กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION PROMOTION OFFICE, BANGKOK

พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๗

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๗

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION PROMOTION OFFICE, BANGKOK

Phramahā Suphakit Suphakijjoē (Phakdeesaen)

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

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2014

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์เรื่อง **“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....
(พระครูปุริมานุรักษ์, รศ.ดร.) ประธานกรรมการ

.....
(ศาสตราจารย์ พิเศษ ดร. จิรโชค วีระสย) กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม) กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช) กรรมการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท) กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ
(พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน)
ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
: ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช พธ.บ., M.A., Ph.D. (Pol. Sc.)
: รศ.ดร. สมาน งามสนิท B.A., MA., Ph.D. (Pub. Admin.)
วันสำเร็จการศึกษา : ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ระเบียบวิธีวิจัยใช้แบบผสานวิธี (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุน (๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ๑๖ คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structure In-Depth Interview) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว (Face-to-Face In-Depth Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation) การสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มจำนวน ๑๐ คน เลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ (๒) การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวย ๒๓๔ คน จากจำนวนประชากร ๖๒๔ คน ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวคือ “มนุษย์” ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ สร้างคนให้ตรงกับงาน ส่วนสำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอา

หลักภาวนา ๔ เข้ามาสอดแทรกมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะธรรมะจะช่วยหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้คนดี มีความสามารถและมีความสุข ส่วนบุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแนวทาง งานที่ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายด้วยกัน การให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ ส่งบุคลากรไปอบรม ฝึกร่างกายให้เข้มแข็งกับการทำงาน การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร มีจิตสาธารณะ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่า

๓.๑ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากาย ต้องรู้อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกันเรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสุขภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ ฝึกความอดทน เป็นคนตรงต่อเวลา บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ จากการทำงาน จากประสบการณ์ และจากปัญหา

๓.๒ กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาศีล พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ทำให้คนมีศีล ให้รู้ว่า “อะไรเหมาะ อะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง

๓.๓ กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาจิต บุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี พอใจในอาชีพของตน ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีการบูรณาการหลักธรรมไปใช้ในการติดตามงาน

๓.๔ กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาปัญญาต้อง “คิดเป็น ทำเป็น” เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบคอบสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้

Thesis Title : The Human Resource Development Strategy of the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan
Researcher : Phramahā Suphakit Suphakijjoē (Phakdeesaen)
Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)
Thesis Supervisory Committee
: Asst.Prof.Dr. Thatchanan Issaradet B.A., M.A., Ph.D. (Pol. Sc.)
: Assoc.Prof.Dr. Sman Ngamsnit B.A., MA., Ph.D. (Pub. Admin.)
Date of Graduation : February 5, 2558

ABSTRACT

The objectives of this research were; 1) to study the general condition and the need of the Human Resource Development of the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan, 2) to study the development of human resources according to Buddhadhamma of the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan and 3) to propose the strategy of the Human Resource Development Strategy according to Buddhadhamma for the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan.

The methodology identified mixed method between the qunalitative and quantitative research methods. The qualitative research collected data from 16 key informants, purposefully selected collecting data by face-to-face in-depth-interviewing with the structured in-depth-interview. Data were analyzed by descriptive interpretation. Data were also collected by focus group discussion with 10 participants. Data were also analyzed by descriptive interpretation. The quantitative research collected data with questionnaires from 234 samples, derived from 625 populations, analyzing data with descriptive statistics as frequency, percentile, mean and standard deviation, SD.

Findings were as follows:

1. In general condition and the need of the Human Resource Development Strategy of the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan were that "human" was the most important key to success or failure of any organizations If human were the qualitative and efficient resources, human would drive the organizations to success. So there were needs to create human resources to be good at learning, to be right for the jobs. The Non-formal and

Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan had sufficient budget to promote learning , communication, English usage at the moderate level

2. The human resources development according to Buddhadhamma of the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan were that Buddhadhamma was to keep in minds and to follow by all administrators teachers, staff, and the students. Human resource training should attend the Dhamma camps that applied Bavana 4 in training. Buddhdhamma would socialize man to full human, generate knowledge and wisdom, inducing the job efficiency in the organizations, At the same time the organizations would gain good, capable and happy persons in the organizations. The Non-Formal and Informal Education Promotion Office Office, Bangkok Metropolitan had strong, determining and devoting human resources. The Office opened the opportunity for human resources to participate in Buddhist activities were at high level and human resource development according Buddhadhamma was at moderate level.

3. The human resources development strategy according to Buddhadhamma of the Non-Formal and Informal Education Promotion Office, Bangkok Metropolitan were that there were strategic planning for practice, collective setting of the target, further education, need assessment before implementing according to the needs. Physical strength development to be fit for the jobs. Performing own duties to the fullest. Mental health development to be optimistic, positive thinking towards the organizations, public will to understand things as they were as to generate new knowledge. The strategy for human resources development of the organizations according to Bavana 4 was at high level as;

3.1 Strategy 1 Physical development; knowing being, eating, practicing, appropriate dressing, living and learning together sufficiently, physical check-up to be strong and healthy, exercise and playing sports, always knowing the body movement, tolerance practice to be punctual, Personnel in the organizations always develop and improve learning from works, from experiences and from problems.

3.2 Strategy 2 Sila developments; to train people to have discipline to know “what is and what is not”, to have direction to move to the target together, to have full responsibility, working with full sufficiency and honesty, sacrifice for the public, listening to the right recommendations .

3.3 Strategy 3 Mental development; personnel with public will, service minded and good human relations, satisfied with own career, working as planned towards the goal, performing assigned duty with good intension, good concentration on the jobs, performing and following-up duties with Dhamma application

3.4 Strategy 4 Intelligence development to ‘be able to think and to do’, learning by doing, comprehending the direction of work, setting the vision of the organizations to practice, work performance enhancing, systematic thinking, performing duty with carefulness, solving problems with cause and effect, and intelligence training for creative thinking that leads to solve any problems.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่เข้าสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย (๑) พระครูปุริมานุรักษ์, รศ.ดร., ประธานกรรมการ (๒) ศ.พิเศษ ดร.จิรโชค วีระสย กรรมการ (๓) ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม กรรมการ (๔) ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช และ (๕) รศ.ดร.สมาน งามสนิท กรรมการ พร้อมด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผศ.ดร. ธัชชนันท์ อิศรเดช และรศ.ดร.สมาน งามสนิท ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และบุคลากรเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทุกท่าน และพระครูปริยัติกิตติธำรง, ผศ.ดร., คณบดีคณะสังคมศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความสะดวกในเรื่องการติดต่อประสานงาน การอำนวยความสะดวกในเรื่องเอกสารภายในสำนักงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ไปยัง ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้เมตตาให้คำปรึกษาชี้แนะ แนวทางตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ และผศ.ดร.ภัทรพล ใจเย็น ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขตรวจสอบแบบสอบถาม และแก้ไขข้อมูลที่บกพร่องบางส่วน ให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร เขต/ทั้ง ๕๐ แห่ง ขอขอบคุณนางสาวภัทรภร ใจใสสุข ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัย และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต รุ่นที่ ๑ ทุกๆ รูป/คน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้เสมอมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณแม่องุ่น ใบเงิน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในด้านการเรียนและผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่ มารดาบิดา ปู่ย่า ตายาย ครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ชี้ทางที่สว่างและคอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน)
๑๖ มีนาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๖)
สารบัญ	(๗)
สารบัญตาราง	(๑๐)
สารบัญแผนภาพ	(๑๓)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(๑๔)
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๘
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	๑๐
๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	๒๕
๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	๒๘
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๒
๒.๕ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๖
๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๗๗
๒.๘ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร	๑๑๐
๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๖
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๘
๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๒๘
๓.๓ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๓๓

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	
๔.๑ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก	๑๔๐
๔.๒ สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก	๑๘๘
๔.๓ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	๑๙๕
๔.๔ สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	๒๐๙
๔.๕ ข้อค้นพบประเด็นสำคัญความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง และแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	๒๑๒
๔.๖ ข้อค้นพบประเด็นสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง และแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	๒๑๗
๔.๗ ข้อค้นพบประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง และแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	๒๒๑
๔.๘ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา	๒๒๗
๔.๙ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๕๗
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๖๖
๕.๒ อภิปรายผล	๒๗๓
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๙๑

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บรรณานุกรม	๒๙๕
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	๓๐๔
ภาคผนวก ข รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อการวิจัย	๓๐๖
ภาคผนวก ค รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๓๐๘
ภาคผนวก ง ผลการหาความสอดคล้องของแบบสอบถามหรือ IOC	๓๑๐
ภาคผนวก จ ค่าแอลฟา (Alpha)	๓๑๖
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	๓๑๙
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๓๒๕
ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview)	๓๔๓
ภาคผนวก ฌ แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)	๓๔๘
ภาคผนวก ญ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๓๕๒
ภาคผนวก ฎ ภาพประกอบการวิจัย	๓๖๐
ประวัติผู้วิจัย	๓๖๗

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ความหมายของกลยุทธ์	๑๑
๒.๒	การวางแผนกลยุทธ์	๑๓
๒.๓	การบริหารกลยุทธ์	๑๗
๒.๔	การจัดการเชิงกลยุทธ์	๑๙
๒.๕	การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๐
๒.๖	การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	๒๑
๒.๗	ปัจจัยที่ใช้กำหนดกลยุทธ์	๒๒
๒.๘	บทบาทในการปฏิบัติกลยุทธ์	๒๓
๒.๙	องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	๒๔
๒.๑๐	ลักษณะโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	๒๖
๒.๑๑	โมเดลการพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์	๒๗
๒.๑๒	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	๓๑
๒.๑๓	ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๖
๒.๑๔	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๐
๒.๑๕	ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๔
๒.๑๖	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๐
๒.๑๗	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๔
๒.๑๘	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๗๕
๒.๑๙	ความหมายของการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา	๘๒
๒.๒๐	จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา	๙๐
๒.๒๑	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา	๙๒
๒.๒๒	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา	๙๔
๒.๒๓	รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา	๙๖
๒.๒๔	แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ	๑๐๑
๒.๒๕	ความหมายเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔	๑๐๔
๒.๒๖	แนวคิดเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔	๑๐๖

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๒.๒๗	ความสำคัญเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔	๑๐๘
๒.๒๘	กระบวนการเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔	๑๐๙
๓.๑	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๓๔
๔.๑	สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง	๒๑๒
๔.๒	สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง	๒๑๔
๔.๓	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง	๒๑๗
๔.๔	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง	๒๑๙
๔.๕	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง	๒๒๑
๔.๖	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง	๒๒๓
๔.๗	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๒๒๗
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: โดยภาพรวม	๒๒๙
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร	๒๓๑
๔.๑๐	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๓๒
๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๓๓
๔.๑๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน	๒๓๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๒๓๕
๔.๑๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๒๓๖
๔.๑๕	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร	๒๓๗
๔.๑๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	๒๓๙
๔.๑๗	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์	๒๔๐
๔.๑๘	ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๔๑
๔.๑๙	ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๒๔๕
๔.๒๐	ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร: ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์	๒๔๙
๔.๒๑	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๒๕๓

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	โมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	๒๕
๒.๒	กลยุทธ์การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์	๒๗
๒.๓	ปัจจัยการทำงานของบุคลากร	๔๑
๒.๔	ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๒
๒.๕	ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์	๕๓
๒.๖	ตัวแบบที่มาของความสามารถในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์	๕๖
๒.๗	ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Path – Goal Theory ของ Martin G. Evens & Robert J. House	๕๗
๒.๘	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Need) ของ Abranam H. Maslow	๕๘
๒.๙	ทฤษฎีการจูงใจ ของ Lyman W. Porter และ Edwarad E. Lawler	๕๙
๒.๑๐	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๓
๒.๑๑	แสดงกระบวนการพัฒนาชีวิตอันประเสริฐ	๘๕
๒.๑๒	โครงสร้างศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน. อำเภอ/เขต)	๑๑๖
๒.๑๓	กรอบความคิดยุทธศาสตร์การยกระดับศักยภาพของประชากรวัยแรงงาน	๑๑๙
๒.๑๔	โครงสร้างการบริหารแบ่งเป็นโซน	๑๒๒
๒.๑๕	โครงสร้างสำนักงาน กศน. จังหวัด/กรุงเทพมหานคร	๑๒๔
๒.๑๖	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๗
๓.๑	การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า	๑๓๓
๔.๑	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน กศน.กทม.	๒๕๖
๔.๒	ตัวแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร	๒๕๘
๔.๓	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน กศน. กทม. วิถีพุทธ	๒๖๓
๔.๔	รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร	๒๖๔

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ
พระไตรปิฎก

ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.จตุกฺก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญฺจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฏฺฐก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อัฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.นวก..	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	นวกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุทฺทกนิกาย	มหานิเทส	(ภาษาไทย)

วิธีอ่าน

๑. พระไตรปิฎก อ้าง เล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ ตัวอย่าง วิ.มหา.(บาลี) ๑/๑๗๔/๒๘๗.
หมายถึง วินยปิฎก มหาวิภงฺคปาลิ ปฐมภาค เล่มที่ ๑ ข้อ ๑๗๔ หน้า ๒๘๗.

๒. พระไตรปิฎก อ้าง เล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ ตัวอย่าง วิ.มหา.(ไทย) ๑/๑๗๔/๒๘๗.
หมายถึง วินัยปิฎก มหาวิภังค์ ปฐมภาค เล่มที่ ๑ ข้อ ๑๗๔ หน้า ๒๘๗.

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และอุตสาหกรรม เพื่อให้ก้าวทันโลกในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอในการดำรงชีวิตให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้ด้วยการให้การศึกษา เพราะ การศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างพลเมืองของประเทศชาติให้มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ทำให้ มนุษย์ได้รับประสบการณ์ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หากประเทศใดมีประชากรที่มีคุณภาพแล้ว การพัฒนาประเทศย่อมดำเนินไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์ เพราะบุคคลที่ได้ผ่านระบบการศึกษาอย่างมีคุณภาพย่อมส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง ดังนั้น รัฐจึงควรจะต้องจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ส่วนที่ ๘ เรื่องสิทธิและเสรีภาพในการศึกษา มาตรา ๔๙ ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับ การศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาด้วยการอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความ คุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๔ ได้กำหนดให้การศึกษาเป็น “กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจาก การจัดสภาพแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต” มาตรา ๖ กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” โดยมีสถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ ในการจัดการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการ และมีอำนาจในการบริหารสถานศึกษา ตามมาตรา ๓๙ ที่สำคัญใน ๔ ด้าน ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษา สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้เป็นผู้มีความรู้เป็นคนดีของสังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข[๑]

---

[๑]สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร, **หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑,** หน้า ๓.

การประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.๒๕๔๖ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ทำให้เกิดการยกระดับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีมาตรฐาน วิชาชีพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ตลอดจนวิธีปฏิบัติทั้งในการบริหารงานบุคลากรและในการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบริหารงานบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เกิดจากการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์กับงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้ว่าเป้าหมายของการบริหารงานบุคลากรเป็นการใช้ประโยชน์จากทักษะ ประสบการณ์ สติปัญญาของบุคคลแต่ละคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของงานหรือองค์กร ซึ่งนอกจากนี้การที่หน่วยงานจะกระทำภารกิจหลักใดๆ ก็ตามได้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ทำงานในปริมาณงาน ที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท และเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานสถานศึกษา

ผู้บริหารควรหาแนวทางในการบริหารงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจ ของบุคลากรแล้วร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างไรก็ตามการบริหารงานของทุกองค์กรย่อมมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลปรับปรุงพัฒนาและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ หน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัย สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการงานทุกประเภทและในบรรดาการบริหารทรัพยากร “4 M’s” ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) นั้น บุคลากรได้รับการพิจารณาให้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ปัจจุบันการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยได้กำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาครูจึงต้องพัฒนาตนเองและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยนำกลยุทธ์การดำเนินงานตามที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกำหนด ๖ กลยุทธ์ไว้ดังนี้คือ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาทั้งความรู้ ทั้งทักษะและเจตคติอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรคือส่งเสริมและจัดให้มีเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ ๓ มีการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานโดยอาศัยภาคีเครือข่าย กลยุทธ์ที่ ๕ ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และ กลยุทธ์ที่ ๖ ส่งเสริมสวัสดิการ[๒]

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานสถานศึกษาแห่งหนึ่งในสังกัดสานักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม

---

[๒]สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร, **สรุปจำนวนบุคลากร สังกัด สำนักงาน กศน. กทม. ปี ๒๕๕๕,** หน้า ๑๓.

อัธยาศัย หรือที่เรียกชื่อย่อว่า “สำนักงาน กศน.กทม.” ขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายในจังหวัด ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. ๒๕๕๑ กระทรวงศึกษาธิการ มาตรา ๑๗ และมาตรา ๑๘ ที่กล่าวว่าให้สถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับภาคีเครือข่าย อันจะนำไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต ให้แก่ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา และประชาชนทั่วไปที่ขาดโอกาสทางการศึกษาในระบบ ได้มีโอกาสที่จะเลือกเรียนรู้ในสิ่งตรงตามความต้องการได้ตลอดเวลา

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยได้พบปัญหาในหลายๆ ด้าน เช่น ครูและนักเรียนของศูนย์การเรียนชุมชนไม่มีเวลาไปร่วมกิจกรรมกับชุมชน ไม่มีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ไว้บริการชุมชนในการจัดกิจกรรม และทางราชการไม่มีงบประมาณสนับสนุน ด้านการจัดกิจกรรมการศึกษาสายสามัญของศูนย์การเรียนชุมชน ปัญหา คือ บุคลากรน้อยแต่งานมาก การประสานงานบางครั้งไม่ได้รับความสะดวก งบประมาณด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอนน้อยมาก และการเบิกจ่ายค่าตอบแทน การออกหลักฐานการศึกษาล่าช้า ด้านการจัดการศึกษาสายอาชีพ ปัญหา คือ งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้ต่อเนื่องได้ งบประมาณไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน วางแผนการปฏิบัติงานไม่ได้ วัสดุ อุปกรณ์ ไม่เพียงพอกับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนในการขออนุญาต และการเบิกจ่ายค่าตอบแทนมาก ทำให้ได้คำตอบที่ล่าช้า ด้านการศึกษาตามอัธยาศัย ปัญหาที่พบ คือ ขาดวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียน การประชาสัมพันธ์ ขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย[๓] จึงเป็นปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะครู กศน. ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยมืออาชีพ โดยสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่พัฒนาครูการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเนื้อหาสาระที่มีความเฉพาะกับบริบทของพื้นที่ ฉะนั้น การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัดมีสภาพการบริหารงานบุคลากรอย่างไร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของบุคลากร ให้มีคุณภาพและศักยภาพยิ่งขึ้นเพื่อจะได้ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากร และเป็นประโยชน์โดยตรงกับสถานศึกษา เพราะทำให้ทราบถึง

---

[๓]จุรารัตน์ เพ็ชรจันทึก, “ศึกษาการบริหารศูนย์การเรียนชุมชนกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การเรียนชุมชนบ้านหินโคน ตำบลหินโคน อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา”, **การศึกษามหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๑.

