด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ					
กลยุทธ์ด้านสังคม มี ๔ กลยุทธ์ย่อย						
๑	พัฒนากลไกการสร้างความมั่นคงทางสังคมในระดับพื้นที่					
๒	พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมให้แก่บุคลากร กลุ่มเปราะบาง					
๓	พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทัน ความเปลี่ยนแปลง					
๔	พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ด้านปัญญา มี ๔ กลยุทธ์ย่อย						
๑	พัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน					
๒	พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม					
๓	พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา					

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา	มีความเป็นประโยชน์				
		๕	๔	๓	๒	๑
๔	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือเชิญ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม
- หนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ เป็นต้นไป โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา หรือมีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านพุทธธรรม จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง ได้แก่

๑. พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. การบริหารการศึกษา
๒. พระครูโสภาสนนทกิตติ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. การบริหารการศึกษา
๓. พระมหาสมบัติ ธนปญโญ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. พุทธบริหารการศึกษา
๔. พระมหาญาณวัฒน์ จิตตวฑฺฒโน, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. พุทธบริหารการศึกษา
๕. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด. พุทธบริหารการศึกษา
๖. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม. การบริหารการศึกษา (วัดศรี)
๗. ผศ.ดร.สิน งามประโคน ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม. การบริหารการศึกษา (วังน้อย)
๘. ดร.เกษม แสงนนท์ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. การบริหารการศึกษา
๙. ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. การบริหารการศึกษา
๑๐. ดร.บุญเชิด ขำนิศาสตร์ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. พุทธบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ ១៨ ธันวาคม พ.ศ. ២៥៦០ เวลา ០៨.០០ เป็นต้นไป ณ พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช ประเทศกัมพูชา โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนพุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช และพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหมุนีราชา หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา หรือมีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านพุทธธรรม จำนวน ៧ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจงได้แก่

១. Ven. Prof. Dr. Khy sovanratana Acting Rector พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช
២. Dr. Khim Sophone หัวหน้าภาควิชา ปรัชญาพระพุทธศาสนา พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช
៣. Dr. Sin Mao อาจารย์ประจำหลักสูตรการศึกษาพระไตรปิฎกเขมร พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหมุนีราชา
៤. Phra Suot Chanh ดร. อาจารย์ประจำวิชา ประวัติศาสตร์เขมร พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหมุนีราชา
៥. Phra Jaranavija Jemthira ดร. รองสากลวิทยาลัยการ พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช
៦. Dr. Vet Sukonthia หัวหน้าภาควิชาวรรณคดีภาษาเขมร พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช
៧. Mr. Chhunh Cho ประธานศูนย์ฝึกอบรมครู (Center of Teacher Training) พุทธิสากลวิทยาลัยพระสีหนุราช

- หนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- หนังสือขอตรวจกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์
- หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

No. 6103.3/ 277



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

July 29, 2017

Re: Request for Permission to Collect Research Data
 Dear: Acting Director of PREAH SIHANOUK RAJA BUDDHIST UNIVERSITY
 Submissions: Interview form used for research 1 set

Venerable **Danh Minh** student ID: 5801502012, the student of Doctoral Program in Buddhist Educational Administration, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, is conducting a research entitled "**Strategic Development Personal Resource To Buddhist Principle of Buddhist University in Kingdom of Cambodia**" as a part of the requirement of the doctoral degree.

In the process of the research, the gathering data from you is required. Regarding this issue you are kindly requested to allow her to conduct interview and research data collection to further the academic benefit. Doctor of Program in Buddhist Educational Administration, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University would look forward to your consent at our request and take this opportunity to thank you for your assistance rendered toward academic works.

In the meantime, your consideration in this matter would be greatly appreciated.

Yours Sincerely

(Assoc.Prof.Dr.Somsak Boonpoo)

Vice-Dean, Faculty of Education

Director, the Ph.D. Program in Buddhist Educational Administration

The Director Office
 Tel : 0-3521-8000 Ex.8284
 Tel : 09-4786-6426
 Fax : 0-3524-8000 Ex.8905
 E-mail : danhminhdanh123@gmail.com

Seen and approved.