ระดับการบริหารงานบุคลากร รวมทั้งทราบถึงปัจจัย และปัญหาอุปสรรค แนวทางในการพัฒนางานบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้วยการนำทางโดยยึดหลักของภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคลากรประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการศึกษาและพัฒนาสืบต่อไป

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๒.๒ เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๒.๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๓. ปัญหาที่ต้องการทราบ

๓.๑ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๓.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๓.๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ควรเป็นอย่างไร

๔. ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม คือภาวนา ๔ ได้แก่ ๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ๒) ศีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ๓) จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ และ ๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา การฝึกฝนอบรมพัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ เสมอ

๔.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการ พนักงานราชการ และครู จำนวน ๑๐ คน คือ

๑. ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๒. รองผู้อำนวยการ คนที่ ๑ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๓. รองผู้อำนวยการ คนที่ ๒ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๔. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตราษฎร์บูรณะ
๕. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตภาษีเจริญ
๖. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตบางกอกใหญ่
๗. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตบางกอกน้อย
๘. ข้าราชการ
๙. พนักงานราชการ
๑๐. ครู

๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร โดยแยกเป็นผู้อำนวยการ ๕๓ คน ข้าราชการ ๗๐ คน พนักงานราชการ ๔๓๕ คน ครู ๔๘ คน และลูกจ้าง ๑๙ คน รวมเป็น ๖๒๕ คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๓๔ คน

๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานครเท่านั้น รวมทั้งหมด ๕๐ เขต/สถานศึกษา

๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมเป็นระยะเวลา ๑๐ เดือน

๕. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการพัฒนา แนวทางการพัฒนาเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ แผนงาน ที่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดเป็นสำคัญ

การพัฒนา หมายถึง บุคคลที่ไม่เคยได้รับการพัฒนา ได้รับการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น จากประสบการณ์การเรียนรู้ที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานครจัดให้

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัด ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการ พนักงานราชการ และครู

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคไม่สะดวกต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากปัจจัยทรัพยากรทางการบริหาร ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเงิน หรืองบประมาณ ด้านครุภัณฑ์ สถานที่ และด้านการจัดการของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ความจำเป็นต้องการ หมายถึง ความประสงค์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ต่อการที่จะได้รับการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิธีการพัฒนา เนื้อหาการพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

การฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบของการเรียนรู้ที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จัดให้แก่บุคลากรเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น

พุทธธรรม หมายถึง หลักธรรมคำสั่งสอนในทางพระพุทธศาสนา ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักภาวนา ๔ ได้แก่ การทำให้เป็น ให้มีขึ้น การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภท มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับปฏิบัติเพื่อพัฒนาชีวิต หรือพัฒนาตนเอง ๔ ขั้น คือ ๑) กายภาวนา ๒) ศีลภาวนา ๓) จิตตภาวนา และ ๔) ปัญญาภาวนา อันเป็นวิถีทางของการดำเนินชีวิตที่ดีงามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคคลผู้ปฏิบัติตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น

กายภาวนา หมายถึง สุขภาพดี ปกติสุข การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ

ศีลภาวนา หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

จิตตภาวนา หมายถึง สุขภาพจิต ร่าเริง มองโลกในแง่ดี คุณภาพจิต คิดกุศล คิดดี คิดเป็น และสมรรถภาพจิต เข้มแข็ง อดทน อดกลั้น

ปัญญาภาวนา หมายถึง สนใจใฝ่เรียนรู้ รู้เท่า รู้ทัน การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญาเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร (สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร) หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่หน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยผู้บริหารการศึกษา บุคลากรที่อยู่ในสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครก็จะเป็นบุคลากรทางการศึกษา ประกอบไปด้วยข้าราชการ (ก.พ.) พนักงานราชการและอัตราจ้างชั่วคราว และส่วนที่เหลือก็จะกระจายไปตามศูนย์ในแต่ละเขตของสถานศึกษานั้นๆ เพื่อเป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนในแต่ละเขต รวมทั้งหมด ๕๐ เขต/สถานศึกษา

การศึกษานอกระบบ หมายถึง การเรียนรู้ที่ออกแบบในการเตรียมบุคลากร ในเรื่องของงานที่แตกต่างจากงานที่ทำอยู่โดยเป็นการเรียนรู้ซึ่งมุ่งไปที่งานในอนาคต

ผู้อำนวยการ กศน. เขต หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละเขต รวม ๕๐ เขต

บุคลากร หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครและสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

พนักงานราชการ หมายถึง พนักงานราชการจะมีอยู่ ๓ กลุ่ม พนักงานราชการ กลุ่มที่ ๑ ได้แก่ พนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ทำหน้าที่ในการจัดและส่งเสริมการศึกษาอยู่ที่ กศน. เขตทั้ง ๕๐ เขต พนักงานราชการ กลุ่มที่ ๒ ได้แก่ ครูศูนย์การเรียนชุมชน หรือครู ศรช. ที่เป็นพนักงานราชการทำหน้าที่เป็นหัวหน้า กศน. แขวง หรือครู กศน. แขวง ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาในแขวง ในชุมชน ที่สังกัด กศน. เขตนั้นๆ พนักงานราชการ กลุ่มที่ ๓ ได้แก่ พนักงานราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร จะมีนักบริหารทั่วไป นักจัดการทั่วไป นักวิชาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรเหล่านั้นจะทำหน้าที่ในการทำงานธุรการ พัฒนาบุคลากร พัฒนางานวิชาการ ทำหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของ กศน. เขตให้เป็นไปตามนโยบายที่สำนักงาน กศน. กทม. กำหนด

ครู หมายถึง ครูตั้งแต่ครูผู้ช่วย ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครก็คือ กศน. เขตทั้ง ๕๐ เขต

๖. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๖.๑ ได้ทราบถึงสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๖.๒ ได้ทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๖.๓ ได้ทราบถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๖.๔ ผลการวิจัยนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามาประกอบการทำวิจัยให้เกิดความเชื่อมั่นเที่ยงตรงตามหลักระเบียบวิธีวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลและการอภิปรายผลการศึกษา ดังมีประเด็นที่ศึกษาประกอบไปด้วย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๕ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

๒.๘ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการแข่งขัน ด้านกฎหมายและการเมือง และด้านลูกค้า เป็นต้น จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าธุรกิจที่ต้องการความเจริญเติบโต และการอยู่รอดในระยะยาวจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจก็จำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ เป็นแนวคิดทางการจัดการหนึ่ง ซึ่งสามารถตอบโจทย์ของการปรับตัวให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ในภาวะที่เกิดความขาดแคลนในทรัพยากร และมีความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเผชิญหน้ากันระหว่างคุณค่า จำนวนมากของคนในสังคมที่แตกต่างกันอันนำไปสู่ความเห็นที่ไม่สอดคล้องหรือแม้แต่เกิดความขัดแย้ง ภาคเอกชนได้ใช้แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถแข่งขันกับ คู่แข่งบนพื้นฐานจุดแข็งขององค์กรและโอกาสจากบริบทของอุตสาหกรรมที่เอื้อให้องค์กรได้เปรียบ และพยายามปกป้องจุดอ่อนไม่ให้ถูกโจมตี จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์พบว่า มีผู้เสนอแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ไว้หลายมิติ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ เป็นเรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งขัน ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของกิจการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน[๑] โดยแผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์การ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวและใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขัน[๒] ซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ (๑) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ (๒) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) (๓) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control)[๓] ใกล้เคียงกับการบริหารกลยุทธ์ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำ

---

[๑]Hill, C. W. L., & Jones, G. R., **Strategic Management : An integrated approach,** (New York: Houghton Mifflin, 2001), p. 4.

[๒]Schermerhorn, J.R., **Management,** (New York : John Wiley & Sons, 2002), p. 203.

[๓]David, F. R., **Strategic Management : Concept and Cases,** (Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2009), p. 36.

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อทำให้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์บางครั้งคำว่า การบริหารกลยุทธ์ใช้เพื่ออ้างถึงการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์[๔] ซึ่งวิธีการที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้[๕] และกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึงทรัพยากรมนุษย์เพื่อกำหนดจุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ดีที่สุดและมีความพร้อม และสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ[๖]

สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก กับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งการที่องค์การจะมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่จึงจำเป็นจะต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ที่แตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป (planning) เพราะคำว่า “กลยุทธ์” (strategy) จะต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคหรือภยันตราย และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การ

จากความหมายของกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Hill and Jones, (2001, p. 4)	๑. เรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ๒. เพื่อให้เกิดความสำเร็จ เหนือคู่แข่งขัน ๓. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ๔. สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัด
Schermerhorn, (2002, p. 203)	๑. แผนแม่บท แผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์การ ๒. องค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการ ดำเนินงาน ๓. แนวทางการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

[๔]สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, **การบริหารเชิงกลยุทธ์,** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๔.

[๕]กิ่งพร ทองใบ, **กลยุทธ์และนโยบายแรก,** พิมพ์ครั้งที่ ๕, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

[๖]จิรโชค (บรรพต) วีระสย, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์,** (วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๖.

ตารางที่ ๒.๑ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๔. ทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขัน
David, (2009, p. 36)	๑. เป็นศิลป์และศาสตร์ ๒. การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) ๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ๔ การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control)
สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (๒๕๕๐, หน้า ๔)	๑. เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ ๒. การบริหารกลยุทธ์เพื่อสร้างกลยุทธ์ ๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์
กิ่งพร ทองใบ, (๒๕๔๙, หน้า ๔)	๑. วิธีการที่องค์การเลือก ๒. ดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้
จิรโชค (บรรพต) วีระสย (๒๕๔๑, หน้า ๕๖)	๑. กำหนดจุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติ ๒. ทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ดีที่สุดและมีความพร้อม ๓. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๑. การวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ (strategy planning) ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

กลยุทธ์ในด้านการบริหารที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมโดยใช้หลัก FIVE Ps หรือ 5 Ps ดังนี้

๑. กลยุทธ์คือ แผน (strategy is a plan) หมายถึง เจตนารมณ์ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้าและจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน ว่าเป็นแผนขององค์การที่จะสร้าง ความสมดุลระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในกับโอกาส และอุปสรรคภายนอกเพื่อรักษา ความได้เปรียบในการแข่งขัน

๒. กลยุทธ์ คือ การเดินหมาก (strategy is a ploy) หมายถึง การเดินเกมหรือการใช้ อุบายต่อรองที่จะเอาชนะหรือรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

๓. กลยุทธ์ คือ รูปแบบ (strategy is a pattern) หมายถึง ความมุ่งหมายที่จะนำแผนไปดำเนินงานตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้

๔.กลยุทธ์ คือ ตำแหน่ง (strategy is a position) หมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานภาพขององค์การกับสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกับช่องทางที่จะดำเนินการ

เป็นวิธีการ ที่จะบรรลุความสำเร็จหรือแผนปฏิบัติการในการบริหารโครงการโดยเป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถภายในขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

๕. กลยุทธ์ คือ ความคิดเห็น (strategy is a perspective) หมายถึง ความคิดเห็นร่วมกันภายในองค์การเกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมและปรัชญาต่างๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน[๗] ซึ่งได้อธิบายกลยุทธ์ว่าเป็นการบูรณาการ และการประสานการออกแบบการปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน[๘] ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ภาพรวมขององค์การ และวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จโดยแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ (๑) การกำหนดพันธกิจขององค์การ (๒) การประเมินสภาพแวดล้อม (๓) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง หรือกำหนดทิศทางขององค์การ และ (๔) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์[๙] โดยใช้การวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ข้อมูล ในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่จะให้ได้ความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการใช้สมองหรือเป็น “แบบฝึกหัดทางปัญญา” (intellectual exercise)[๑๐] อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการอ้างอิงการสร้างกลยุทธ์ เพราะผลของการวางแผนกลยุทธ์จะปรากฏออกมาเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำไปใช้ในการ ปฏิบัตินั่นเอง ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์จึงถือเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒ การวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Mintzberg, (1994, pp. 23-32)	๑. สถานการณ์ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ๒. มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้า ๓. ความสมดุลระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนภายใน กับโอกาสและอุปสรรคภายนอกเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

[๗]Mintzberg, H., **The rise and fall of Strategic Planning,** (New York : Prentice-Hall, 1994), pp. 23-32.

[๘]Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D., **Management of Strategy: Concept and Cases,** (Mason, OH : Thomson South-Western, 2007) p. 4.

[๙]Mondy, R. w., & Mondy, J. B., **Human Resource Management (9 th ed.),** (Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2008), p. 60.

[๑๐]สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, **นโยบายสาธารณะ : แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๘๐.

ตารางที่ ๒.๒ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๔. การเดินเกมการใช้อุบายต่อรองที่จะเอาชนะหรือรักษาความได้เปรียบ ๕. ดำเนินงานตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ ๖. การบริหารโครงการโดยเป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถภายในขององค์การ ๗. ความคิดเห็นร่วมกันภายในองค์การ
Hitt, Hoskisson, and Lreland (2007, p. 4)	๑. กลยุทธ์เป็นการบูรณาการ ๒. การประสานการออกแบบการปฏิบัติ ๓. สมรรถนะหลักขององค์การ ๔. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
Mondy and Mondy (2008, p. 60)	๑. กระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าประสงค์ ๒. วิธีการ ที่จะบรรลุผลสำเร็จ ๓. การกำหนดพันธกิจขององค์การ ๔. การประเมินสภาพแวดล้อม ๕.การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง ๖.การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์
สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (๒๕๔๓, หน้า ๘๐)	๑. การวางแผนกิจกรรม ๒. การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ข้อมูล ๓. การวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ๔. แบบฝึกหัดทางปัญญา (intellectual exercise)

๒. การบริหารกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารที่คำนึงถึงความสามารถขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์

การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการ ๓ ประการที่เกี่ยวข้องกันคือ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการกระทำ กล่าวคือการบริหารกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับ (๑) การวิเคราะห์กลยุทธ์หรือการวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การรวมถึงการประเมิน

ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การ เช่น บุคลากรที่มีความรู้ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า เป็นต้น (๒) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ และ (๓) การกระทำหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และการออกแบบองค์การเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ[๑๑] เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย (๑) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (๒) การกำหนดกลยุทธ์ บางครั้งหมายถึงการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวเป็นการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ (๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (๔) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์[๑๒] ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ที่รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์[๑๓] ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนผ่านกระบวนการวิเคราะห์ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้[๑๔]

๑) ลักษณะสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญๆ โดยสรุปได้ดังนี้

๑.๑ มุ่งที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การว่าอะไรคือ สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ เป็นการดำเนินการบริหารทั่วทั้งองค์การโดยการตัดสินใจทางกลยุทธ์ จะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบระยะยาวขององค์การในอนาคต

๑.๒ การตัดสินใจในการดำเนินการที่ให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์การรวมถึงค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน สังคมและรัฐบาล เป็นต้น

๑.๓ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยการกำกับองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในทุกสถานการณ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) องค์ประกอบหรือกระบวนการบริหารกลยุทธ์ นักวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกันไปดังนี้

---

[๑๑]Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B., **Strategic Management : Text and Cases,** (New York : McGraw-Hill, 2007), pp. 9-18.

[๑๒]Hunger, J. D., & Wheelen, T. L., **Ctrategic Management and Business Policy : Concept and Cases (10 th ed.),** (upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2006), pp. 73-263.

[๑๓]Katsioloudes, M. I., **Strategic Management : Global Culture Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**, (Burlington, MA : Elsevier, 2006), pp. 11, 16-20.

[๑๔]พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ,** พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔.

การบริหารกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการบริหารโดยมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ๓ องค์ประกอบ คือ (๑) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การเพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (๒) ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ และ (๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และทางเลือกในเชิงกลยุทธ์นั้นคือ การกำหนดแผนทิศทางซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์[๑๕] ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ โดยการสร้างกลยุทธ์ รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์และภารกิจ ค้นพบโอกาสและอุปสรรคภายนอกขององค์การ พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกและเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติ[๑๖] ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญขององค์การเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ ๕ ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์[๑๗]

สรุปได้ว่า ความหมายและความสัมพันธ์ของการบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์ได้ดังนี้ **การบริหารกลยุทธ์** เป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่จะดำเนินงานในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ **การวางแผนกลยุทธ์** เป็นการวางแผนโดยการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ และ**กลยุทธ์** เป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุ วัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากความหมายของการบริหารกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓ ดังต่อไปนี้

---

[๑๕]สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์,** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๖-๒๗.

[๑๖]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

[๑๗]จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์,** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔.

ตารางที่ ๒.๓ การบริหารกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Dess, Lumpkin, and Eisner (2007, pp. 9-18)	๑. การวิเคราะห์กลยุทธ์ ๒. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ๔. การออกแบบองค์การ
Hunger and Wheelen (2006, pp. 73-263)	๑. การตัดสินใจและการปฏิบัติ ๒. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ๓. การกำหนดกลยุทธ์ ๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ๕. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์
Katsioloudes (2006, pp. 11, 16-20)	๑. กระบวนการที่เป็นพลวัตเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ ๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์
พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, (๒๕๔๒, หน้า ๔)	๑. ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ๒. กระบวนการวิเคราะห์ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ๓. สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (๒๕๔๒, หน้า ๒๖-๒๗)	๑. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ๒. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ ๓. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ๔. การกำหนดแผนทิศทางซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์
สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, (๒๕๕๐, หน้า ๕)	๑. การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ๒. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ๓. การเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติ
จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, (๒๕๔๖, หน้า ๑๔)	๑. ข้อมูลสำคัญขององค์การเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ๒. การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ๓. การวิเคราะห์ SWOT

๒.๑.๒ ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategy management) ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์[๑๘] ให้กระบวนการที่องค์การทำการวิเคราะห์ และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์และกลยุทธ์ต่างๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ[๑๙] แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคนแบบบูรณาการจะเป็นก้าวสำคัญของธุรกิจ โดยในระดับของการพัฒนาคนจะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์การ และมิติในการพัฒนาคนมี ๓ มิติ ในเนื้อหาของการพัฒนาคนคือการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/ การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การซึ่งผู้ที่จะทำการพัฒนาในรูปแบบนี้ได้จะต้อง

๑. เข้าใจเรื่องราวของธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่ และการวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์

๒. เข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ

๓. เข้าใจถึงระดับการพัฒนาในองค์การรูปแบบใหม่ทั้ง ๓ ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์การ[๒๐] โดยกล่าวว่าแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหาร ที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี่ ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCORB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)[๒๑]

---

[๑๘]David, F. R., **Concept of Strategic Management (6 th ed.),** (Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1997), p. 4.

[๑๙]Harrison, L. S., & St. John, C. H., **Foundations in Strategic Management (3 rd ed.),** (Mason, OH : South-Western, 2004), p. 4.

[๒๐]ดนัย เทียนพุฒ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า,** (กรงเทพเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗๘-๑๘๕.

[๒๑]สุปรีชา กมลาศน์, พ.ท.ม.ล., **กลยุทธ์การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องอาศัยข้อมลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาประกอบการตัดสินใจวางแนวทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๔ การจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
David, (1997, p. 4)	๑. ศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ ๒. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ๓. การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
Harrison, L. S., & St. John, (2004, p. 4)	๑. กระบวนการที่องค์การทำการวิเคราะห์ ๒. กำหนดทิศทางกลยุทธ์และกลยุทธ์ต่างๆ ๓. นำกลยุทธ์มาบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
ดนัย เทียนพุฒ (๒๕๔๓, หน้า ๑๗๘-๑๘๕)	๑. การพัฒนาคนแบบบูรณาการ ๒. การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ ๓. โครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่
สุปรีชา กมลาศน์ (๒๕๔๕, หน้า ๒)	๑. ทฤษฎีการบริหาร ๒. การบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ๓. หน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCORB

๒.๑.๓ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่คำนึงถึงความสอดคล้องขององค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งนี้เพื่อเป็นการพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์การโดยการประเมินจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การโดยการประเมินจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์การซึ่งการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในงานวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

เป็นสำคัญ ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (key success factor) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

ปัจจัยแวดล้อมภายในที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมากได้แก่ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะนโยบายคือ แผนที่กำหนดขอบเขตของการปฏิบัติ และการตัดสินใจ หรือกล่าวได้ว่านโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบที่กำหนดแนวทางสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ปัจจัยสำคัญประการที่สองได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย และผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและ

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่ งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะการนำเอาแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในการกำหนด ขนาดของงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย[๒๒]

สรุปได้ว่า จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะสำคัญคือ ต้องทำการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การเสียก่อน

จากความหมายของการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
McCracken & Wallace (2003,from<http://proquest.umi.com/pqdweb?index>)	๑. งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. การนำเอาแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

๒.๑.๔ การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

องค์การจะอยู่รอดและเติบโตได้เพราะสังคมนั้นให้ความสำคัญกับ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) เป็นปัจจัยในการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์การ ข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือในหลายสังคมมีทรัพย์สิน (Asset) อยู่จำนวนมากและในองค์การต่างๆ ก็มีทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินสำคัญ (Human Asset) แต่สินทรัพย์และทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไม่ได้ถูกแปลงให้เป็น “ทุน” จึงมีสภาพเป็นแค่ “ทุนที่ตายแล้ว” (Dead Human Capital) ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและองค์การ

---

[๒๒] McCracken, M., & Wallace, M., **Exploring Strategic Maturity in HRD & Hyphen; Rhetoric,** (aspiration or reality?, 2000), (Retrieved June 20, 2003), from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>.

มากเท่าที่ควร[๒๓] ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์การทุกระดับจะต้องศึกษาแนวคิดและความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อความเติบโตและแข่งขันได้ในตลาดหรือสถานการณ์ที่มีความผันผวนอันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็น “ทุน”

จากความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๖ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๖ การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สำนักงานพัฒนาและวิจัยระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗, หน้า ๑๙)	๑. ทุนมนุษย์ (Human Capital) ๒. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) ๓. ทุนที่ตายแล้ว (Dead Human Capital)

๑. ปัจจัยที่ใช้กำหนดกลยุทธ์

การมองทุนมนุษย์ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์การของตนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีปริมาณ มีแรงจูงใจที่เหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางและพันธกิจที่องค์การต้องบรรลุ ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์มีที่มา ๒ ด้าน คือ จากการวิเคราะห์ภายนอก (External Analysis) ซึ่งแนวคิดนี้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้กล่าวไว้ คือ **มิเชล อี. พอร์ตเตอร์** Michael E. Porter ซึงได้นำเสนอแบบวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ประการที่เรียกว่า “Five Forces Model” ประกอบด้วย คู่แข่งในปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ที่กำลังเข้ามาในตลาด ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือ Supplier และสินค้าทดแทนซึ่งปัจจัย ๕ ประการนี้เป็นพลังผลักดันในการแข่งขันที่สำคัญผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การในช่วง ๓ - ๕ ปีข้างหน้า แล้วนำข้อมูลมาจำแนกออกเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจุดเด่นขององค์การ (Strength) ข้อมูลที่แสดงถึงจุดอ่อนขององค์การ (Weakness) ข้อมูลที่แสดงถึงโอกาส (Opportunity) และข้อมูลที่แสดงถึงอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ภายในองค์การ[๒๔]

ปัจจัยด้านที่ ๒ ในการกำหนดกลยุทธ์ คือ แนวคิดจากสำนักที่เรียกว่า “The Resource–based View Theory) แนวคิดนี้ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competency) และความสามารถหลัก (Core Competency) รวมทั้งทรัพยากรและความสามารถในการใช้ทรัพยากร

---

[๒๓] สำนักงานพัฒนาและวิจัยระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน, **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล,** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙.

[๒๔] นิสดารก์ เวชยานนท์, รศ.ดร., **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์,** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒–๒๓.

(Resource and Capabilities) ที่สะสมอยู่ในองค์การ จะทำให้องค์การเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และผู้บริหารสามารถนำไปประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual capital)

จากความหมายของปัจจัยที่ใช้กำหนดกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๗ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๗ ปัจจัยที่ใช้กำหนดกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นิสดารก์ เวชยานนท์ (๒๕๔๒, หน้า ๒๒-๒๓)	๑. การวิเคราะห์ภายนอก (External Analysis) ๒. แบบวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ประการ “Five–Forces Model” ๓. การกำหนดกลยุทธ์ภายในองค์การ

๒. กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้ผสมผสานแนวคิดขององค์การที่ใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นคนและองค์การที่ใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นกระบวนการ มีทั้งสิ้น ๕ ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ การพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Options) ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การ (External Analysis) และปัจจัยภายในองค์การ (Internal Analysis) ขั้นตอนที่สอง เป็นการทำความเข้าใจว่าทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Understand Implications) ที่องค์การต้องการได้อย่างไรและมากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงมาถึงขั้นตอนที่สามคือ การตัดสินใจเลือกทางเลือก (Select Options) ที่ดีและเหมาะสมกับองค์การ ขั้นตอนที่สี่คือ การพัฒนาแผนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Develop Implementation Plan) และขั้นตอนสุดท้ายคือ การพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Performance Measures) ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์ทั้ง ๕ ประการ ต้องอาศัยหลัก ๓ ประการ อันได้แก่ หลักของความเกี่ยวพัน (Involvement) เช่น การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆได้เสนอความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะต่อการวางแผนกลยุทธ์ หลักที่สองคือ หลักของความเชื่อมโยง (Alignment) อธิบายได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องในทุกระบบขององค์การทั้งแนวตั้งและแนวราบ และหลักประการสุดท้ายที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าสองหลักการข้างต้นก็คือหลักของการมีพันธะผูกพัน (Commitment) เพราะถ้าคนมีพันธะผูกพันแล้วเขาจะทุ่มเทต่อสิ่งที่ทำอย่างเต็มที่และโอกาสที่แผนกลยุทธ์จะบรรลุผลก็มีมากขึ้น

๓. บทบาทในการปฏิบัติกลยุทธ์

การปฏิบัติกลยุทธ์ (Strategic execution) แต่เดิมการปฏิบัติกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของภารกิจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ และหลังจากนั้นทำการกำหนดนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ครอบคลุมส่วนงานต่างๆ ในองค์การ

การกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมีขอบเขตกว้าง เพื่อตีกรอบว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้จัดการแต่ละส่วนงานควรทำและไม่ควรทำ สำหรับนำทางให้สายงานหลักและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปกำหนดนโยบายและกิจกรรมในส่วนงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรของกิจการ (หรือแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่อื่นๆ) ควรได้มาจากแผนกลยุทธ์กิจการ

กฎพื้นฐาน คือ กลยุทธ์ นโยบาย และกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์การของกิจการ[๒๕]

จากความหมายของบทบาทในการปฏิบัติกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๘ บทบาทในการปฏิบัติกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Gary Dessler, Tan Chwee Huat, (๒๕๕๐, หน้า ๕๓)	๑. ภารกิจเชิงกลยุทธ์ ๒. กลยุทธ์ระดับองค์การ ๓. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรของกิจการ ๔. กฎพื้นฐานคือ กลยุทธ์ นโยบาย และกิจกรรม

๔. องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้คนเลือกนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ในการทำงาน ควรพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

๑) การมีกลยุทธ์ (Strategic Choices) คือ กลยุทธ์ที่องค์การมีอยู่นั้น มีความเชื่อมโยงกับทุนมนุษย์ที่องค์การมีหรือไม่

๒) การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) องค์การได้มีการประเมินระดับพัฒนาการของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การ และมีการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือไม่

๓) การวางแผน (Planning) มีการระบุกลยุทธ์ งานหลัก งานที่เป็นวิกฤต ขนาดของแรงงาน และได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสรรหาคนอย่างไร

๔) การแสวงหาผู้มีวุฒิสามารถ (Acquiring Talent) ได้มีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ นายจ้าง มีการปฏิบัติตามแผน โดยการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกหรือไม่

๕) การสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถ (Engaging Talent) องค์การได้สร้างความผูกพันกับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน ด้วยการสอนงาน จัดงานที่มีความหมาย และท้าทายให้กับพนักงานหรือไม่

---

[๒๕]Gary Dessler, Tan Chwee Huat, แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรธนา เทพจิต, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๕๓.

๖) การพัฒนาผู้มีวุฒิสามารถ (Developing Talent) องค์การได้จัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาคน เช่น การสร้างแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือไม่

๗) การใช้ประโยชน์จากวุฒิสามารถ (Deploying Talent) แผนการใช้ประโยชน์จากผู้มีวุฒิสามารถได้มีการออกแบบงานใหม่ ด้วยความคิดนอกกรอบ และมีการจัดทำการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงทั้งองค์การหรือไม่

๘) การสร้างผู้นำ (Leading and Managing Talent) ได้มีการสร้างโครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารงานขององค์การในอนาคตหรือไม่

๙) การรักษาผู้มีวุฒิสามารถ (Retaining Talent) การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การได้นานนั้นต้องมีระบบการจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การยกย่องยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด จนถึงระดับหัวหน้างาน โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และทุกกลุ่มต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันจึงจะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๒๖]

จากความหมายขององค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๙ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๙ องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

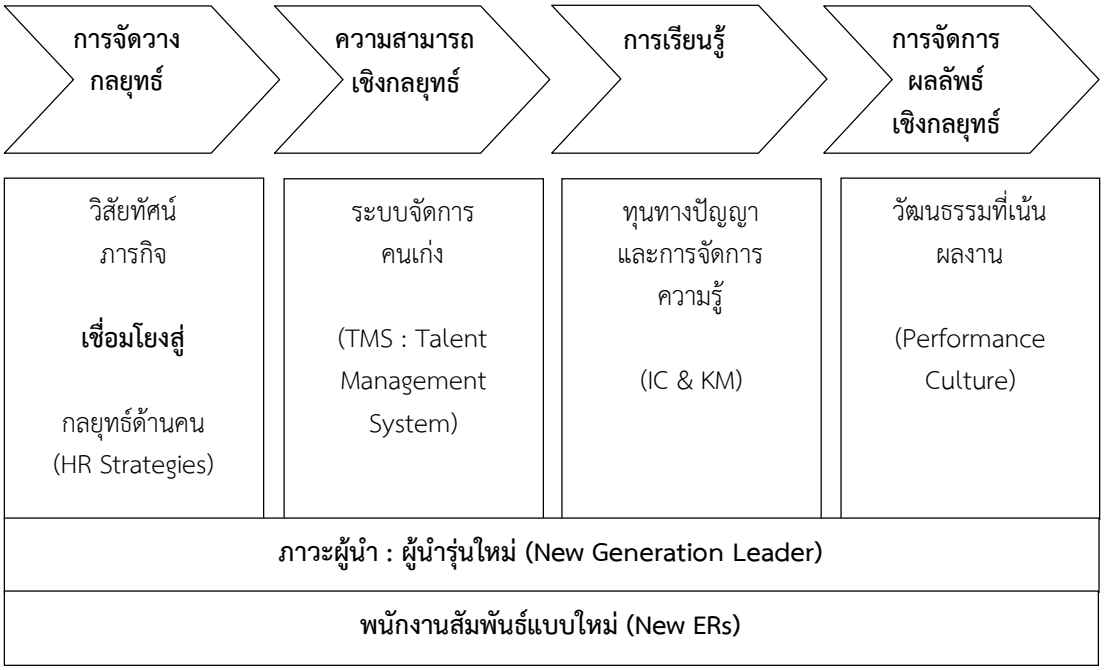
นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นิสดารก์ เวชยานนท์, (๒๕๕๑, หน้า ๒๙-๓๑)	๑. การมีกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ การวางแผน การแสวงหาผู้มีวุฒิสามารถ ๒. การสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถ การพัฒนาผู้มีวุฒิสามารถ ๓. การใช้ประโยชน์จากวุฒิสามารถ การสร้างผู้นำ การรักษาผู้มีวุฒิสามารถ

[๒๖]นิสดารก์ เวชยานนท์, รศ.ดร., **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์,** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๙–๓๑.

๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

๒.๒.๑ ลักษณะโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การสังเคราะห์โมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital Management Model) เป็นดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ โมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์[๒๗]

รายละเอียดในโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีดังนี้

๑) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Alignment) เป็นการวางนโยบายทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ

๒) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) เป็นระบบการจัดการคนอัจฉริยะ (TMS) คือ การจัดหา ว่าจ้าง พัฒนาและรักษาคนอัจฉริยะ (Talent People) ด้วยความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจ (Cora Competencies: CC)

๓) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสะสมทุนทางปัญญา (IC) และองค์การสามารถสร้างความร่ำรวยจากความรู้

๔) ภาวะผู้นำ (Leadership) สนับสนุนการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (New Generation Leader) ตามคุณลักษณะของผู้นำที่นิยามไว้

---

[๒๗]ดนัย เทียนพุฒ, **การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โครงการฮิวแมนแคปปิตอล, ๒๕๔๗), หน้า ๕๕.

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

๖) การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Result Management: SRM) เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนตามผลสำเร็จ สวัสดิการ การวัดผลงานด้วย KPLS และการวัดความสามารถจึงทำเพื่อผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์การ

โดยทั้งหมดนี้จะมีการจัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จด้าน HR (หรือบางครั้งเรียกว่า HR Scorecard) ที่เป็นรูปธรรมในการวัดโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์[๒๘]

จากความหมายของลักษณะโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๐ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ ลักษณะโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ดนัย เทียนพุฒ, (๒๕๔๗, หน้า ๕๕)	๑. การจัดวางกลยุทธ์ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้ ๒. ภาวะผู้นำ พนักงานสัมพันธ์แบบใหม่ การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์
ดนัย เทียนพุฒ, (๒๕๔๗, หน้า ๕๕-๕๖)	๑. ดัชนีวัดผลสำเร็จด้าน H R ๒. การวัดโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

๒.๒.๒ โมเดลการพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์

ภายในโมเดลการพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์จะประกอบด้วย ๕ ส่วนสำคัญ คือ

๑) การวิเคราะห์ทุนความรู้ (KC: Knowledge Capital Analysis) ควรจะเป็นการวิเคราะห์ที่เปลี่ยนจากการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยการจัดทำแบบสำรวจไปสู่การวิเคราะห์ความสามารถว่า พนักงานหรือผู้บริหารมีความสามารถถึงระดับที่องค์การต้องการหรือไม่ โดยองค์การต้องจัดทำโมเดลความสามารถขึ้นมาเพื่อเป็น “ตัวเทียบวัด”

๒) การส่งมอบความรู้ (KC: Design) ให้คิดใหม่ว่า “มูลค่า” อะไรที่จะได้จากการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรหรือออกแบบหลักสูตรที่เรียกว่า “การออกแบบทุนความรู้” จึงควรนำระเบียบวิธีการวิจัยมาใช้ในการออกแบบโปรแกรม/โครงการ/หลักสูตร หรือรูปแบบใดก็ได้ที่จะเกิดมูลค่าของทุนความรู้สู่ทุนมนุษย์

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

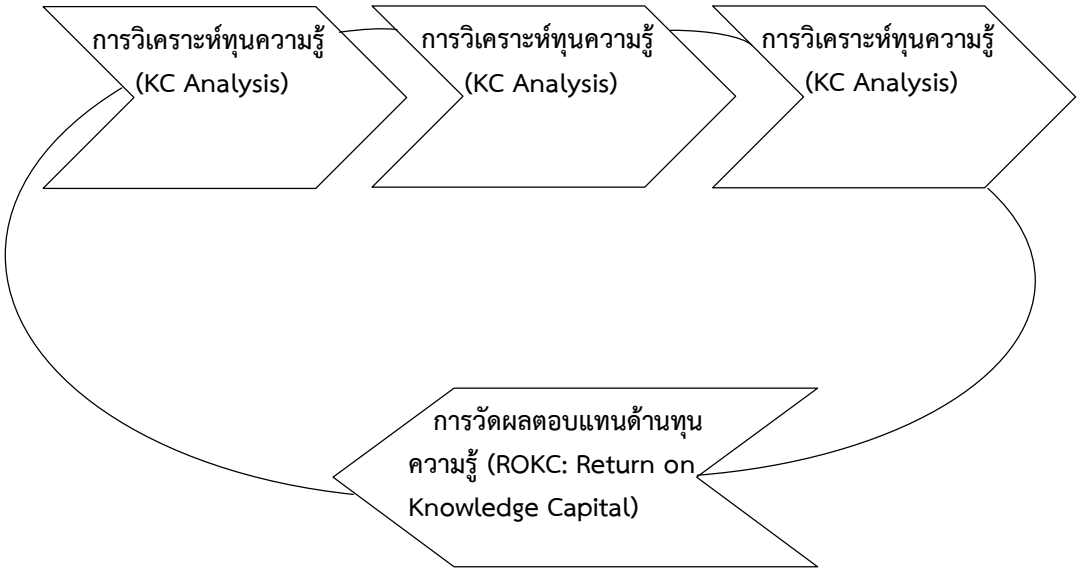
---

[๒๘] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕-๕๖.

๔) การเรียนรู้อิเลคทรอนิกส์ (e–Learning) เป็นวงจรการเชื่อมโยงความรู้โดยองค์การต้องจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management)

ดังนั้นไม่ได้หมายความต้องเป็น WBT (Web Based Training) แต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการสร้างฐานความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ การแบ่งปันความรู้

๕) การวัดผลตอบแทนด้านความรู้ (ROKC: Return on Knowledge Capital) คือ การเปลี่ยนแปลงหรือขยายขอบเขตไปสู่การใช้ระบบ Score card เข้ามาวัดผลตอบแทนทางด้านทุนความรู้[๒๙] ดังแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ กลยุทธ์การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์

จากความหมายของโมเดลการพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ โมเดลการพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ดนัย เทียนพุฒ, (๒๕๔๗, หน้า ๑๓๘-๑๓๙)	๑. การวิเคราะห์ทุนความรู้ (KC: Knowledge Capital Analysis) ๒. การส่งมอบความรู้ (KC: Design) ๓. การส่งมอบความรู้ (KC: Delivery) ๔. การเรียนรู้อิเลคทรอนิกส์ (e–Learning)

[๒๙] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

ตารางที่ ๒.๑๑ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๕. การวัดผลตอบแทนด้านความรู้ (ROKC: Return on Knowledge Capital)

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์ เน้นการบูรณาการด้านการวิจัยที่สอดคล้องกับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการศึกษาโดยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกลยุทธ์ หรือเป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคต

กุลชลี พวงเพ็ชร์ ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม” 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 พนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร[๓๐]

พันตำรวจเอกสมชาย สรรประเสริฐ ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวใน ภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการ วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการประเมินผลการพัฒนา

---

[๓๐]กุลชลี พวงเพ็ชร์, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (บริหารธุรกิจ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๐.

ทรัพยากรมนุษย์ สำหรับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยของปัญหาสูงสุด ได้แก่ ด้านงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการ และด้านครุภัณฑ์ สถานที่ สำหรับด้านความต้องการพัฒนานั้น ในด้านวิธีการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรม (เพื่อเพิ่มพูน ทักษะในการปฏิบัติงาน) รองลงมา คือ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการสัมมนา ในด้านเนื้อหาการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ ภาษาอังกฤษ รองลงมา คือการรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว หลักในการให้บริการที่ดี เทคนิคการสืบสวนคดีอาชญากรรมที่เกิดกับนักท่องเที่ยว ทักษะในการติดต่อสื่อสารประสานงาน และการพัฒนาบุคลิกภาพ ในด้านระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด คือ ระยะเวลา ๑-๒ วัน และอยู่ในช่วงเวลา วันจันทร์-ศุกร์ (ในเวลาราชการ)

๒. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว เหตุผลความจำเป็น ประการแรก คือ ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่ สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ค่อนข้างน้อยทั้งในเรื่องของการป้องกันปราบปราม การสืบสวน และการให้บริการแก่ นักท่องเที่ยว ประการที่สอง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการโดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการบนพื้นฐานสมรรถนะ และกลยุทธ์การรักษาความปลอดภัย และให้บริการแก่นักท่องเที่ยวของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว กำหนดกลยุทธ์ส่วนหนึ่งไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถที่พึงประสงค์ของตำรวจท่องเที่ยว ประการที่สาม ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่คาดหวังว่าตำรวจท่องเที่ยว ควรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงทำให้ต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ประกอบด้วย ๖ ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ (๑) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจ ท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา (๒) พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนา ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (๓) พัฒนาระบบ สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ (๔) พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริม ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนและ ช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว (๕) สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และ (๖) พัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวบนพื้นฐานของ ความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว[๓๑]

จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

---

[๓๑]พันตำรวจเอกสมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๒.

๑) สังคมไทยใน ๑๐ ปีข้างหน้า จะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและยังมีความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชนและการศึกษาไทย ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มด้านสื่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนโฉมหน้า การเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่โลกไร้พรมแดน กระแสเศรษฐกิจเสรีที่มีผลต่อภาวการณ์แข่งขันและการแย่งชิง เพื่อเข้าถึงความรู้ กระแสความก้าวหน้าทางวิทยาการที่ส่งผลกระทบต่อการเร่งรัดให้การศึกษาต้องสามารถไล่ทันต่อความรู้ และวิทยาการใหม่ๆ กระแสการเมืองยุคใหม่ท่ามกลางสังคมพหุวัฒนธรรมที่จะหนีไม่พ้นซึ่งความขัดแย้งและการเรียกร้องสิทธิทางสังคมในกลุ่มชนหรือชาติพันธุ์ต่างๆ

๒) แนวโน้มวิกฤติทางจริยธรรม คุณธรรมรวมถึงความอ่อนแอของสถาบันครอบครัวที่มีผลต่อการอบรมเลี้ยงดูและการใช้ชีวิตของเด็กและเยาวชน ซึ่งทั้งหมดนี้ยังจะส่งผลสืบเนื่องเชื่อมโยงไปกับปัญหาวิกฤตเยาวชนมี เช่น ปัญหาเรื่องเพศ เรื่องความรุนแรง เรื่องการใช้ชีวิตเสี่ยง ฯลฯ ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นด้วย

๓) ผลจากการมองอนาคตและการสร้างภาพอนาคตได้ทำให้เกิดการมองเห็นภาพอนาคตหลากหลายภาพทั้งภาพบวก ภาพลบและภาพที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการตั้งหลักเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ในกระบวนการถอยกลับมามองหาทางเลือกเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยการระดมความคิดผู้เชี่ยวชาญนั้น ทำให้เห็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ทั้งยุทธศาสตร์ร่วม ยุทธศาสตร์เฉพาะ

๔) การจัดอันดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ยังช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และการมองถึงยุทธศาสตร์ที่มีพลังสำหรับตอบโจทย์พลวัตรของโลกได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลของกระบวนการดังกล่าว ยังนำไปเสนอต่อเวทีสัมมนาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการปรับแต่ง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ให้คมชัดเจนขึ้น โดยภายหลังได้มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยที่ให้ข้อชี้แนะที่สำคัญต่อการปรับแต่งยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปขับเคลื่อนได้จริงมากยิ่งขึ้น[๓๒]

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล ได้วิจัยเรื่อง “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีสุขภาพองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การมากที่สุด คือ นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบรรยากาศองค์การ การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงานตามลำดับ โดยนโยบายด้านการให้รางวัล และค่าตอบแทนและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ทั้งในกลุ่มคณะทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ซึ่งจากการตรวจสอบแบบจำลองวิเคราะห์เส้นทางที่สร้างขึ้น พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่ง

---

[๓๒]จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์, “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย”, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพัฒนศึกษา (ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี[๓๓]

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคน กลยุทธ์จึงเป็นแผนปฏิบัติการ หรือวิธีการที่องค์การเลือกใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน หรือเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภาพนอกมาประกอบการตัดสินใจวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
กุลชลี พวงเพ็ชร์, (๒๕๕๐)	ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๒. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัย ๓. งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ๔. ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนา
พันตำรวจเอกสมชาย สรรประเสริฐ, (๒๕๕๒)	ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ๒. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

[๓๓]ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ”, **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๕๒.

ตารางที่ ๒.๑๒ (ต่อ)

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
	๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว
จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์, (๒๕๔๙)	ได้วิจัยเรื่อง “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สังคมไทยใน ๑๐ ปีข้างหน้าแนวโน้มด้านสื่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนโฉมหน้าไปสู่โลกไร้พรมแดน กระแสเศรษฐกิจเสรีที่มีผลต่อภาวการณ์แข่งขันและการแย่งชิง ๒. แนวโน้มวิกฤติทางจริยธรรม คุณธรรม ๓. การสร้างภาพอนาคตได้ทำให้เกิดการมองเห็นภาพอนาคต
ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, (๒๕๕๒)	ได้วิจัยเรื่อง “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ๒. นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ๓. การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงานตามลำดับ

๒.๔ แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการภายใต้แนวคิดที่ต้องการให้องค์การอยู่รอดและเติบโต ด้วยการพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์การ ปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษจึงถือเป็นทรัพย์สินที่ทรงคุณค่ายิ่งขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจหลักพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอคำจำกัดความของหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงดังนี้

๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร สังคม อีกทั้งยังเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศอีกด้วย ดังนั้นควรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น

“การพัฒนาบุคลากร” หมายถึงการเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง[๓๔] ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องกิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในสังคม ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม[๓๕] กิจกรรมที่จะนำมาซึ่งคุณภาพและความสามารถในการผลิตของพนักงาน และนำมาซึ่งความพอใจงานระหว่างพนักงาน หัวหน้างานและพนักงานอื่นๆ โดยการพัฒนาต้องทำทั้งระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ระดับองค์การ (Organization Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)[๓๖] ปัจจุบันองค์การต่างๆ ให้การยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ และยังเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีทรัพยากรที่มีคุณภาพ มีความเข้มแข็ง และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจึงควรมีความพิถีพิถันตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่องค์การคัดเลือกมานั้นจะมีความพร้อมในการพัฒนาทั้งทักษะและความสามารถของตนเอง สามารถทำงานและสามารถร่วมแบ่งปันความรู้กับบุคคลอื่นในองค์การได้[๓๗] การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการสร้างอรรถประโยชน์ของแต่ละบุคคลซึ่งทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมี ๕ งานที่สำคัญคือ การอำนวยการ (Staffing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) และความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง (Employee and Labor Relations)[๓๘] และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนามนุษย์โดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล[๓๙] การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของ

---

[๓๔]Flippo, Edwin B., Management : **A Behavioral Approach. Boston** : Allyn & bacon, 1971 (อ้างถึงใน บุญเรือง พรมสิทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๘.