23 August 2017

Ven. Prof. Dr. Khy Sovannaratana
 Acting Rector, SBU

No. 6103.3/278



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

July 29, 2017

Re: Request for Permission to Collect Research Data
 Dear: Director of PREAH SIHAMONI RAJA BUDDHIST UNIVERSITY
 Submissions: Interview form used for research 1 set

Venerable **Danh Minh** student ID: 5801502012, the student of Doctoral Program in Buddhist Educational Administration, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, is conducting a research entitled "Strategic Development Personal Resource To Buddhist Principle of Buddhist University in Kingdom of Cambodia" as a part of the requirement of the doctoral degree.

In the process of the research, the gathering data from you is required. Regarding this issue you are kindly requested to allow her to conduct interview and research data collection to further the academic benefit. Doctor of Program in Buddhist Educational Administration, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University would look forward to your consent at our request and take this opportunity to thank you for your assistance rendered toward academic works.

In the meantime, your consideration in this matter would be greatly appreciated.

Yours Sincerely

(Assoc.Prof.Dr.Somsak Boonpoo)

Vice-Dean, Faculty of Education

Director, the Ph.D. Program in Buddhist Educational Administration

The Director Office
 Tel : 0-3521-8000 Ex.8284
 Tel : 09-4786-6426
 Fax : 0-3524-8000 Ex.8905
 E-mail : danhminhdanh123@gmail.com

Seen and approved

25/9/2017

Ven. Dr. Karsukhumm

Acting Rector (PSBU)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๔ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๔ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอมติขอความเห็นชอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน Acting Director of Preah Sihanouk Raja Buddhist University

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แตน รหัสประจำตัวนิสิต 5801502012 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอมติขอความเห็นชอบจากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

Ven. Prof. Dr. Khy Sovannratana
Acting Rector SBC
ติดต่อประสานงาน :-

พระมัญญา มติโต
09-4786-6426
นางสาวมณี อาสากุล
๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว 2



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๙ ๘๐๓๘

www.mcu.ac.th

๔ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ Director of Preah Sihamoni Raja Buddhist University

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมิณ ญาชา มติโต นามสกุล แตน รหัสประจำตัวนิสิต 5801502012 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

Ven. Dr. Kamsukhunn

Acting Rector (PSBU)

ติดต่อประสานงาน :-

นางสาวณิ อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด.(การบริหารการศึกษา)

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันพุธที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ศูนย์การเรียนรู้ Giving forward ศูนย์การค้าเดอะรีตาด์บางคูวัด เทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.ส.ณัฏฐา อาลากุล

๐๘ ๘๔๔๕ ๔๔๐๑

ได้รับ/มีมติเห็นชอบแล้ว

 ๒๖.๑๑.๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๙

วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอมความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.เกษม แสงนนท์ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม.(การบริหารการศึกษา)

ด้วย พระมัญญา นาย มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอมความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ศูนย์การเรียนรู้ Giving forward ศูนย์การค้าเดอะรีด้าบลางคูวัด เทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.ส.ณิ อาลากุล

๐๘ ๘๔๔๕ ๔๔๐๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โท. ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม.(การบริหารการศึกษา)

ด้วย พระมิณ ญา ยามิตโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ศูนย์การเรียนรู้ Giving forward ศูนย์การค้าเดอะรีด้าบลบางคูวัด เทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

อ.ส.ท.ร.ม.
ร.ว.ร.ก.ก.ก.ก.ก.ก.ก.
๒๐ พ.ย. ๖๐

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.ส.มณี อาลากุล

๐๘ ๘๔๙๕ ๔๔๐๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ศูนย์การเรียนรู้ Giving forward ศูนย์การค้าเดอะรีด้าบลางคูว์ดี เทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จกเป็นพระคุณยิ่ง

วิไลโรจน์ วัฒนกุล
ทพ. ๘๒๘ ต่อ
ประธานกลุ่มนิสิตปริญญาโท

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.ส.ณัฏฐา อลากุล

๐๘ ๘๔๔๕ ๔๔๐๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ พระมหาสมปิต ธิปไตย, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม.(การบริหารการศึกษา)

ด้วย พระมัญญา นาย มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ศูนย์การเรียนรู้ Giving forward ศูนย์การค้าเดอะรีด้าบลางคูว์ดี เทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จกเป็นพระคุณยิ่ง

มีมติให้ ร.อ.มณฑาทิพย์
ท. /
พ.อ.มณฑาทิพย์ / พ.อ.มณฑาทิพย์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.สมณี อาลากุล