[๓๕]Nadler, Leonard, **Designing Training Program** : The critical events model, (Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982), p. 12.

[๓๖]Pace. RW, Smith, **Human Resource Development**, (New Jersey : Prentlice Hall, ๑๙๙๑), p. 7.

[๓๗]Kermally, S., **Developing and Managing Talent : A blueprint for Business Survival**, (London : Thorogood, 2004), p. 41.

[๓๘]Wayne, R. M., **Human Resource Management**, (New Jersey : Prentice Hall, 2002), p. 3.

[๓๙]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

บุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญคือ พระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนพรรษาครบ ๕ พรรษา[๔๐]

“การจัดการทรัพยากรมนุษย์” การพัฒนาทรัพยากรกรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต[๔๑] กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สามาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามรถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข[๔๒] บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย[๔๓]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆกัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดีนั้นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์[๔๔] ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์การ และด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์การหรือหน่วยงานโดยรวม หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและมุ่งให้องค์การที่มีจุดเน้นของการ

---

[๔๐]พระธรรมโกศาจารย์, ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๙.

[๔๑]อำนวย แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๙๖.

[๔๒]วิชัย โถสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : VJ. พริ้นติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

[๔๓]สมชาย หิรัญกิตติ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

[๔๔]อำนาจ เจริญศิลป์, **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

พัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การเพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การเพื่อหวังผลในอนาคต[๔๕]

เพราะกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนทั้งความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหา วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข[๔๖] ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหา บุคลากรและให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ[๔๗] “การจัดการทุนมนุษย์” ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นตัวแปรหลักที่จะก้าวออกจากมิติเดิม คือทางออกเพื่ออนาคต (HR Out) ให้สามารถปรับตัวและแก้ปัญหาในโลกปัจจุบันให้ได้ด้วยการเน้นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นสำคัญ (HR Strategy) นักวิชาการตะวันตกได้กล่าวถึงขอบข่ายใหม่ที่ HR ได้เปลี่ยนปรับจากกรอบแนวคิดเก่า (Old Paradigm) ของ HRD หรือ HRM ไปสู่มิติที่สามารถเดินออกจากชายขอบของ Human Resource Development หรือ Management เพื่อตอบรับการก้าวเข้ามาของโลกที่กำลังอยู่ในสมรภูมิสงครามแห่งอนาคต เพื่อความอยู่รอด ดังนั้น HRM กำลังเคลื่อนผ่านสู่ HCM ซึ่งเป็นกรอบแนวความคิดใหม่ในการจัดการทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ นักวิชาการเรียกว่า “Paradigm shift” โคตะมะพุทธะได้ยกย่องการทำมนุษย์ให้รู้แจ้งให้แก้ปัญหาตนและเพื่อนร่วมโลกได้โดยบัญชาเรียกผู้รู้จริงว่าอริยะชนคือคนประเสริฐ เมื่อ ๒๕๕๐ ปีมาแล้ว HRM สู่การสร้างทุนมนุษย์ใหม่ HCM : Human Capital Management หรือ Development ประเด็นที่ทุกองค์กรกล่าวถึง คือความสำคัญของมนุษย์ เพราะมนุษย์คือศูนย์กลางของโลก ทำไมจึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างทุนกำไร หรือขาดทุนในทุกองค์กร ถ้าเป็นเช่นนั้น มนุษย์ คือต้นทุนที่สำคัญแท้ที่จริงตัวมนุษย์ คือทุนความสำคัญจึงมีอยู่ว่าอะไร คือทุนมนุษย์[๔๘]

สรุปได้ว่า จากนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การลงทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนในตัวบุคคลเพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปของการสร้างคุณค่าและการฝึกอบรม เป็นการลงทุนทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ คนงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอก

---

[๔๕]สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒.

[๔๖]พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

[๔๗]นงนุช วงษ์สุวรรณ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (จันทบุรี : อนันตศิลป์, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

[๔๘]บุญทัน ดอกไธสง, ศ.ดร., **การจัดการทุนมนุษย์,** (กรุงเทพมหานคร : สานักพิมพ์ พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑), หน้า ๔.

โรงเรียนโดยทักษะจากการทำงาน เป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ นอกจากนั้น การดูแลรักษาทางการแพทย์ถือว่าเป็นการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์ ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยทั้งศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์ ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงเป็นวิธีการกำหนดและจัดแบ่งทักษะและความสามารถของบุคคลที่นำไปใช้ในการทำงานหรืออย่างอื่นที่ช่วยให้มีรายได้ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของผลผลิต

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Flippo, (๒๕๔๐, หน้า ๘)	๑. “การพัฒนาบุคลากร” ๒. การเพิ่มทักษะ ๓. การฝึกอบรม
Nadler, (1982, p. 12)	๑. การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ ๒. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ๓. ความต้องการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม
Pace, (1991, p. 7)	๑. ความสามารถในการผลิตของพนักงาน ๒. ความพอใจงาน ๓. การพัฒนาอาชีพ
Kermally, (2004, p. 41)	๑. มนุษย์เป็นทรัพย์สิน ๒. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ๓. การคัดเลือกบุคลากร
Wayne, (2002, p. 3)	๑. การอำนวยการ (Staffing) ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ๓. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) ๔. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ๕. ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง (Employee and Labor Relations)
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๓, หน้า ๕๑)	๑. การมองมนุษย์ในฐานะ “เป็นทุน” ๒. การมองคนในฐานะเป็นมนุษย์

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๓๙)	๑. ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ๒. จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน ๓. ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง
อำนวย แสงสว่าง (๒๕๔๐, หน้า ๒๙๖)	๑. การวางแผนอย่างเป็นระบบ ๒. การฝึกอบรม การให้ความรู้
วิชัย โถสุวรรณจินดา (๒๕๔๖, หน้า ๒)	๑. กลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก ๒. บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ๓. เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
สมชาย หิรัญกิตติ (๒๕๔๒, หน้า ๑)	๑. บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ ๒. ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ๓. สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
อำนาจ เจริญศิลป์ (๒๕๔๓, หน้า ๒๐๖)	๑. พัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน ๒. มีความรู้คู่กับคุณธรรม ๓. คนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้
สุจิตรา ธนานันท์, (๒๕๕๐, หน้า ๒๒)	๑. การดำเนินงานด้านองค์การ และด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒. การเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ๓. การเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ ๔. การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาว
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๕๐, หน้า ๕)	๑. กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก ๒. บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ๓. การพัฒนาธำรงรักษา ๔. องค์การเพิ่มพูนทั้งความรู้ ความสามารถ
นงนุช วงษ์สุวรรณ, (๒๕๔๓, หน้า ๒)	๑. กระบวนการทางการบริหาร ๒. ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
บุญทัน ดอกไธสง, (๒๕๕๑, หน้า ๔)	๑. การเน้นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เป็นสำคัญ ๒. การจัดการทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ๓. ทุนมนุษย์

๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิผลขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์การในยุคของการแข่งขัน จำเป็นที่องค์การจะต้องมีนโยบาย และแผนการที่ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาและด้านการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบต่างๆ ดังนี้

ในการพัฒนาสังคมมนุษย์นั้นมีวิธีการมากมาย แต่มีบางวิธีการที่เชื่อว่าการจะพัฒนาสังคมได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ให้มีศีลธรรม (คุณภาพทางจิต) เสียก่อนแล้วจึงพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม[๔๙] และแบบแผนความประพฤติที่กำหนดให้ข้าราชการควบคุมตนเองและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติตามเพื่อก่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์แก่ทางราชการ[๕๐] ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์การทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกิดการพัฒนาองค์การ รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมาก ทำให้องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารงานบุคคล ต้องมีการปรับสภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การฝึกอบรม (Trainning) การศึกษา (Education) จะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา (Development) จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติทีแตกต่างกันจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้ เพราะฉะนั้นแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบ่งออกเป็น ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นในแง่รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ

---

[๔๙]บุญทัน ดอกไธสง และธเนศ ต่อมชะเอม, **กระบวนการและวิธีการพัฒนาจิตใจเพื่อพัฒนาสังคมไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัชดา ๘๔ แมเนเจเม้นท์, ๒๕๓๙), หน้า ๔๕.

[๕๐]สนอง เครือมาก, **คู่มือสอบปฏิบัติการ**, (นครสวรรค์ : เรียนดี, ๒๕๓๖), หน้า ๔๒.

๒. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์การ การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหาเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์การ

๔. เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลทีมีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้[๕๑] เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การทุกองค์การต้องการปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้าง ตามนโยบายของแต่ละองค์การในเรื่องนี้มีแนวคิดที่แตกต่างกัน ๒ แนวคิดคือ

๑) แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์การและมิใช่เป็นหน้าที่ที่องค์การจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของตนแต่อย่างใด องค์การมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปในทางตรงกันข้ามแนวคิดนี้เชื่อว่า หากองค์การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตั้งแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์การ บุคคลนั้นยิ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป ดังนั้นองค์การที่มีพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน

๒) แนวคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์การทุกองค์การต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์การได้รับประโยชน์มากกว่าโดยมีเหตุผลสนับสนุนความเชื่อนี้ ๒ ประการ คือ

(๒.๑) ถึงแม้ว่าองค์การจะมีระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ดีพอได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

(๒.๒) ในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและการนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างแพร่หลาย จึงเป็นความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องดำเนินการแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ[๕๒]

สรุปได้ว่า จากการเสนอแนวคิดข้างต้นนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยองค์การ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการ

---

[๕๑]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๘-๑๘๙.

[๕๒]เติมศักดิ์ ทองอินทร์, ผศ.ดร., **เอกสารประกอบการสอน : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

เปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้น ทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคตอันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการแข่งขัน และการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๔ ดังต่อไปนี้

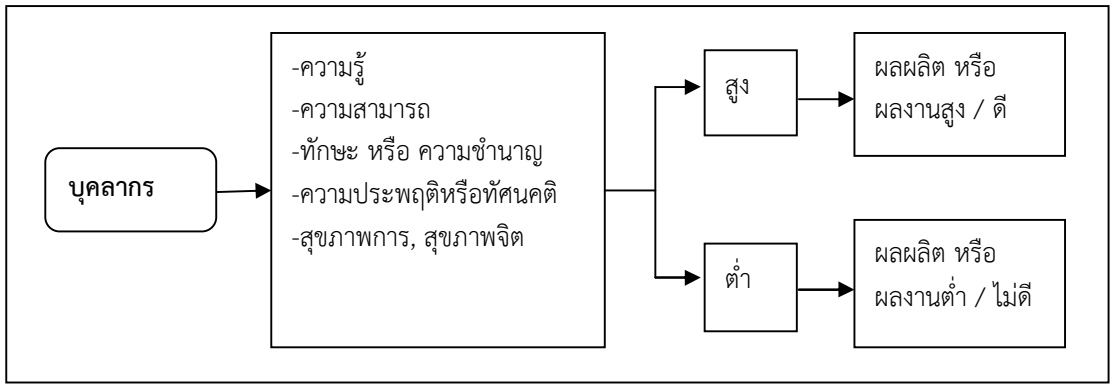
ตารางที่ ๒.๑๔ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
บุญทัน ดอกไธสง และธเนศ ต่อมชะเอม, (๒๕๓๙, หน้า ๔๕)	๑. พัฒนาจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ให้มีศีลธรรม ๒. พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
สนอง เครือมาก, (๒๕๓๖, หน้า ๔๒)	๑. แบบแผนความประพฤติ ๒. ข้าราชการควบคุมตนเองและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา
สนอง เครือมาก, (๒๕๓๖, หน้า ๑๘๘-๑๘๙)	๑. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ๒. ทำอย่างเป็นกระบวนการ ๓. การเคารพในสิทธิของบุคคล ๔. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์การ ๕. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วม ๖. เป็นกระบวนการที่มีระบบ
เติมศักดิ์ ทองอินทร์, (เอกสารประกอบการสอน)	๑. พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง ๒. มุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ๓. ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ๔. การนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้

๒.๔.๓ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งนอกจากกิจกรรมการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เรียบง่าย มีสายการบังคับบัญชาน้อย การกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรในองค์การจะมีคุณภาพคือ มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนามากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้นๆ เป็นสำคัญและการที่องค์การแต่ละแห่งจะมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ก็ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดที่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของคนในองค์กรนั้นๆ มากขึ้นเพียงใดด้วย

การดำเนินงานในองค์การ คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด แม้องค์การจะจัดวางระบบงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การขาดความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ หรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลิตหรือผลงานขององค์การ สิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญกับตัวบุคคลหลายๆ ด้านด้วยกันดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ ปัจจัยการทำงานของบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญและจำเป็นมากในการเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ของบุคลากรตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม ช่วยพัฒนาสมาชิกในองค์การให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การดังนี้

๑) ทำให้ระบบงานดีขึ้นและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ หรือองค์การเอกชน ถ้าจัดให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ได้เข้าใจถึงการบริหารควบคุม การติดต่อประสานงานแล้ว ระบบการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพ ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ดีขึ้นการทำงานมีระบบมากขึ้นสามารถนำเทนนิควิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว การพัฒนาบุคลากรยังมีส่วนในการช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์การ สามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น และมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่องตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ

๒) ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด การพัฒนาบุคลากรช่วยให้พนักงานรู้วิธีการทำงานหรือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีข้อผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยลง ทำให้ลดความสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดถึงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ การทำงานของพนักงานจะใช้เวลาน้อยลง บางงานสามารถลดขั้นตอนการทำงานได้ซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

๓) ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน การพัฒนาบุคลากรด้วยการวิธีการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานการพัฒนาบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติและวิธีการปฏิบัติงานที่เขาจะต้องทำ และสามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก

๔) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างานได้มากขึ้น หัวหน้างานหรือผู้บริหารก็จะไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงงานและการสอนงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรอันเป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนา จะส่งผลให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาควบคุม ดูแลและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่นๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้

๕) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงานบุคลากรในองค์การ มักจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกก่อน เพราะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม และได้รับการพัฒนาอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีด้วยเหตุนี้เอง การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลอย่างหนึ่ง

๖) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ เป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การสนับสนุน และการให้ความร่วมมือ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านหากหน่วยงานใดไม่ตระหนักและสนใจจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแล้ว สภาพการทำงานจะเกิดความจำเจความเฉื่อยชา ในที่สุดประสิทธิภาพในการทำงานจะต่ำและจะมีผลกระทบต่อการผลิตหรือผลงานขององค์การ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อการพัฒนาวิธีทำงานและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งช่วยให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

เพราะฉะนั้น เมื่อกล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วสามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ช่วยให้พนักงานในองค์การได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์การ ทำให้งานขององค์การในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมาย

๒) ช่วยพัฒนาองค์การ องค์การประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการพัฒนาบุคลากรเป็นไปด้วยดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์การย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

๓) ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เมื่อองค์การมั่งคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วยเพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือ ครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้านหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่าความเจริงมั่นคงของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในภาพมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนา

อย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคลในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์การที่เกี่ยวพันกับระบบการบริหารและการพัฒนาที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่างๆ[๕๓] ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การได้กล่าวถึงเป้าหมาย และประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งออกเป็นเป้าหมายในระดับองค์การ และเป้าหมายของบุคคลดังนี้

๑) เป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การมีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและพัฒนาปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์การ

๒) เป้าหมายส่วนบุคคล ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน[๕๔]

นอกจากนี้ ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับเรื่องของความรู้มากขึ้น เพราะสังคมและสภาพแวดล้อมในการดำเนินการของธุรกิจกำลังเคลื่อนเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

๑) ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร

ในสภาพการณ์ปัจจุบันมีการแข่งขันทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมประกอบกับหน่วยงานต่างๆ ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความยุ่งยากสลับซับซ้อนในการทำงาน ซึ่งนับวันจะมีมากขึ้นเพื่อให้รับกับความจำเป็นในการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการสมัยใหม่ องค์การควรตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความชำนาญ และเจตคติที่เหมาะสม เพื่อจะได้นำสิ่งใหม่ๆ มาพัฒนา และปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้องค์การต่างๆ ยังต้องบำรุงรักษาบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่จะทำการรับมือกับวิทยาการใหม่ๆ ส่วนประโยชน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ

ประโยชน์ต่อองค์กร สามารถรักษาบุคลากรไว้ เนื่องจากบุคลากรพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กร องค์กรสามารถนำเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนระบบงานต่างๆ เข้ามาใช้โดยไม่ติดขัด เนื่องจากมีการเตรียมตัว เพื่อรองรับไว้อย่างดี การบริการที่มีคุณภาพสูงไปสู่ลูกค้า และนอกจากนี้องค์การทราบถึงศักยภาพของผู้ที่สามารถพัฒนาสู่ระดับบริหาร

---

[๕๓]นงนุช วงษ์สุวรรณ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (จันทบุรี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๗), หน้า ๙.

[๕๔]อรุณ รักธรรม, ศ.ดร. **การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสังคมไทย**, อ้างใน สุจริตรา ธนานันท์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ นิด้า, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๓๖), หน้า ๒๓.

ประโยชน์ต่อพนักงาน ทำให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงาน มีศักยภาพในการทำงานและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน[๕๕]

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันแทบทุกองค์การจึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น เพราะเชื่อว่าองค์การจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การของตน เป็นสำคัญ การที่องค์การจะมีบุคลกรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจดี ตลอดจนมีเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างและปลูกฝังอย่างต่อเนื่องวิธีการที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันก็คือ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะตลอดจนเสริมสร้างวิสัยทัศน์ และเจตคติที่ดีต่องานและองค์การนั่นเอง

จากความหมายของความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๕ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นงนุช วงษ์สุวรรณ (๒๕๔๗, หน้า ๙)	๑. “คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด” ๒. ทำให้ระบบงานดีขึ้น ๓. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ๔. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ๕. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ๖. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ๗. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ๘. ช่วยให้พนักงานในองค์การได้พัฒนาตนเอง ๙. ช่วยพัฒนาองค์การ ๑๐. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ
อรุณ รักธรรม, ศ.ดร., (๒๕๓๖, หน้า ๒๓)	๑. เป้าหมายขององค์การ ๒. เป้าหมายส่วนบุคคล

[๕๕]ขนิษฐ บูรณพันศักดิ์, “แนวทางการพัฒนาความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ”, **วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๙.

ตารางที่ ๒.๑๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ขนิษฐ บูรณพันศักดิ์, (๒๕๔๘, หน้า ๒๙)	๑. ประโยชน์ต่อองค์กร ๒. ประโยชน์ต่อพนักงาน ๓. การพัฒนาบุคคลและองค์การ ๔. ช่วยพัฒนาองค์การ

๒.๔.๔ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

๑) ความจำเป็นและความต้องการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ กับความต้องการของบุคคลและคำบรรยายลักษณะงาน หน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมพัฒนา ใครต้องการฝึกอบรมพัฒนาในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์การ เช่น[๕๖]

๑.๑ ผลการทำงานหรือผลิตผลของการตกงาน

๑.๒ วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลงอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ

๑.๓ ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก

๑.๔ บริการให้แก่ผู้มาติดต่อล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

๑.๕ ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ

๑.๖ ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานไม่ดี กำลังใจและการจูงใจในการทำงานต่ำ

๑.๗ มีการสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย

๑.๘ วิธีการควบคุมงานไม่ดี

๑.๙ ขาดความร่วมมือประสานงาน

๑.๑๐ งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด

๑.๑๑ การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควร

การศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา ควรมีการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบปัญหา และความต้องการพัฒนาทรัพยากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมของประเทศในอนาคต เพื่อให้ทราบความ

---

[๕๖]พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

ต้องการด้านกำลังคนในอนาคตได้ เมื่อได้ข้อมูลแล้วดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการเพื่อดำเนินการต่อไป

๒) การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความมุ่งหมายพิจารณาได้ ๒ ประการ คือ

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายในแง่ส่วนรวมได้แก่

๑) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่

๒) เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

๓) พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

๔) ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

๕) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๖) พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล

๗) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพึงพอใจทุกฝ่าย

๘) ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ

๙) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ความมุ่งหมายส่วนบุคคลได้แก่

๑) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

๒) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

๓) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

๔) เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ

๕) เพื่อเรียนรู้งาน ลดอัตราเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

๖) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

๗) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

๘) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

๙) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมายการฝึกอบรมและพัฒนา คือ แสดงถึงผลของความต้องการ ควรบอกถึงพฤติกรรมที่ปรารถนา สภาพการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น และบอกถึงมาตรฐานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติสามารถวัดได้ การบอกถึงจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีการและวัสดุอุปรณ์ตลอดจนเลือกแนวทางการประเมินผลได้ตรงกับโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา

๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดย

เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ หรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อยและเริ่มดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในขั้นนี้ทางคณะผู้จัดจะต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสอม ไม่ว่าการปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่ และวิทยากรให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นที่สุด[๕๗]

๔) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งโดยพิจารณาผลงานและสังเกตการณ์ปฏิบัติงานหลังจากผู้ผ่านการอบรมทำงานได้ไประยะหนึ่ง เพื่อประเมินดูว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องลงทุนไปหรือไม่ วิธีง่ายๆ ในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา สังเกตดูว่าการฝึกอบรมและพัฒนานั้นทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างของตนอย่างไรบ้าง และมีผลในทางเพิ่มประสิทธิภาพของปฏิบัติงานหรือไม่ การประเมินผลทำได้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบว่า มีความรู้และทักษะใดที่ต้องฝึกอบรมเพิ่ม ผลการอบรมสนองความจำเป็นและความต้องการเพียงใดในรอบหรือช่วงระยะเวลาที่ผ่านมามีความจำเป็นและความต้องการใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ การประเมินผลจะทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ ฝึกฝนพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของบุคลากรกับสิ่งที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ โดยอาจจะออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ขวัญและกำลังใจที่เข้มแข็ง ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเป็นต้น

การประเมินผลจะช่วยบ่งชี้ให้ผู้จัดการฝึกอบรมทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้เหมาะสมได้ในโอกาสต่อไป ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้[๕๘]

๑. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเบื้องต้นเราจำเป็นที่จะต้องประเมินว่า องค์การของเรามีความต้องการพัฒนาในลักษณะใด จะศึกษา ฝึกอบรม หรือต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งวิธีการดำเนินการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้นอาจจะมีที่แตกต่างกันแล้วแต่องค์การ แต่ไม่ว่าจะอยู่ในแบบใดก็ตาม ก็ต้องจัดให้เป็นระบบในการที่จะตัดสินใจได้ว่าจะใช้รูปแบบใดนั้น เราจำเป็นต้องวิเคราะห์งานขององค์การในด้านต่างๆ ดังนี้

(๑) วิเคราะห์ระบบการจัดการขององค์การจะเป็นตัวบอกให้ทราบว่าควรดำเนินการพัฒนาไปในรูปแบบใด ทั้งนี้เพราะการดำเนินการต่างๆ จะต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การด้วยซึ่งจะต้องตระหนักในเรื่องเหล่านี้ไว้เสมอ

(๒) วิเคราะห์งานแต่ละประเภท การวิเคราะห์ลักษณะและรายละเอียดของงานต่างๆ จะทำให้เราได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐาน

---

[๕๗]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๕-๑๔๐.

[๕๘]นิสดารก์ เวชยานนท์, **บทความทางวิชาการ HR**, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒๖.

(๓) วิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลที่ควรเข้ารับการฝึกอบรม หรือบุคคลเหล่านั้น ใครจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใดที่จะต้องเหมาะสม ซึ่งในเรื่องการวิเคราะห์บุคลากรนี้ เราต้องมีมาตรฐานในการวิเคราะห์ บุคลากรที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่เรากำหนดไว้ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยแก้ไขปัญหาได้นั้น องค์การจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดถึงต้องมีการฝึกอบรม มีเครื่องชี้อะไรที่บ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- โดยการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนหน้าที่และลักษณะงานขององค์การโดยละเอียด
- โดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ
- โดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
- โดยการศึกษาจากเอกสาร เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือผลการประเมินครั้งก่อน

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทำได้ใน ๓ ระดับ คือ

(๑) Organization Analysis คือ การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ทักษะความชำนาญของพนักงาน โครงสร้างขององค์การ ภารกิจของหน่วยงาน นโยบาย เป้าหมาย รวมทั้งแผนงานต่างๆ ขององค์การ

(๒) Task Analysis เป็นการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การว่า ในแต่ละงานมีงานย่อยๆ อะไรบ้าง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในด้านใดบ้าง เพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

(๓) Person Analysis เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะของพนักงานแต่ละคน ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อที่จะช่วยแก้ไขอาจทำโดยการสังเกต การสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถาม

นอกเหนือจาก ๓ วิธีที่กล่าวมานี้ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจแบ่งออกตามความจำเป็นของพนักงาน ๒ ประเภท คือ

(๑) การหาความจำเป็นของพนักงานใหม่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบนี้สามารถหาได้โดยการวิเคราะห์งานที่พนักงานใหม่ต้องเข้ามาทำงาน โดยศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้นๆ เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะที่จะใช้กับงานโดยทั่วไป โดยจะหาข้อมูลได้จากการพิจารณาคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น (Job specification) วิธีการหาความจำเป็นแบบนี้เรียกว่า Task analysis

(๒) การหาความจำเป็นของพนักงานประจำในปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่า Performance analysis โดยดูจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าพนักงานแต่ละคน มีปัญหาที่ควรจะได้รับการพัฒนาในดานใดบ้าง และกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าเราไม่กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การพัฒนาบุคคลก็จะไม่ประสบความสำเร็จ การประเมินผลการฝึกอบรมก็ทำได้ยากเนื่องจากเราไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน

๓. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ในการที่จะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งจำเป็นที่จะต้องดูความเหมาะสมต่างๆ ด้วย วิธีการแบบหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับพนักงาน แต่ไม่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร หรือบางวิธีอาจจะใช้ได้ทั้งสองระดับก็เป็นได้

แต่ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงนั้น จำเป็นต้องให้นักวิชาชีพเข้ามาดำเนินการอบรม อาจเป็นสถาบันการศึกษาหรือสถาบันต่างๆ ที่สอนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงทั้งนี้เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญอยู่แล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญกว่าทำการฝึกสอนเพื่อนให้สามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๔. การเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา สือหรืออุปกรณ์นั้นมีส่วนช่วยในการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมาก ทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกอุปกรณ์ในการอบรมจะช่วยทำให้การอบรมง่ายขึ้น อาจจะเป็นวีดีโอภาพยนตร์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ

๕. การฝึกอบรมต่างๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าผู้ที่เข้าร่วมการอบรมไม่มีความมั่นใจว่าการอบรมนั้นๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้ ดังนั้น ผู้ฝึกอบรมจะต้องสร้างความเชื่อมั่นนี้ให้กับผู้เข้ารับการอบรมก่อน ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในบางครั้งมีปัญหามากมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ทำการฝึกอบรมได้แสดงออกในเชิงที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้สึกว่ามีความสลับซับซ้อนหรือยาก ดังนั้นในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง วิทยากรจึงเป็นหัวใจสำคัญ

ในการอบรมหลักสูตรที่เริ่มใช้ใหม่ๆ วิทยากรจะต้องมีความเชี่ยวชาญที่จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพทั่วไป มิฉะนั้นการอบรมอาจจะได้รับการต่อต้านและไม่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การเลือกเวลาที่เหมาะสมระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรมซึ่งอาจมีระยะเวลาที่ไม่สอดคล้องกันก็เป็นได้

ในการอบรมทุกครั้งจำเป็นต้องมีการจดบันทึกพฤติกรรมหรือขีดความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อจะได้ททราบว่า บุคคลเหล่านั้นมีความก้าวหน้าไปอย่างไรบ้าง ในการฝึกอบรมบางครั้งอาจต้องใช้วิทยากรจากแหล่งต่างๆ ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ เข้ามาช่วยด้วย

ในปัจจุบันได้มีการฝึกอบรมสมัยใหม่ขึ้น คือการฝึกอบรมแบบทางไกล โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องมารวมกลุ่มกันที่ใดที่หนึ่ง แต่สามารถฝึกอบรมได้ตามที่ทำงานและสถานที่ที่ต้องการได้

๖. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมานั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่โดยทั่วๆ ไปจะประกอบมีดังนี้

(๑) เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่อบรม

(๒) วิทยากร

(๓) ระยะเวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้

(๔) การจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะส่งผลในทางบวกก็ต่อเมื่อผลผลิตขององค์การสูงขึ้น จึงควรมีการวัดและประเมินผลการอบรมว่าเป็นอย่างไร โดยทั่วไปรูปแบบของการประเมินผลจะมีอยู่ ๔ ระดับคือ

๑) Reaction คือการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อด้านเนื้อหา วิทยากร เอกสาร อุปกรณ์

๒) Learning เป็นการวัดว่าผู้เข้ารักการอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหลักสูตร โดยดูจากเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้

๓) Behavior เป็นการพิจารณาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากที่ได้รับการอบรมหรือไม่ อย่างไร

๔) Results เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบโดยรวมของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การ

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ และพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติหน้าที่ สมรรถนะของคนในสังคมใดสังคมหนึ่ง ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรรมวิธีช่วยป้องกันปัญหา และปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่จึงต้องเข้าใจว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างไรต่อหน่วยงาน เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และให้มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อหน่วยงาน ในหน่วยงานปัจจุบันเล็งเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การของตนเองมีความสำคัญและจำเป็น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ในการป้องกันปัญหา ซึ่งจะเกิดในอนาคต และแก้ปัญหาบางประการในการปฏิบัติงานของการปฏิบัติหน้าที่ เท่ากับเพิ่มพูนความรู้ สร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเพื่อลดความสิ้นเปลือง ป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความสามัคคี เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อจะนำไปปฏิบัติและเกิดประสิทธิภาพต่อไป

จากความหมายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๖ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๖ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๘, หน้า ๑๗๒-๑๗๓)	๑. ความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ๒. ความต้องการของบุคคล ๓. การฝึกอบรมพัฒนา ๔. การกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการ ๕. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ ๒.๑๖ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (๒๕๔๘, หน้า ๑๓๕-๑๔๐)	๑. ปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ๒. คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ๓. การพัฒนาบุคลากร
นิสดารก์ เวชยานนท์ (๒๕๕๐, หน้า ๑๒๖)	๑. การสำรวจสิ่งที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ๔. การเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ๕. การฝึกอบรมผู้ที่เข้าร่วมการอบรม ๖. การประเมินผลการฝึกอบรม

๒.๕ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

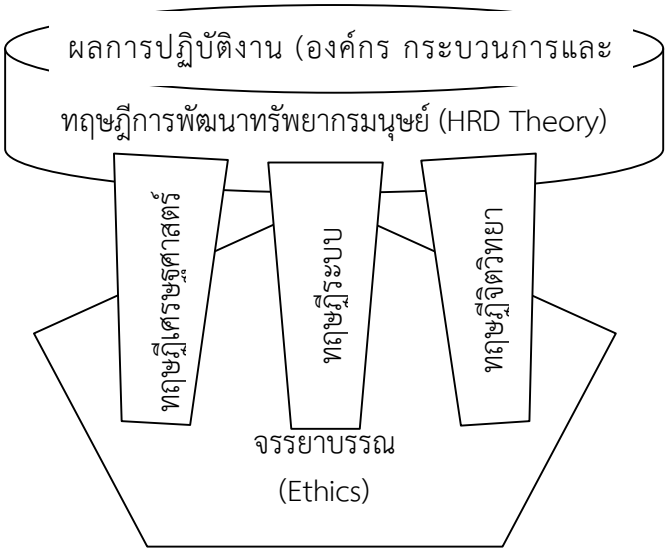
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีศึกษาในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจ ที่ศึกษาวิธีการบริหารงานองค์กรและบุคคลทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีมีอยู่หลากหลาย นักวิชาการจึงได้ให้ข้อคิดแนวทางไว้เพื่อเป็นวิชาการประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๕.๑ ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องบูรณาการเข้ากับทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ๓ ทฤษฎีหลักที่จะอธิบายเป็นลำดับต่อไป รวมทั้งการสร้างความเข้าใจและสร้างความสำเร็จให้กับบทบาทและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ทฤษฎีระบบ (Systems theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทั้ง ๓ ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น ๓ ขาของม้านั่งที่ต้องตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นฐานให้กับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้[๕๙] ดังแผนภาพที่ ๒.๔

---

[๕๙]Swanson, R. A., **Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development,** (Cambridge, Mass: Pursues, 2001), p. 47.



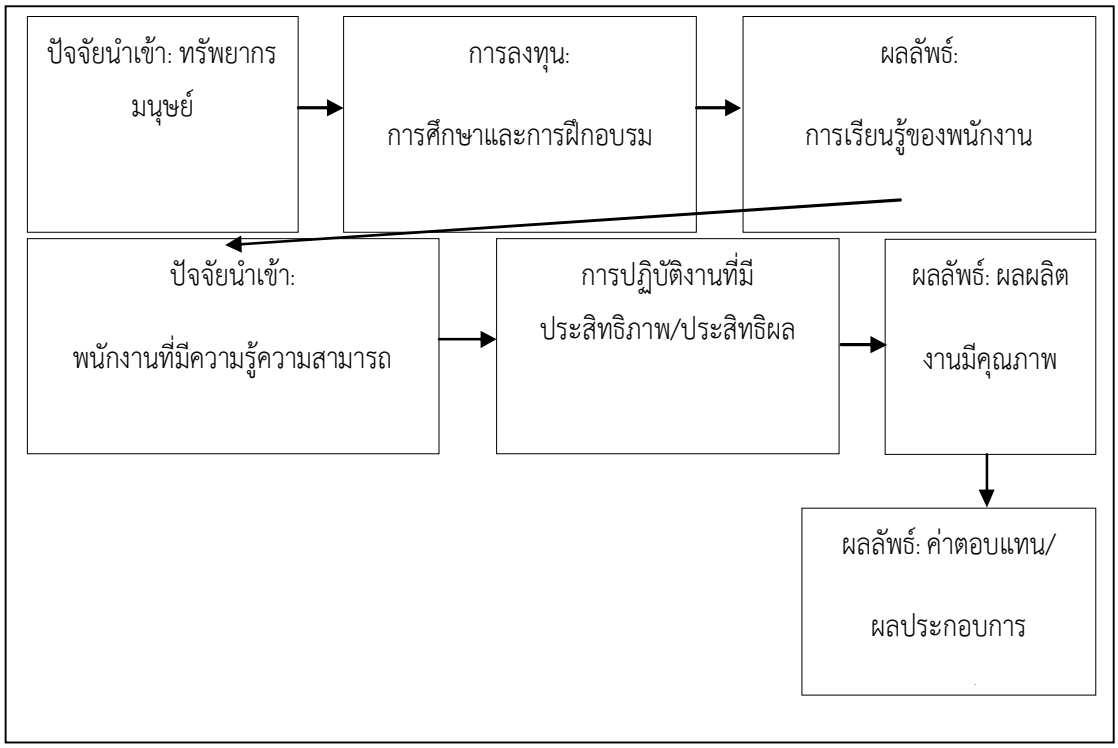
แผนภาพที่ ๒.๔ ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๕.๒ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory)[๖๐]

องค์การสามารถที่จะสร้างความแตกต่างได้ โดยผ่านการพัฒนาสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข ซึ่งจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่ากับการลงทุนที่เกิดขึ้นกับการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข เป็นต้น เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและสามารถใช้ประโยชน์ได้จริงกับทรัพยากรมนุษย์ที่ได้พัฒนาและอบรมแล้ว ซึ่งผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ ที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีทุนมนุษย์ ดังภาพแสดงความสัมพันธ์ต่อไปนี้

---

[๖๐]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.



แผนภาพที่ ๒.๕ ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI: Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

๒.๕.๓ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างทุนมนุษย์

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

- กลุ่มทฤษฎีสนาม (Field Theories) คือ เน้นการเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์และสถานการณ์ทั่วไปกับความเข้าใจสำเหนียก (Perception) ของผู้เรียนและรวมถึงการเรียนรู้ถึงความคิดต่างๆ ที่เรียกว่า “พิชชาน” (Cognition) และการเรียนรู้สัญญาณทั่วไป (Sign)

- ทฤษฎีความต่อเนื่อง (Contiguity Theory) ของ Guthrie คือเป็นทฤษฎี Conditioning ที่ถือว่า Conditioned Response หมายถึง ความต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้าใดที่ทำให้

เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้วและสถานการณ์อื่นที่คล้ายกัน ผู้เรียนจะนึกถึงปฏิกิริยาโต้ตอบที่เหมาะสมได้ทันที ซึ่งเป็นหลักการแทนที่ (Principle of Substitution)

- แนวคิดทางพุทธิปัญญา (Cognitive Science) จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ ได้ให้ความสนใจเรื่องกระบวนการคิดของสมอง ได้แก่ การรับรู้ การเรียนรู้ และการจดจำ ไม่เน้นเรื่องสิ่งเร้า เงื่อนไข ตัวเสริมแรง แต่จะเน้นเรื่องแรงจูงใจ และกระบวนการทางสมองที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่างๆ[๖๑]

๒.๕.๔ ทฤษฎีความเป็นธรรมสำหรับผู้มีหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์

ความเป็นธรรมตามแนวคิดของทฤษฎีความเป็นธรรมมี ๒ ลักษณะ ลักษณะแรกหมายถึงความเป็นธรรมในการจัดสรรรางวัลในหมู่พนักงาน (distributive justice) และความเป็นธรรมของนโยบายและวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรรางวัลกับพนักงาน (procedural justice)

แนวคิดที่อยู่เบื้องหลังทฤษฎีความเป็นธรรม ได้แก่ “การแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange)” กับ “การเปรียบเทียบทางสังคม (social comparison)” กล่าวคือพนักงานแต่ละคนต่างก็อยู่ในกระบานการแลกเปลี่ยนทางสังคมกับองค์การ โดยพนักงานนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความทุ่มเท ฯลฯ เป็นปัจจัยนำเข้า (input) ให้กับองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์หรือรางวัล (outcomes) ซึ่งองค์การจัดให้กับพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน สิทธิประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ งานที่มีความท้าทาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ดังนั้น ทฤษฎีความเป็นธรรม จึงช่วยให้ผู้บริหารตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า พนักงานให้ความสนใจกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อตรวจสอบว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กรหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ นอกจากนี้ทฤษฎีความเป็นธรรมยังทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังและพยายามสร้างปัจจัยแวดล้อมของการทำงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานส่วนใหญ่ขององค์การเกิดความรู้สึกว่า พวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์การ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมความคงเส้นคงวา (culture of consistency) ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ/กลยุทธ์ กฎระเบียบและระบบการให้รางวัลให้มีความคงเส้นคงวาไม่เปลี่ยนแปลงขึ้นๆลงๆตามอำเภอใจ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกหรือการรับรู้ว่า ทุกคนได้รับการปฏิบัติจากองค์กรด้วยกลยุทธ์ มาตรการและกฎเกณฑ์แบบเดียวกัน โดยไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ เช่น อัตราจ้างเริ่มต้นสำหรับตำแหน่งงานประเภทเดียวกัน คุณสมบัติของผู้มาดำรงตำแหน่งใกล้เคียงกัน ต้องเริ่มต้นในอัตราจ้างเดียวกัน หรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับโอกาสการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกันหรือมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งหน้าที่การงานเท่าเทียมกันสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบาย สร้างกฎเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อใช้ในการพิจารณาจัดสรรหรือกระจายรางวัลหรือผลลัพธ์จากการทำงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นธรรม (procedural justice) นอกจากนี้ ยังต้องสื่อสารนโยบายและกฎเกณฑ์ ดังกล่าวให้พนักงานได้รับรู้และรับทราบอย่างทั่งถึง รวมทั้งดำเนินการตาม

---

[๖๑]มัลลิกา คณานุรักษ์, รศ., **จิตวิยาการสื่อสารของมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๖๔ - ๖๕.

นโยบายและกฎเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ด้วยความโปร่งใส จึงจะสามารถสร้างการรับรู้ของพนักงานได้ว่าพวกเขาได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความเสมอภาคและมีความเป็นธรรมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่[๖๒]

๒.๕.๕ ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตกับแนวความคิด (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ในองค์การนั้นพบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า

ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์การสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่องค์การจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคตได้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้วการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน[๖๓]

๒.๕.๖ คุณสมบัติที่สำคัญของบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนามนุษย์[๖๔]

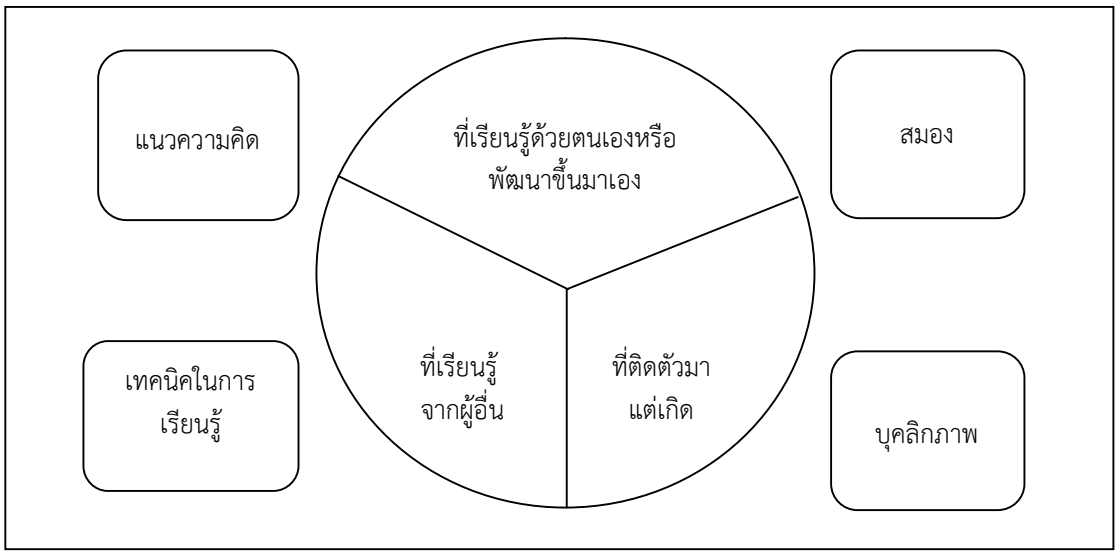
คุณสมบัติเฉพาะของบุคลิกภาพที่สามารถคาดคะเนพฤติกรรมในองค์กรของตัวทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้แก่ สภาพการควบคุมตัวเอง (Locus of Control) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) อำนาจนิยม (Authoritarianism) แมคเคียเวลลีนิยม (Machiavellianism) การยกย่องตัวเอง (Self-esteem) การตรวจสอบตัวเอง (Self monitoring) และแนวโน้มของความเสี่ยง (Propensity for risk taking)

---

[๖๒]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗ - ๗๔.

[๖๓]อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, ดร., **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๕.

[๖๔]Ibid., pp. 66-68.