๐๘ ๘๔๔๕ ๔๔๐๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน Phra Jaranavija Jemthira ดร.รองศาสตราจารย์การ พุทธิศาสกลวิทยาลัยพระสีหนุราช
สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แตน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การ
พัฒนาศักยภาพบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธิศาสกลวิทยาลัยพระสีหนุราช
ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมา
พร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระมัญญา มติโต ๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖

น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๑๖๘

๑๘/๑๒/๒๐๑๗

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน Dr. Khim sophone หัวหน้าภาควิชา ปรัชญาพระพุทธศาสนา, พุทธศาสนิกวิทยาลัยพระสีหราช
สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การ
พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธศาสนิกวิทยาลัยพระสีหราช
ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมา
พร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

นางสุพจน์
Sopphone

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระมัญญา มติโต

๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖

น.ส.มณี อาสากุล

๐๘ ๐๐๓๑ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน Dr. Sin Mao อาจารย์ประจำหลักสูตรการศึกษาพระไตรปิฎกเขมร, พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสิหนุราช
สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมิณ ฉายา มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การ
พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธิกสาภวิทาลัยพระสิหนุราช
ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมา
พร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

Has joined

Sumnab

๙/12/๒๐17

ติดต่อประสานงาน :-

พระมิณ มติโต

๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖

น.สมณี อาลาภ

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน Ven. Prof.Dr.khy sovanratana acting Rector พุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิริราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แดน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิสิตวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิริราชประเทศกัมพูชา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระมัญญา มติโต

๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖

น.สมณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

Seen and approved

18 December 2017

Ven. Prof. Dr. Khy Sovanratana

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน Dr. Vet Sukonthia หัวหน้าภาควิชาวรรณคดีภาษาเขมร และหัวหน้าฝ่ายวางแผนการพัฒนา
พุทธศึกษาวิทยาลัยพระสิรินราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมิณ ฉายา มติโต นามสกุล แคน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การ
พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธศึกษาวิทยาลัยพระสิรินราช
ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมา
พร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ดร.สุวิมล เจริญศิริ

Phra Jaranavija Jenthira

๙/๑๒/๒๐๑๗

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมดั่ง บุนนูป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระมิณ มติโต ๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖

น.ส.ณัฏฐา อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน นาย Chhunh Cho ประธานศูนย์ฝึกอบรมครู (Center of Teacher Training)
พุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิรินราช
สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมัญญา ฉายา มติโต นามสกุล แดน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การ
พัฒนาศูนย์การเรียนรู้พุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิสิตวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธนิสิตวิทยาลัยพระสิรินราช
ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะประกอบเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมา
พร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ


Dr. Somkiet Bunnup
18/12/2017

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระมัญญา มติโต ๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖
น.ส.มณี อาสากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๗๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน Phra Suot Chanh ดร.อาจารย์ประจำวิชา ประวัติศาสตร์เขมร พุทธิกมหาวิทยาลัยสีหมื่น
สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมิณ ฉายา มติโต นามสกุล แดน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๒ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การ
พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
ในวันจันทร์ที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐ เวลา ๐๘.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ พุทธสิกาสถวิทยาลัยพระสีหนุราช
ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมา
พร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

Runkhachant
ดร.สุวชัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระมิณ มติโต

๐๙ ๔๗๘๖ ๖๔๒๖

น.ส.มณี อาสากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ภาคผนวก ค

ภาพเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย











ภาพสนทนากลุ่ม











ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : พระมิญ มติโต (แดน)
- เกิด : วันที่ 14 เมษายน ค.ศ. 1983
- สถานที่เกิด : จังหวัดเกียนอย่าง ประเทศเวียดนาม
- การศึกษา : พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนา
มหาวิทยาลัยพุทธศาสนาเถรวาท ประเทศเวียดนาม
: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- อุปสมบท : วันที่ 30 เมษายน ค.ศ. 2000
ณ พัทธสีมาวัดกระถุง จังหวัดเกียนอย่าง ประเทศ เวียดนาม
- สังกัด : วัดกระถุง จังหวัดเกียนอย่าง ประเทศ เวียดนาม
- ผลงานทางวิชาการ
- : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน
ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 (กันยายน – ธันวาคม 2560)
 - : การพัฒนากลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้
เพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน
 - : การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล
ลงในวารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561)
- ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา 2558
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา 2560
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดยมนาตามธรรม ตำบลชะแมบ อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- : โทรศัพท์: 099-349-8066 :