แผนภาพที่ ๒.๖ ตัวแบบที่มาของความสามารถในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์[๖๕]

๒.๕.๗ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Evans & House[๖๖]

Martin G. Evans & Robert J. House ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องการจูงใจในการทำงานทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Evans & House ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ

๑) ผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้นำ และมีการกำหนดตารางการทำงาน

๒) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตร มีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

๓) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังเชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ดังนี้คือ

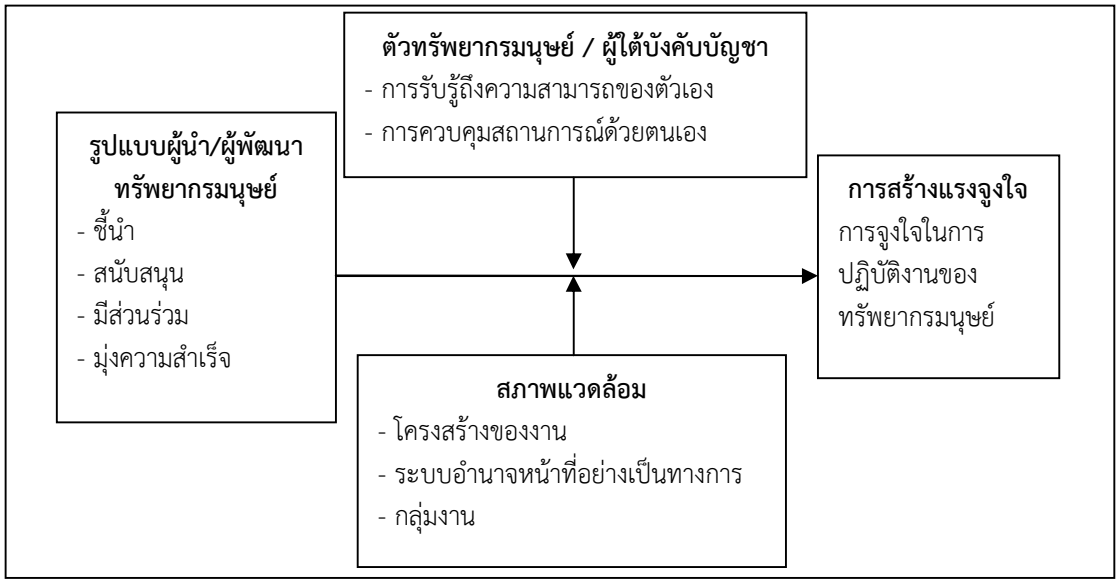
---

[๖๕]Alfred Tack, **How to Succeed as Asales Manager**, (Cedar Books: 1983), pp. 1-3.

[๖๖]Martin G. Evens, “The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship”, **Organization Behavior and Human Performance**, (May, 1970), pp. 277–298. and Rovert J.House and Terence R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership”, **Journal of Contemporary Business**, (Autumn, 1974), pp. 81-98.

ก. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าตัวเองไร้ความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้นำ แต่หากเขารับรู้ว่าตัวเองมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้นำเลย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ข. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้นำ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้นำ ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้นำน้อยลง และหากลุ่มงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและพอใจซึ่งกันและกัน เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน



แผนภาพที่ ๒.๗ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Path – Goal Theory ของ Martin G. Evens & Robert J. House

๒.๕.๘ ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow[๖๗]

Abranam H. Maslow ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดย Maslow จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้น คือ

[๖๗]Abranam H. Maslow, "**A Theory of Human Motivation**", (Psychological 50 Review, 1943), pp. 370-396.

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต

๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและอารมณ์ เช่น ความต้องการจะได้บ้านพักอาศัยหรือเสื้อผ้าอย่างเพียงพอ ควรจะต้องปราศจากความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงทางการงานและการเงิน เป็นต้น

๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากที่ความต้องการทั้งสองขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมา คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคมซึ่งได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อร่วมงาน

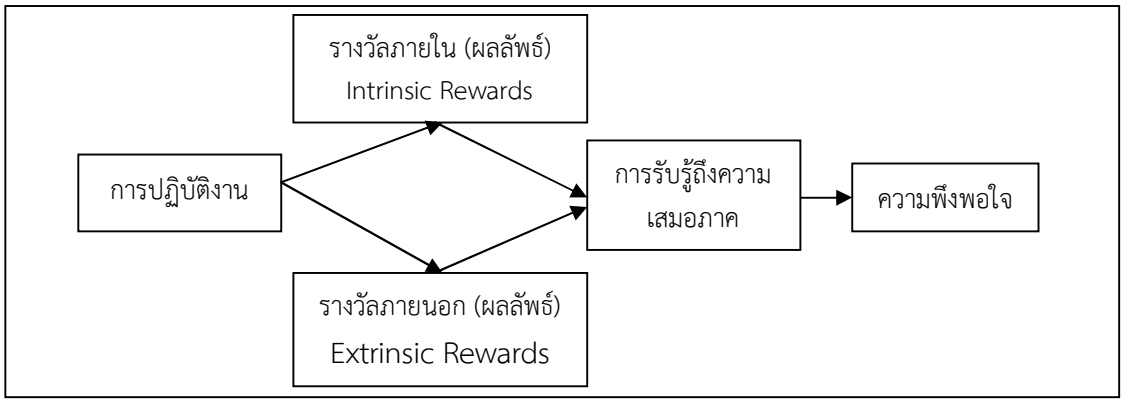
๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตัวเองและการยอมรับตัวเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากคนอื่น

๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดด้วยตัวเอง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายให้ละเอียด ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๒.๘ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Need) ของ Abranam H. Maslow

๒.๕.๙ ทฤษฎีการจูงใจ ของ Lyman W. Porter และ Edwarad E. Lawler[๖๘]

Porter & Lawler เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรมบุคคลนั้นก็จะมีความพึงพอใจในงาน



แผนภาพที่ ๒.๙ ทฤษฎีการจูงใจ ของ Lyman W. Porter และ Edwarad E. Lawler

๒.๕.๑๐ ทฤษฎีมนุษยนิยม

แนวความคิดของนักจิตวิทยา ที่มีหลักคิดที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีคุณค่าคุณงามความดี ศักดิ์ศรีและศักยภาพที่สามารถพัฒนาฝึกอบรมตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายของตน และก่อเกิดสัมพันธ์ได้ด้วยการกระทำและการใช้ปฏิสันถารแห่งความเป็นมนุษย์อย่างสมดุล ซึ่งในพจนานุกรมศัพท์ปรัชญาได้ให้นิยามว่า คือ ทัศนะที่ถือว่า มนุษย์เป็นสิ่งหนึ่งในธรรมชาติ มีศักดิ์ศรี มีค่า และมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองโดยอาศัยเหตุผล และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ไม่ต้องอาศัยอำนาจเหนือธรรมชาติ แต่มนุษย์นิยมตามทัศนะของกลุ่มศาสนาบางกลุ่มถือว่า มนุษย์จะพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ได้ก็แต่โดยอาศัยหลักคำสอนทางศาสนา[๖๙]

---

[๖๘]Lyman W. Porter and Edwarad E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Perfomance**, (Homewood, III. Dorsey Press, 1968), p. 87.

[๖๙]ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ/ไทย (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน),** (กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๐), หน้า ๔๔.

๒.๕.๑๑ ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์[๗๐]

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่างๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น เพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์

ประเภทของตัวเสริมแรง

ตัวเสริมแรง (Reinforces) คือ ทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ

๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเอง ได้แก่อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และการหลับนอน ตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณและไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนในองค์กรน้อยมาก

๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ เช่น เงิน ซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์ จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิอื่นๆ ที่เป็นรางวัล ได้แก่ ความมีชื่อเสียง คำชมเชย ความพอใจ ความตั้งใจ การยอมรับ การรู้จักกัน เป็นต้น

๒.๕.๑๒ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y[๗๑]

Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังนี้คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด

๒) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓)โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

๒) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๓) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

---

[๗๐]พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์ ผศ.ดร., **พฤติกรรมองค์การ, (Organizational Behavior)**, (สำนักพิพม์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

[๗๑]Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, (New York : McGraw – Hill, 1960), pp. 33-57.

๔) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕) ความสามารถในจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

๖) ภายใต้เงื่อนไข ของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

๒.๕.๑๓ กระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้ ๔ วิธี คือ

๑. การเล่าเรื่อง (Stories) ได้แก่ เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องราวของการก่อตั้งองค์การ การฝ่าฝืนกฎระเบียบ การกล่าวถึงความสำเร็จครั้งยิ่งใหญ่ กำลังงานลดลง การจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ความผิดพลาดในอดีต และการเลียนแบบองค์การ

๒. พิธีการ (Rituals) จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสดงออกถึงค่านิยมหลักขององค์การ เป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น

๓. สัญญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เช่น ขนาดและการออกแบบสำนักงาน แต่งกาย

๔. ภาษา (Language) องค์การส่วนมากจะมีหน่วยงานย่อยในองค์การที่ใช้ภาษาที่ทำให้การเรียนรู้ภาษานี้จะทำให้สมาชิกยอมรับวัฒนธรรมและปฏิบัติตาม เพื่อรักษาวัฒนธรรมไว้ องค์การต่างๆ ซึ่งจะทำให้สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในกลุ่มหรือวัฒนธรรมในองค์การ[๗๒]

ซึ่งจากอดีตทฤษฎีการเรียนรู้จะไม่ได้แยกแยะให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าเด็กกับ ผู้ใหญ่เรียนรู้แตกต่างกัน ครั้นต่อมาเมื่อการศึกษาผู้ใหญ่เริ่มพัฒนาและแพร่หลายขึ้น ผู้สอนและ วิทยากรที่สอนผู้ใหญ่เริ่มตระหนักว่าการนำเอาทฤษฎีการเรียนการสอนเด็กมาประยุกต์ใช้กับผู้ใหญ่มักจะไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงได้มีการให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าการเรียน การสอนของผู้ใหญ่มากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญในการศึกษาของผู้ใหญ่ (The Meaning of Adult Education) ซึ่งพอสรุปแนวความคิดได้ ดังนี้

๑) ผู้ใหญ่อยากจะเรียนเมื่อเขามีความต้องการและความสนใจที่จะเรียน และการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้เขาพึงพอใจ ดังนั้นความต้องการและความสนใจที่จะเรียนของผู้ใหญ่ จึงน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

---

[๗๒]พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโณ (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๖๘.

๒) ความสนใจหรือแนวโน้มการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น จะมุ่งไปโดยถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ดังนั้นการทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงอยู่ที่สถานการณ์ในชีวิตประจำวันของเขามากกว่าเนื้อหาวิชาที่จัดขึ้น

๓) ถือว่าประสบการณ์ชีวิตผู้ใหญ่นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก ที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ที่จำเป็นเบื้องต้นก็คือ วิธีการวิเคราะห์และ ค้นหาความจริงจากประสบการณ์

๔) ผู้ใหญ่มีความต้องการอย่างมากที่จะชี้นำตนเอง มากกว่าที่จะให้ใคร ชี้นำหรือควบคุมเขา ดังนั้นบทบาทของผู้สอนก็คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหา ความจริงมากกว่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่

๕) ข้อเท็จจริงสำหรับผู้ใหญ่คือ ผู้ใหญ่ยิ่งมีอายุมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งมี ความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย เหตุนี้การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึง จำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องการสอนหรือแบบของการเรียนการสอนระยะเวลา สถานที่และอัตราความเร็วหรือช้าในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านั้นด้วย[๗๓]

โดยได้นำเสนอคำอธิบายข้อเปรียบเทียบทางปรัชญาที่เป็นพื้นฐานทางทฤษฎีและการปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประการ สำคัญคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แก้ไขปัญหาขององค์การ สามารถใช้เป็นเครื่องมือใน การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือเป็นผู้ออกแบบองค์การ รวมทั้งยังเป็นผู้สร้างอำนาจหรือความหมาย แก่องค์การและยังเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์[๗๔] ทั้งยังมองไปถึงอนาคตว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจะเป็นทางออกที่ดีสำหรับองค์การ ทั้งนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคาดการณ์และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น[๗๕]

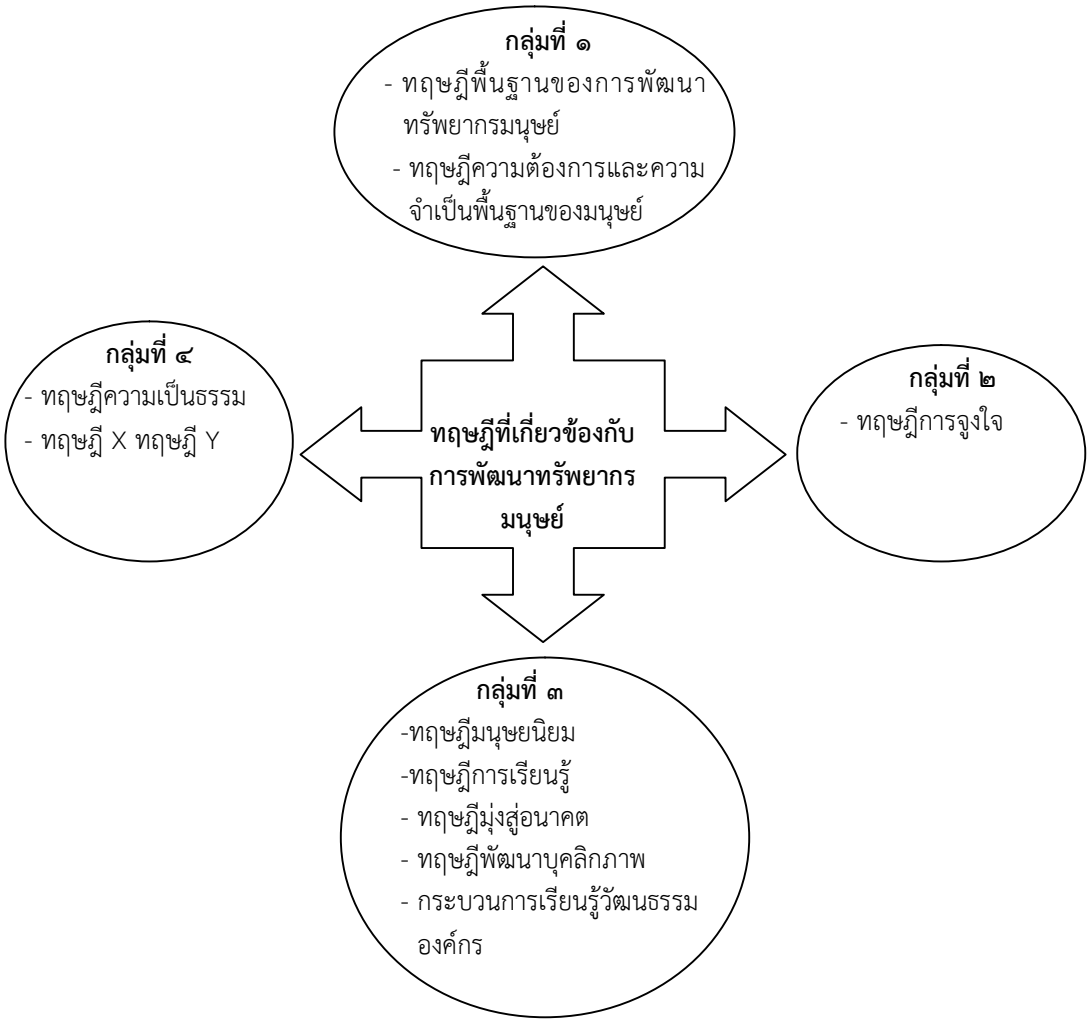
จากการศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างลงตัว เป็นทฤษฎีที่เป็นดังศิลปะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถแยกกลุ่มออกได้เป็น ๔ กลุ่มดังภาพภาพที่ ๒.๑๐

---

[๗๓]บุญเลิศ ไพรินทร์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, อ้างถึงใน ลินดิแมน (Lindeman, E.), 1945, The sociology of adult education, **Education Sociology,** ๒๕๔๘), หน้า ๒๑.

[๗๔]จำเนียร จวงตระกูล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,** เล่ม ๑, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๘ ก), หน้า ๑๔๔.

[๗๕]อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธ์, (ม.ป.ป.)., **ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ตอนที่ ๖ ใน โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา,** (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๕๕), <Available: http://konayutthaya.com/apm/files/hrd6. pdf>.



แผนภาพที่ ๒.๑๐ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า กลุ่มทฤษฎีทั้ง ๔ ที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างลงตัว เริ่มจาก **ทฤษฎีกลุ่มที่ ๑** ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่าย HR ที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างดี กล่าวคือ การบริหารจัดการกับคนก็จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงของมนุษย์ ว่ามนุษย์มีความต้องการและความคาดหวังอย่างไรในการทำงานรวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้กับองค์การ **ทฤษฎีกลุ่มที่ ๒** ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีจูงใจ เป็นกลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายสรรหาคัดเลือกว่าจะมียุทธวิธีอย่างไร ที่จะสรรหาคัดเลือกและโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์การ **ทฤษฎีกลุ่มที่ ๓** ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีมนุษยนิยม ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพ และกระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรม เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรภายในองค์การนั้นสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดสุด ซึ่งเป็นการพัฒนาในหลายๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น การศึกษา บุคลิกภาพ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างบุคลากรในองค์การให้กลายเป็น “ทุน

มนุษย์” และ**ทฤษฎีกลุ่มที่ ๔** ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีความเป็นธรรม และทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นหน้าที่หลักของชนชั้นหัวหน้า เพราะเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเพื่อที่จะปกครองดูแล หรือควบคุมบุคลากรภายในองค์การ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้โดยปราศจากปัญหา กล่าวคือชนชั้นหัวหน้าหรือที่เรียกว่าฝ่าย HR จำต้องรู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางที่ถูกที่ควรโดยชอบธรรม ทั้งนี้รวมไปถึงความสุจริตบริสุทธิ์ขาวสะอาดในหน้าที่ ซึ่งที่กล่าวมานั้นถือเป็นหัวใจหลักของผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการคน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่ได้กล่าวมาในสังคมยุคปัจจุบันถึงเวลาแล้วที่มนุษย์จะได้รับการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นในด้านร่างกาย หรือในด้านของสติปัญญา ควรจะได้รับการดูแลและเอาใจใส่เพราะมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรของชาติ ที่จะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่กันและกัน ผู้ใหญ่ก็ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็กก็จะต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจึงเปิดโอกาสทางด้านการศึกษา ให้มนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

จากความหมายของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๗ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๗ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Swanson, (2001, p. 47)	๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการเข้ากับทฤษฎี ๒. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ๓. ทฤษฎีระบบ ๔. ทฤษฎีจิตวิทยา
Becker, (1993, p. 33)	๑. ทฤษฎีทุนมนุษย์ ๒. การพัฒนาสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์
มัลลิกา คณานุรักษ์ (๒๕๔๗, หน้า ๖๔ - ๖๕)	๑. ทฤษฎีสนาม (Field Theories) ๒. ทฤษฎีความต่อเนื่อง (Contiguity Theory) ๓. แนวคิดทางพุทธิปัญญา (Cognitive Science)
มัลลิกา คณานุรักษ์ (๒๕๔๗, หน้า ๖๗ - ๗๔)	๑. การแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange) ๒. การเปรียบเทียบทางสังคม (social comparison) ๓. วัฒนธรรมความคงเส้นคงวา (culture of consistency)
อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๑๕)	๑. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวความคิด (การจัดการทุนมนุษย์) ๒. วิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้ม ๓. การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ ๒.๑๗ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Martin G. Evans & Robert J. House, (1974, pp. 81-98)	๑. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ๒. การรับรู้ถึงความสามารถของตัวเอง ๓. การสร้างแรงจูงใจ
Maslow, (1943, pp. 370-396)	๑. ความต้องการทางกายภาพ ๒. ความต้องการในความปลอดภัย ๓. ความต้องการในทางสังคม ๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ๕.ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ
Porter & Lawler, (1968, p. 87)	๑. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ๒. รางวัลภายใน (ผลลัพธ์) ๓. รางวัลภายนอก (ผลลัพธ์)
ราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๔๐, หน้า ๔๔)	๑. มนุษย์เป็นสิ่งหนึ่งในธรรมชาติ ๒. มนุษย์จะพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์โดยอาศัยหลักคำสอนทางศาสนา
พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์, (๒๕๔๕, หน้า ๔๑)	๑. ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) ๒. ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces)
Douglas McGregor, (1960, pp. 33-57)	๑. ทฤษฎี X มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน ๒. ทฤษฎี Y การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน
พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโณ (มรดา), (๒๕๕๑, หน้า ๖๘)	๑. การเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ๒. พิธีการการจัดกิจกรรมต่างๆ ๓. สัญญลักษณ์ทางวัตถุ ๔. ภาษาองค์การ
Lindeman,E., และ บุญเลิศ ไพรินทร์, (๒๕๔๘, หน้า ๒๑)	๑. ทฤษฎีการเรียนรู้ ๒. ทฤษฎีการเรียนการสอนเด็กมาประยุกต์ใช้กับผู้ใหญ่ ๓. ความสำคัญในการศึกษาของผู้ใหญ่
จำเนียร จวงตระกูล, (๒๕๔๘, หน้า ๑๔๔)	๑. ปัญหาขององค์การ ๒. การเปลี่ยนแปลงองค์การ ๓. ผู้พัฒนาทุนมนุษย์

ตารางที่ ๒.๑๗ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธ์, (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๕๕), <Available: http://konayutthaya.com/apm/files/hrd6.pdf>.	๑. สภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลง ๒. มนุษย์ต้องคาดการณ์และวิเคราะห์ความเป็นไป

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นผู้ที่ต้องฝึกฝนหรือศึกษา เมื่อฝึกฝนหรือศึกษาแล้ว มนุษย์นั้นก็จะเป็นสัตว์ที่ประเสริฐเลิศได้จนสูงสุด แม้แต่จะเป็นพุทธะ และมนุษย์ที่ฝึกฝนพัฒนาศึกษาดีแล้วก็จะช่วยกันพัฒนาสังคม ประเทศชาติ ตลอดจนโลกมนุษย์ทั้งหมด ให้เจริญมั่นคง มีสันติสุข การศึกษาของมนุษย์ คือการพัฒนาคน เป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องพัฒนาตามหลักภาวนา ๔

วันชัย สุขตาม ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลลัพธ์และผลประกอบการจะออกมาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม โดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้ อันได้แก่ หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขา การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่างๆ จากบัว ๔ เหล่า อันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพุทธศาสนา

๒. หลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะต้องเป็นการพัฒนาที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทของการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ก็เข้ามามีอิทธิพลต่อทั้งภาคเอกชน ภาครัฐและภาคการศึกษา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในทางบริหารทั่วไปก็จะเป็นไปตามกลไกของทฤษฎีระบบซึ่งนักพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องนำการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งระดับกว้าง อันได้แก่ ระดับองค์การและระดับบุคคล โดยเมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธการพิจารณาจะแบ่งปัน ๒ ระดับ คือ การพัฒนาระดับองค์การ (Organizational Development) และการพัฒนาในระดับบุคคล (Individual Development)

๓. แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถแบ่งได้ ๒ ระดับ คือ ระดับที่ ๑ กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกิยธรรม ตามผลการวิจัยอันได้แก่ การพัฒนาด้วย ITUK ดังนี้ I คือ Intelligence awareness การตระหนักรู้และคิดแบบทั่วถึงอย่างชาญฉลาด T คือ Think การคิดแบบถูกต้องอันเป็นสัมมาทิฏฐิ U คือ Understand การเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และ K คือ Knowledge เป็นการค้นหาความจริงด้วยปัญญา และระดับที่ ๒ กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อ

พัฒนาให้อยู่ในระดับโลกุตตรธรรม พุทธวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการคนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี (วิชชาจรณสัมปันโน) กระบวนทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จะมีค่านิยมตามที่พุทธธรรมกำหนดกล่าวคือการมีชีวิตอันประเสริฐ มีปัญญารู้ความจริงตามความเป็นจริง พัฒนาตนเองให้มีภพภูมิที่ดีกว่าเดิม ตามผลการวิจัยคือ LETS อันได้แก่ L คือ Learning เป็นการให้การเรียนรู้แก่บุคคล E คือ Experience เป็นการให้บุคคลสั่งสมทักษะจนก่อให้เกิดประสบการณ์ T คือ Training เป็นการฝึกอบรมบุคคลเพื่อก่อให้เกิดความรู้ทั้งในงานและนอกงาน และ S คือ Seminar เป็นการเติมเต็มความรู้ให้บุคคลที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีจุดประสงค์ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาตนเองจากสภาพของปุถุชนซึ่งมีอวิชชาครอบงำอยู่สู่อริยบุคคล สำหรับผลลัพธ์การพัฒนาสูงสุดที่จะได้คือการสู่ภาวะนิพพาน พุทธธรรมมีหลักการที่ครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม (การพัฒนาศีล) การพัฒนาจิตใจให้มีสุขภาพจิตที่ดี มีสมรรถภาพจิตสูงขึ้น จิตมีคุณภาพมากขึ้น (การพัฒนาสมาธิ) และพัฒนาไปสู่ระดับการเข้าถึงสัจธรรม (การพัฒนาปัญญา)[๗๖]

บุษกร วัฒนบุตร ได้วิจัยเรื่อง “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเข้าใจและระดับการประยุกต์ใช้พุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในมิติของศีล ๕ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความเข้าใจและระดับการประยุกต์ใช้พุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในมิติของศีล ๘ สมาธิ และปัญญา อยู่ในระดับน้อย

๒. การบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่า หากองค์กรระดับมหาชน มีหลักการบริหารโดยใช้ตัวแบบบูรณาการพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเอกชนในมิติของความมุ่งมั่น การทำงานหนัก การมองอนาคตเด่นชัด ความรับผิดชอบ การประสานงาน การมีจิตนวัตกรรม ความชำนาญ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความมีระเบียบวินัย และการจัดการที่ดี ทันกาล มีกำไรสูง จะมีแนวโน้มส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรศึกษาสูงขึ้นด้วย และจากขั้นตอนที่ ๑ ในการศึกษาสภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน สามารถสรุปองค์ประกอบที่สามารถนำมาพัฒนาตัวแบบการบูรณาการพุทธญาณวิทยา เพื่อสร้างและการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน ประกอบด้วย ศีล ๕ ทุกข์ นิโรธ ความมุ่งมั่น การทำงานหนัก การมองอนาคตเด่นชัด ความรับผิดชอบ การประสานงาน การมีจิตนวัตกรรม ความชำนาญ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความมีระเบียบวินัย และการจัดการที่ดี

๓. สัมฤทธิผลของการประเมินการนำตัวแบบที่ได้จากการบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่า การสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เป็นวิธีการพัฒนาคนตามแนวทางของพรพุทธศาสนา ซึ่งมี ๒ วิธีคือ วิธีการไตรสิกขา และวิธีการภาวนา ที่จะก่อให้เกิดการสร้างและ

---

[๗๖]วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๕.

พัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กร เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมจนก่อให้เกิดลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข[๗๗]

สุดาภรณ์ อรุณดี ได้วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)” ผลการวิจัยพบว่า

การวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างทุนสมองมนุษย์หรือสมรรถนะสู่ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้ เพราะการพัฒนามนุษย์นั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจ เพราะจิตใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างพฤติกรรม เมื่อมนุษย์มีพื้นฐานจิตใจที่แล้วดีจะเก่งได้เองเกิดเป็น ทุนสมอง หรือทุน ทางปัญญาของมนุษย์ (Human Capital) อริยะ-อัจฉริยะ (ดี-เก่ง) เรียกว่าเป็นสมรรถนะมนุษย์ หรือ Human Competency สมรรถนะมีอยู่แล้วในตัวมนุษย์ทุกคนแต่ต้องอาศัยการฝึกฝนตนเอง เรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะระดับสูงสุดได้ส่วนรูปแบบ KSM Model เป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ของมนุษย์การเกิดสมรรถนะต่างๆ เหล่านี้ได้บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่ในศีล สมาธิ ปัญญา คุณสมบัติ สมรรถนะมนุษย์โดยเกิดจากการฝึกตนตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) เพราะหากฝึกตนให้เป็นผู้ที่มี ศีล สมาธิ ปัญญา สมรรถนะที่อยู่ในรูปแบบ KSM Model จะเกิดขึ้นได้เองเป็นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาที่จะเป็นมนุษย์ที่มีสมรรถนะแม้กระทั่งปัญญาสูงสุดในตัวมนุษย์ที่เราเรียกว่า ภาวนามยะปัญญา การพัฒนามนุษย์ต้องพัฒนาจากจิตใจเพื่อส่งผลให้เกิดทุนทางปัญญาในการสร้างความเก่งหรือความดี หรือ อริยะภาวะและอัจฉริยะภาวะขึ้น ส่วนสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดศักยภาพประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดของความเป็นมนุษย์และปัญญาสูงสุด เพราะทุนสมองในที่นี้ หมายถึง ทุนทางปัญญา ไม่ใช่ลักษณะทางกายภาพของสมองหรือเนื้อสมอง รอยหยักในเชิงนามธรรม แต่หมายถึงในเชิงรูปธรรม คือ กระบวนการคิดหรือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสมองเป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ฝึกความเก่งแต่ปัญญาเกิดจากความรู้ที่เกิดจากจิตใจเกิดจากการหยั่งรู้ด้วยตนเองจากจิตใจแล้วสั่งการไปที่สมองให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมหรือสมรรถนะ

ดังนั้น ทุนทางสมอง คือทุนทางปัญญาของมนุษย์ที่เกิดจากการหยั่งรู้ด้วยการศึกษาตนเอง จากการฝึก ศีล สมาธิปัญญา ซึ่งเป็นพื้นฐานเป็นคุณสมบัติสมรรถนะทุนมนุษย์ของคนดีและเป็นคนเก่งอยู่ในตัว (อริยะ-อัจฉริยะ) การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์จะต้องสร้างที่จิตใจ รู้จักตัวเอง รู้จักศักยภาพของตัวเองด้วยความรักความเมตตาที่มีออกมาจากภายใน ปัญญาสูงสุดจะเกิดขึ้นจากภายในตนเอง ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายนอก หรือการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกใดๆ มนุษย์จะสามารถที่จะรู้อะไรต่ออะไรที่คนอื่นไม่รู้ถ้าหากมนุษย์รู้จักหันเข้ามาศึกษาตัวเองด้วยการฝึกสมาธิซึ่งจะช่วยให้มนุษย์หันกลับเข้าไปข้างในตัวตนของตนเอง ฝึกการอบรมจิตใจตนเองเป็นวิธีการที่จะช่วยให้มนุษย์ได้ปัญญาได้ความรู้สูงสุด ผ่านสมองซึ่งเป็นเครื่องมือมนุษย์ที่เป็นนามธรรม ดังนั้นปัจจัยหลักในการ

---

[๗๗]บุษกร วัฒนบุตร, “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๕.

สร้างและพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในระดับโลก คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ไม่มีทางอื่น ถ้าเราจะใช้แต่วิธีการที่จะทำให้มนุษย์เก่งอย่างเดียว โดยขาดศีล สมาธิ ในที่สุด มนุษย์ก็จะหลงอยู่ในโลกนี้ แล้วในที่สุดก็จะทำลายโลก เกิดเป็นสงคราม เกิดปัญหาในโลกของเรากิเลสมีมากขึ้น

เพราะเราฝึกจิตอยู่ที่วัตถุสิ่งของทำให้เกิดปัญหารอบตัวมากมาย เพราะธรรมชาติคนเก่งจะไม่ชอบให้ใครเก่งกว่า จะแข่งขัน ต้องการเอาชนะ และทำเพื่อเอาชนะเอาเปรียบผู้อื่นทุกวิถีทาง เก่งหากไม่ดีก็จะทำลายคนอื่น ในขณะที่คนดีจะไม่ทำลายผู้อื่นและจะกลายเป็นคนเก่งเพราะบริหารจัดการจิตใจตัวเองและบังคับพฤติกรรมตัวเองเรียนรู้ให้เกิดได้จากปัญญาที่มีพื้นฐานมาจากศีล ก่อให้เกิดเป็นสมาธิ ปัญญาสูงสุดก็จะเกิดขึ้น เกิดเป็นปัญญาที่รู้ได้เฉพาะตัวเอง แล้วปัญญานั้นมันไม่ใช่ปัญญาที่เกิดขึ้นจากกิเลสเป็นปัญญาที่เกิดขึ้นจากธรรมะจากจิตใจที่บริสุทธิ์ เพราะฉะนั้นหลักของไตรสิกขา จึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้มีความเจริญก้าวหน้าทุกด้านทุกอย่างในทางที่ดีทุกด้านเพราะการรักษาศีลและยกระดับจิตใจของด้วยสมาธิ มีสติกำกับทุกเวลาสามารถทำได้ทุกอิริยาบถก็จะก่อให้เกิดปัญญาได้ทุกเวลาในทางสร้างสรรค์ ความสงบสุขที่เป็นเครื่องหมายของคนเก่งและคนดีก็จะเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลความเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สอดคล้องกับข้อมูลในเอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยรวมแล้วนักศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีเห็นว่าสมรรถนะทุนมนุษย์ในระดับโลกตามหลักพุทธญาณวิทยาในสมรรถนะด้านของ ศีล สมาธิ ปัญญาที่อยู่ในระดับดีโดยเฉพาะสมาธิที่อยู่ในระดับดีมากและรูปแบบ KSM Model ในภาพรวมที่อยู่ในระดับดี โดยเฉพาะสมรรถนะด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาจิตใจ ตามหลักพุทธญาณวิทยา ที่อยู่ในระดับ ดีมาก เนื่องจากการพัฒนามนุษย์ต้องเริ่มจากการฝึกฝนจิตใจให้เป็นดีงาม ซึ่งในความดีงามนั้นจะก่อให้เกิดภาวะความเก่ง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของสมรรถนะมนุษย์ขึ้นมาได้เองในทุกเรื่องและทุกศาสตร์ในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์เกิดเป็น อริยะ-อัจฉริยะ ภาวะ มีความรักและความเมตตาเกิดเป็นความสงบสันติเกิดบนโลก ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาและเป็นสมรรถนะสูงสุดของมนุษย์ที่แท้จริง[๗๘]

ฌาน ตรรกวิจารณ์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรม และระดับโลกุตรธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้งใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบ สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการ คือ (๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิต และ (๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุด คือ การพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง สู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มี ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม

---

[๗๘]สุดาภรณ์ อรุณดี, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๑.

และการพัฒนาในระดับองค์การ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การที่เศรษฐกิจแบบพอเพียง มีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจ มีกระบวนทัศน์การพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ กระบวนทัศน์การพัฒนาโลกียธรรม และกระบวนทัศน์การพัฒนาระดับโลกุตรธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล และระดับองค์การจะมีตัวแบบในการพัฒนา ซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย[๗๙]

วัฒนีย์ ปานจินดา ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า

๑) หลักการของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีปัญญาและใช้ปัญญาในการสร้างความเชี่ยวชาญด้านความรู้ การมีพฤติกรรมให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือเป็นผู้เผยแผ่ศาสนาหลักธรรมที่ใช้คือ ไตรสิกขา อริยสัจ ๔ ปฏิจจสมุปบาท ไตรลักษณ์ ขันธ์ ๕ และสัปปุริสธรรม ๗ พื้นฐานสำคัญด้านความประพฤติคือวินัย

๒) ปัจจัยหลักในการจัดการศึกษา คือ ครูบาอาจารย์ผู้เป็นกัลยาณมิตร ปัจจัยสนับสนุน คือ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓) หลักสูตร ปัจจุบันจัดในรูปแบบรายวิชาเดี่ยว มีข้อเสนอแนะให้จัดการสอนในรูปแบบบูรณาการ ในหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป ตั้งแต่ปีแรกของการศึกษา ดำเนินการต่อเนื่องทุกภาคการศึกษา ด้วยการเสริมสร้างทัศนคติและพัฒนาแนวคิด อาจมีรายวิชาเดี่ยวร่วมด้วย และสอดแทรกในหมวดวิชาชีพ สำหรับปีสุดท้ายจัดรายวิชาที่มีลักษณะสาขาวิทยาการโดยบรรจุ ๖ เนื้อหาหลัก คือ เข้าใจตนเอง เข้าใจสังคม เข้าใจธรรมชาติ เข้าใจความงาม เข้าใจและฝึกทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เข้าใจและฝึกทักษะที่จะหาความรู้ด้วยตนเอง อีกรายวิชาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ การฝึกสมาธิ เพื่อเตรียมความพร้อมของจิตในการสร้างปัญญา ประเมินผลสัมฤทธิ์บัณฑิตด้วย การประเมินตามสภาพจริง สิ่งแวดล้อมที่สำคัญของการศึกษาแนวพุทธ คือ ความเป็นธรรมชาติ ความร่มรื่น ความสงบ และความสะอาด

๔) คุณลักษณะบัณฑิต ที่พบคือ ความรับผิดชอบ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย มีความอดทน มีความเพียรพยายาม และมีการพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง

๕) การช่วยพัฒนาสังคม ทุกสถาบันใช้การบริการวิชาการเป็นพื้นฐานสู่ชุมชนทุกระดับ บางสถาบันได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยทำโครงการเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยชุมชน ท้องถิ่นและนานาชาติ ให้พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเผยแผ่คำสอนทางพระพุทธศาสนาแก่ประชาคมโลก[๘๐]

---

[๗๙]ฌาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๐.

[๘๐]วัฒนีย์ ปานจินดา, “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม), ๒๕๕๒.

พระครูสังฆรักษ์อำนาจ เขมปญฺโญ (ยอดทอง) ได้วิจัยเรื่อง “พระพุทธศาสนากับปัญหาจริยธรรมเรื่องการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย” ผลการวิจัยพบว่า

คำว่า “ทรัพย์สินทางปัญญา” หมายถึง ผลงานทั้งหมดที่เกิดจากความคิด สร้างสรรค์ทางจิตใจของมนุษย์ ได้แก่ งานสิ่งประดิษฐ์ งานวรรณกรรม งานศิลปกรรม เป็นต้น โดยที่กฎหมายอนุญาตให้ผู้เป็นเจ้าของความคิดสร้างสรรค์นั้นๆ มีสิทธิแต่ผู้เดียวในทางเศรษฐกิจ ได้แก่ สิทธิในการผลิต การขาย ทำซ้ำหรือดัดแปลง เป็นต้น ให้อยู่เหนือผลงานการสร้างสรรค์ ของตนตลอดระยะเวลาหนึ่งที่กฎหมายกำหนดให้ ทั้งนี้ภายในระยะเวลานี้ บุคคลอื่นใดจะละเมิดสิทธิเหล่านี้มิได้ ทรัพย์สินทางปัญญาแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ (๑) ลิขสิทธิ์ ได้แก่ งานวรรณกรรม ศิลปกรรม เป็นต้น และ (๒) ทรัพย์สินทางอุตสาหกรรม ได้แก่ สิทธิบัตร เรื่องหมายการค้า เป็นต้น สำหรับทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตมนุษย์ และมีความสำคัญมากในชีวิตประจำวัน ทั้งของบรรพชิตและคฤหัสถ์ ที่นำมาเป็นประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ ลิขสิทธิ์ ได้แก่ งานสร้างสรรค์ประเภทวรรณกรรม นาฏกรรม ศิลปกรรม ดนตรีกรรม ภาพยนตร์ เป็นต้น ซึ่งได้รับการคุ้มครองตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗ และสิทธิบัตร ได้แก่ การประดิษฐ์ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้รับการคุ้มครองตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. ๒๕๒๒

ปัญญาหรือความรู้ที่พระพุทธศาสนายกย่องว่าเป็นทรัพย์อย่างหนึ่งปรากฏใน “อริยทรัพย์ ๗)” มิ ๒ ประการ คือ (๑) สุตธนะ ทรัพย์คือการศึกษาเล่าเรียน และ (๒) ปัญญาธนะ ทรัพย์คือปัญญา เพียงแต่อริยทรัพย์ทั้ง ๒ ประการนี้มีขอบเขตมากกว่าทรัพย์สินทางปัญญา เพราะรวมทั้งปัญญา หรือความรู้ที่เป็นโลกิยะและโลกุตตระ ซึ่งทรัพย์สินทางปัญญาจัดเป็นเพียงปัญญาที่เป็นโลกิยะเท่านั้น การคุ้มครองพระธรรมวินัยมีลักษณะคล้ายกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาโนปัจจุบัน *คือ* การที่บุคคล แสดงหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าแล้ว อ้างว่าเป็นแนวคิดคำสั่งสอนของตนเอง พระพุทธองค์ตรัสเรียกบุคคลเช่นนี้ว่า “มหาโจร” ซึ่งคล้ายกับการละเมิด “ธรรมสิทธิ์” หรือ “สิทธิทางศีลธรรม” (moral rights) ในทางตะวันตก ส่วนหลักพุทธจริยธรรมที่นำมาใช้พิจารณา การละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ การประยุกต์หลักอทินนาทานให้ครอบคลุมถึงทรัพย์สินทางปัญญา สำหรับพระสงฆ์ให้พิจารณาตามหลักปาราชิกสิกขาบทที่ ๒ (อทินนาทาน) ถ้าพระสงฆ์ละเมิดสิทธิโนทรัพย์สินทางปัญญาประเภทต่างๆ ตามกฎหมายด้วยไถยจิต (มิจิตคิดขโมย) มีราคาต้องอาบัติอย่างหนัก คือ ปาราชิก หากมีราคาน้อยกว่านี้หรือกระทำไม่สำเร็จตามเจตนานั้น ต้องอาบัติอย่างเบา คือ ถุลลัจจัย หรือทุกกฎ และเมื่อพระภิกษุต้องอาบัติอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมต้องโทษในทางธรรม คือ เป็นบาปมากน้อยตามอาบัติหนักเบานั้นด้วย ส่วนคฤหัสถ์พิจารณาตามหลักเบญจศีลเบญจธรรมข้อ ๒ คือ อทินนาทาน หากบุคคลใดมิไถยจิตได้กระทำการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่นสำเร็จตามเจตนานั้น ไม่ว่าทรัพย์สินทางปัญญานั้นจะมีค่าเพียงใดก็ตาม ถือว่าเป็นอทินนาทาน คือ ศีลขาด แต่ถ้ากระทำไม่สำเร็จตามเจตนานั้น ไม่เป็นอทินนาทาน แต่ถือว่าผิดธรรม คือเป็นบาปทางใจ นอกจากนี้ทั้งพระสงฆ์และคฤหัสถ์ หากมีเพียงไถยจิตโดยยังไม่ได้ลงมือกระทำ แม้จะไม่ผิดศีล แต่ก็ถือว่าผิดธรรมเช่นเดียวกัน

การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญานั้นมีทั้งคุณ (อัสสาทะ) และโทษ (อาทีนวะ) ในแง่คุณหรือข้อดีนั้นถือว่า เป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้ซื้อและช่วยลดอำนาจผูกขาดในตัวสินค้า เป็นต้น ส่วนในด้านโทษหรือข้อเสียมี ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านวินัย ถือว่าผิดศีล หรือต้องอาบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ๒) ด้านธรรม

ถือว่าเป็นบาป และ ๓) ด้านกฎหมายอาจต้องโทษจำคุก หรือปรับ หรือทั้งจำทั้งปรับ ส่วนทางออกดีที่สุด (นิสสรณะ) ในแง่ความดี คือ การกระทำที่ไม่ผิดศีล ไม่ผิดธรรม และไม่ผิด กฎหมาย ส่วนในแง่ของความชั่วที่ถือว่าสามารถยอมรับได้มากที่สุด คือการกระทำที่ไม่ผิดศีล แต่ผิดธรรม และไม่ผิดกฎหมาย เพราะเป็นเพียงความชั่วทางใจเท่านั้น[๘๑]

จุฑามาส วารีแสงทิพย์ ได้วิจัยเรื่อง “การฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายด้วยธรรมปฏิบัติ” ผลการทดลองพบว่า

ความซึมเศร้าและคุณภาพชีวิตในกลุ่มควบคุมระหว่างก่อนและหลังการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะความซึมเศร้าของกลุ่มที่ทำการทดลอง สวดมนต์ และกลุ่ม ที่สวดมนต์ร่วมกับการทำสมาธิ มีแนวโน้มว่าจะลดลง ส่วนกลุ่มที่ทำสมาธิสมาธิ ความซึมเศร้าลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P value = 0.01)

คุณภาพชีวิตทางด้านร่างกายของทั้ง ๓ กลุ่ม เพิ่มขึ้นอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ โดยที่กลุ่มที่ทำการทดลอง สวดมนต์ คุณภาพชีวิตเพิ่ม ขึ้นในมิติของหน้าที่ทางกายภาพ (PF) และสุขภาพทั่วไป (GH) (P value = 0.01), คุณภาพชีวิตของกลุ่มที่ทำสมาธิ เพิ่มขึ้นในมิติของหน้าที่ทางกายภาพ (PF) (P value = 0.01), ค่าเฉลี่ยของมิติทางสุขภาพ (PCS) และสุขภาพโดยรวมเมื่อเปรียบเทียบกับ ๑ ปีก่อน (RHT) และคุณภาพ ชีวิตในกลุ่มที่สวดมนต์ร่วมกับทำสมาธิ เพิ่มขึ้นในมิติของสุขภาพทั่วไป (GH)

อัตราการเต้นของหัวใจ และอัตราการหายใจในกลุ่มที่สวดมนต์ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P value < 0.01 และเท่ากับ 0.02 ตามลำดับ) และในกลุ่มที่สวดมนต์ร่วมกับทำสมาธิ อัตราการหายใจเท่านั้น ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P value < 0.01)

จึงสรุปได้ว่า ธรรมปฏิบัติด้วยวิธีการทำสมาธิทำให้ภาวะความซึมเศร้าของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายลดลงอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ (p value < 0.01) ธรรมปฏิบัติด้วยวิธีการสวดมนต์ การทำสมาธิ และการสวดมนต์ร่วมกับการทำสมาธิ ทำให้คุณภาพชีวิตในมิติของทาง ด้านร่างกายของผู้ป่วย ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งอัตราการ เต้นของหัวใจ และอัตราการหายใจในกลุ่มที่สวดมนต์ ลดลงอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ และอัตราการหายใจเท่านั้นในกลุ่มที่สวดมนต์ร่วมกับทำสมาธิ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[๘๒]

ปรีชา กันธิยะ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอน

---

[๘๑]พระครูสังฆรักษ์อำนาจ เขมปญฺโญ (ยอดทอง), “พระพุทธศาสนากับปัญหาจริยธรรมเรื่องการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย”, **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

[๘๒]จุฑามาส วารีแสงทิพย์, “การฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายด้วยธรรมปฏิบัติ”, **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

ศีลธรรมและการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า[๘๓]

๑. สภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมประกอบด้วยปรัชญา คือคุณธรรมนำความรู้ สร้างทักษะอาชีพ พัฒนาสังคม วิสัยทัศน์ คือเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ พัฒนามาตรฐานอาชีพ อนุรักษ์สืบทอด ศาสนพิธี พัฒนาคนดีมีคุณธรรมและความสมานฉันท์ให้สังคมเป็นสุขตามหลักธรรมคำสอนทางศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านพันธกิจมุ่งที่จะปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม บูรณาการระบบศาสนาวัฒนธรรม ร่วมกับระบบการศึกษาพัฒนาจิตใจและความสามารถให้เยาวชนร่วมพัฒนาสังคมและส่วนรวมและเป้าหมาย คือการมุ่งที่จะพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม โดยอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่เด็กและเยาวชนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนมากเห็นว่าด้านปัญหาในการบริหารโรงเรียนพระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมที่พึงประสงค์ ควรบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสม ด้านข้อเสนอแนะต่อการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ควรวางแผนร่วมกันทั้งผู้สนับสนุนและผู้รับผิดชอบ ด้านสภาพการจัดหลักสูตรและการสอนศีลธรรม ควรจัดการศึกษาหลักธรรมโดยใช้เทคนิคและวิธีการสอนในรูปแบบต่างๆ ด้านสภาพการนิเทศการสอน พระนิเทศมีน้อยโรงเรียนต้องการพระนิเทศโดยตรง ด้านสภาพการพัฒนาการสอนควรพัฒนาคุณภาพการบริหารโดยการอบรบด้านกระบวนการและแนวทางในการเรียนการสอนให้แก่พระสอนศีลธรรม ด้านสภาพการจัดสื่อการสอนยังขาดสื่อการสอนและงบประมาณในการจัดทำสื่อไม่เพียงพอ ด้านสภาพการจัดกิจกรรมควรจัดกิจกรรมอบรมคุณธรรมจริยธรรมในวันสำคัญทางศาสนา ด้านสภาพการบริหารงบประมาณบริหารงบประมาณโดยเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดงบงบประมาณให้เพียงพอ ด้านสภาพการประเมินผลประเมินทั้งการเรียนการสอนหลักสูตรและวิธีการสอน ด้านสภาพการบริหารทั่วไปสภาพอาคารสถานที่มีความพร้อมและเหมาะสมควรจัดห้องจริยธรรมในโรงเรียน

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมประกอบด้วย รูปแบบหลักของการบริหารแบบย่อยอีก ๑๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) รูปแบบหลักการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม

๒) รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๓) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการหลักสูตรของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๔) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๕) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

---

[๘๓]ปรีชา กันธิยะ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม), ๒๕๕๑.

๖) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๗) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๘) รูปแบบการบริหารบุคคลของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๙) รูปแบบการบริหารงานการเงินของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๑๐) รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๑๑) รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๑๒) รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

พระราชรัตนมงคล (มนตรี ยางธิสาร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตางโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ” จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ คือ ๑) เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรมตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ ๒) เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ๓) เพื่อติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่มคือ ๑) กลุ่มพระสงฆ์จำนวน ๑๒๙ รูป เพื่อใช้ในการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับวิธีสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรมที่ปฏิบัติงานสอนในกรุงเทพมหานคร ๒) พระสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๓๐ รูป ที่ปฏิบัติงานสอนในกรุงเทพมหานคร และที่สมัครเข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนและหลัง การฝึกอบรม แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า[๘๔]

๑. หลักสูตรฝึกอบรม วิธีสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรม มีผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องมากกว่า ๐.๐๕ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

๒. ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนทดสอบความรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด

---

[๘๔]พระราชรัตนมงคล (มนตรี ยางธิสาร), “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตางโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ”, **ปริญญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), ๒๕๕๔.

๔. การติดตามผล การใช้อหลักสูตรฝึกอบรม เมื่อเวลาผ่านไป ๑ เดือน พบว่า (๑) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานสอนได้ผลจริง (๒) ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลักสูตรมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมทั้งด้านระยะเวลา ด้านเนื้อหา ด้านกิจกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล สามารถนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรม วิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรมกับนักเรียนระดับอื่นได้ นอกจากนี้ หน่วยงานอื่นที่มีโครงการสอนศีลธรรมสามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ ไปใช้ฝึกอบรมพระสอนศีลธรรม ในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า การบริหารการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินชีวิตที่ถูกต้องดีงามและเพื่อเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารจัดการทั้งด้านการปกครองการศึกษา ต้องพัฒนาคนให้บริบูรณ์ด้วยศีล สมาธิและปัญญาในการพัฒนาตนเอง และสังคมไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
วันชัย สุขตาม, (๒๕๕๕)	ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัยพบว่า ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๒. หลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ๓. แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์
บุษกร วัฒนบุตร, (๒๕๕๕)	ได้วิจัยเรื่อง “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน ๒. การบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน ๓. สัมฤทธิผลของการประเมินการนำตัวแบบที่ได้จากการบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM

ตารางที่ ๒.๑๘ (ต่อ)

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
สุดาภรณ์ อรุณดี, (๒๕๕๑)	ได้วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)” ผลการวิจัยพบว่า ๑. การพัฒนามนุษย์นั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจ ๒. ฝึกตนให้เป็นผู้ที่มี ศีล สมาธิ ปัญญา สมรรถนะที่อยู่ในรูปแบบ KSM Model จะเกิดขึ้นได้เอง ๓. การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์จะต้องสร้างที่จิตใจ
ฌาน ตรรกวิจารณ์, (๒๕๕๐)	ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. พุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา ๒. เป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรม และระดับโลกุตรธรรม ๓. การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์การ
วัฒนีย์ ปานจินดา, (๒๕๕๒)	ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ใช้ไตรสิกขา อริยสัจ ๔ ปฏิจจสมุปบาท ไตรลักษณ์ ขันธ์ ๕ และสัปปุริสธรรม ๗ พื้นฐานสำคัญด้านความประพฤติ ๒. ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ๓. การช่วยพัฒนาสังคม
พระครูสังฆรักษ์อำนาจ เขมปญฺโญ (ยอดทอง), (๒๕๕๔)	ได้วิจัยเรื่อง “พระพุทธศาสนากับปัญหาจริยธรรมเรื่องการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัญญาที่เป็นโลกิยะ ๒. ด้านวินัย ถือว่าผิดศีล ๓. ด้านธรรม ถือว่าเป็นบาป ๔. ด้านกฎหมายอาจต้องโทษจำคุก ๕. ทางออกที่ดี คือการกระทำที่ไม่ผิดศีล แต่ผิดธรรม และไม่ผิดกฎหมาย เพราะเป็นเพียงความชั่วทางใจเท่านั้น

ตารางที่ ๒.๑๘ (ต่อ)

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
จุฑามาส วารีแสงทิพย์, (๒๕๕๓)	ได้วิจัยเรื่อง “การฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายด้วยธรรมปฏิบัติ” ผลการทดลองพบว่า ๑. ธรรมปฏิบัติด้วยวิธีการทำสมาธิทำให้ภาวะความซึมเศร้าของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายลดลง ๒. ธรรมปฏิบัติด้วยวิธีการสวดมนต์ การทำสมาธิ ๓. การสวดมนต์ร่วมกับการทำสมาธิ ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น
ปรีชา กันธิยะ, (๒๕๕๑)	ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปรัชญา คือคุณธรรมนำความรู้ ๒. มุ่งพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม ๓. ควรจัดการศึกษาหลักธรรมโดยใช้เทคนิคและวิธีการสอนในรูปแบบต่างๆ
พระราชรัตนมงคล (มนตรี ยางธิสาร), (๒๕๕๔)	ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนทดสอบความรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการฝึกอบรม ๒. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ๓. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานสอนได้ผลจริง

๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา พระพุทธศาสนานั้นมีหลักธรรมในการส่งเสริมทางความเจริญ ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และวัตถุเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์มีหลักการทั้งหมดที่จะสร้างเสรีภาพในชีวิตของทุกคนเพื่อให้คนมีความอิสระอย่างแท้จริง

หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ มิติ คือ[๘๕]

๑) มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคล หมายถึง การมองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของสังคมเรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่า เป็นทรัพยากรมีคุณค่าอย่างยิ่งและจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรนี้

---

[๘๕]พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปญฺโญ, “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาการเมืองการปกครอง”, **เอกสารประกอบการเรียนวิชา ปี ๒๕๕๐** (อัดสำเนา).

๒) มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นชีวิต คือ ทั้งกายและใจ การพัฒนาในข้อนี้เป็นการวางกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรูปธรรมและนามธรรม คือ การมองมนุษย์ในแง่ขององค์ประกอบของชีวิต

๑. ความหมายของการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

การพัฒนามนุษย์มีแหล่งใหญ่อยู่ที่มโนกรรม ซึ่งเป็นต้นกำเนิดแห่งอารยธรรมของมนุษยชาติที่ปรากฏในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความเห็น ความเชื่อ เจตจำนงหรือทัศนคติ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้เกิดกายกรรม และวจีกรรม ตามมาอย่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อคิดอย่างไรก็จะทำและพูดเช่นนั้น หรือเมื่อทำและพูดอย่างไรก็จะสะท้อนถึงความคิดว่าเป็นอย่างไร ดังนั้น การมีความเข้าใจในมโนกรรมว่า มีความสำคัญและส่งผลอย่างไร ทั้งต่อตนเองและต่อโลก ย่อมจะทำให้เราสามารถเลือกที่จะประกอบมโนกรรมที่ถูกต้อง และส่งผลดีทั้งต่อตนและต่อโลก นั่นคือ การทำให้เกิดการพัฒนาตนและโลกไปในทิศทางที่ถูกต้องพร้อมกันไป[๘๖]

เมื่อมนุษย์เป็นผู้สร้างอารยธรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกโดยมีมโนกรรมอยู่เบื้องหลัง ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น การพัฒนามนุษย์ที่อาศัยมโนกรรมที่ถูกต้อง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างอารยธรรม สร้างสังคมที่มีความสงบสุขต่อไป และด้วยเหตุที่มโนกรรมเป็นตัวชี้วัดถึงทิศทางแห่งการพัฒนามนุษย์ ความหมายของคำนี้จึงสามารถเป็นตัวบอกนัยของมโนกรรมได้ทางหนึ่ง

ดังนั้นจึงมีความหมายของคำว่า “การพัฒนามนุษย์” ตามนัยโดยทั่วไปและนัยทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

คำว่า “พัฒนา” ในภาษาสันสกฤตมาจาก “วรฺธน” แปลว่า ความเจริญ มาจากบาลีว่า “วฑฺฒน” หรือ “วัฒนะ” แปลว่า ความเจริญ ความงดงาม เพิ่มขยายขึ้น ฝึกฝน ทำให้ยืนยาวขึ้น และนำมาใช้ในภาษาไทย ก็มีความหมายว่า ความเจริญ ความงอกงาม การขยับขยาย[๘๗]

คำว่า “พัฒนา” หรือ “วฒฺนา” ในภาษาบาลีนั้น แปลว่า รก คือ รกอย่างหนาแน่น เช่น รกหญ้า ผมบนศีรษะรก ก็เรียกว่า พัฒนา คือ เป็นความเจริญด้วยเหมือนกัน ถ้าบุคคลมีความประพฤติหรือการกระทำที่ไม่มีประโยชน์อะไรในโลกนี้ ก็เรียกว่า คนทำโลกให้รก รวมความคำว่า “พัฒนา” แปลว่า ทำให้รก หรือสร้างความรก ถ้าจะให้รกไปด้วยคนดี หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้วจำเป็นต้องส่งเสริมปลูกสร้าง ทัศนคติโดยต้องพัฒนาทางจิต ซึ่งเป็นผู้นำของกาย ถ้าจะให้รกไปด้วยปัญหายุ่งยาก รกไปด้วยความโกลาหลวุ่นวาย ก็ต้องพัฒนาวัตถุ การพัฒนาที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๒ ด้าน กล่าวคือ ควรพัฒนาทั้งทางวัตถุ และทางจิตใจให้ควบคู่กับทัศนคติ โดยเฉพาะทัศนคติเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจจะต้องเน้นเป็นพิเศษ เพราะการพัฒนาถูกต้องดีแล้ว ก็จะสามารถควบคุมการพัฒนาทางด้านวัตถุให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องได้และการพัฒนาจิตที่ถูกต้องก็คือ พัฒนาจิตให้มีธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจจนกระทั่งพัฒนาจิตให้มีสมาธิ ตั้งมั่น มั่นคง สะอาด

---

[๘๖]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **การศึกษากับการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๘๓.

[๘๗]ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒,** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นานมีบุ๊ค พับลิเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๓๔๗.

สว่าง จากกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย จนเป็นจิตที่ควรแก่การทำงาน สามารถจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้[๘๘]

นักปราชญ์ผู้รู้ศัพทศาสตร์ได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษย์” เมื่อประมวลแล้วคงได้ความหมายเป็น ๓ ประการ คือ[๘๙]

๑) คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า เป็นเหล่ากอ, เชื้อสายหรือลูกหลานของมนู

๒) คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า เป็นผู้รู้เหตุและมิใช่เหตุ ซึ่งได้แก่ผู้ที่รู้จักดี รู้จักชั่ว รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักบาป บุญ คุณและโทษนั่นเอง ผู้รู้จักประโยชน์ และมิใช่ประโยชน์

๓) คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า ผู้มีใจสูง สูงโดยหนาขึ้น มากขึ้น พอกพูนขึ้น ก่อขึ้น สั่งสมขึ้น คือ ปฏิบัติฝึกหัดอบรมสั่งสมขึ้นนั่นเอง ใจที่ประกอบด้วยมนุษยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรม หรือใจที่คิดเป็นบุญ เป็นกุศล

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อเรื่องจิต เพราะจิตเป็นผู้บงการให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ ได้ ในการพัฒนาจิตของบุคคลตามแนวพุทธนี้เป็นการฝึกให้บุคคลมีจิตใจสงบถือวา เป็นการทำให้บุคคลได้พัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมตามที่สังคมต้องากร ผู้ที่ได้รับการอบรมทางจิตให้ถูกวิธีจะสามารถพัฒนาจิตได้ คำกล่าวที่ได้ว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” จึงเป็นความจริง เพราะเมื่อบุคคลมีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้ว ก็จะมีผลทำให้ร่างกาย พฤติกรรม หรือการประพฤติปฏิบัติเป็นไปแต่ในสิ่งที่ดีงาม การพัฒนาจิตตามแนวพระพุทธศาสนานั้น บุคคลทุกคนจำเป็นที่จะต้องลงมือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จึงจะสามารถพัฒนาจิตได้ เพราะการพัฒนาจิตใจในลักษณะนี้ เป็นการฝึกจิตให้ลดจากกิเลสและเกิดความอดกลั้นต่อสิ่งยั่วยุทั้งหลาย

ธรรมชาติของชีวิตมนุษย์ คือ เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและฝึกได้ การที่มนุษย์เราจะมีชีวิตที่ดีงามเราจะต้องศึกษาฝึกฝนพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นไป ในระบบการดำเนินชีวิตของเราซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา เมื่อเราฝึกฝนพัฒนามีการศึกษา ก็ทำให้การดำเนินชีวิตของเราดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่เรียนรู้ไม่ฝึก เราที่เป็นมนุษย์นั้นก็จะดำเนินชีวิตให้ไม่ดีเลย ทั้งนี้ เพราะมนุษย์อยู่ด้วยสัญชาตญาณอย่างเดียวไม่พอ[๙๐]

การพัฒนาบุคคล ต้องมีการปฏิบัติ ศีล สมาธิ และปัญญา การศึกษาที่สมบูรณ์ต้องทำความเป็นมนุษย์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ อันประกอบด้วย

๑) ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว คือ พอแก่ความต้องการ คือ การเรียนหนังสือ

๒) มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว คือการเรียนอาชีพ

---

[๘๘]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๐, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๙๒.

[๘๙]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๖๒.

[๙๐]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ถึงเวลาพัฒนาคนกันใหม่**, (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๓๐.

๓) มีมนุษยธรรม คือ มีความเป็นมนุษย์อย่างถูกต้อง คือ การเรียนความเป็นมนุษย์ ซึ่งกระทำได้ด้วยการสอน การอบรมจริยธรรม[๙๑]

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็น ให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนา ๔[๙๒] คือ ประกอบด้วย

๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย, พัฒนากาย, การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ, การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒) สีลภาวนา คือ การเจริญศีล, พัฒนาความประพฤติ, การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

๓) จิตภาวนา คือ การเจริญจิต, พัฒนาจิต, การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา, พัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ เป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ในองค์การโดยการนำคำสอนของพระพุทธองค์มาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การและการพัฒนาฝึกอบรมมีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม[๙๓] โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ “เป็นทุน” เป็นปัจจัยใน การที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนามนุษย์โดยมองคนในฐานะเป็น “มนุษย์” มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล[๙๔] และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อยๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ดีงามได้มากขึ้น การที่จะสร้างสันติก็มีทาง

---

[๙๑]พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ), **เป้าหมายของการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิพพาน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕.

[๙๒]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐.

[๙๓]ฌาน ตรรกวิจารณ์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

[๙๔]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

เป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการศึกษา ซึ่งได้แก่ “สิกขา” นั้นเอง[๙๕] ยังรวมไปถึงแนวคิดเกี่ยวกับ สมาธิว่า เป็นเรื่องของการฝึกในด้านจิต หรือระดับจิตใจ ได้แก่ การพัฒนาคุณสมบัติต่างๆ ของจิต ทั้งในด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในด้านความสามารถของจิต เช่น ความเข้มแข็งมั่นคง ความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ ความมีสติ สมาธิ และในด้านความสุข เช่น ความอิ่มใจ ความร่าเริงเบิกบานใจ ความสดชื่นผ่องใส ความรู้สึกพอใจ พูดสั้นๆว่า พัฒนาคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพของจิต และยังกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับหลักของ ปัญญาว่าเป็นเรื่องของการฝึกหรือพัฒนาในด้านการรู้ความจริงเริ่มตั้งแต่ความเชื่อ ความเห็น ความรู้ ความเข้าใจ ความหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรองตรวจสอบ คิดการต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ เฉพาะอย่างยิ่งเน้นการรู้ตรงตามความเป็นจริง หรือรู้เห็นตามที่มันเป็น ตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมดาของโลกและชีวิตที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระ ปลอดปัญหา ไร้ทุกข์ (คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ดับทุกข์เป็น)[๙๖]

ซึ่งความสำคัญของการศึกษาไว้ พอสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาทุกอย่างให้เสริมสร้างมนุษยธรรม ความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้อง ไม่มีปัญหาแก่ฝ่ายใด จัดการศึกษาทุกอย่างให้เสริมสร้างมนุษยธรรมคือสร้างมนุษยธรรมขึ้นมา แล้วเสริมมนุษยธรรมให้ก้าวหน้า ก้าวหน้าไปนับตั้งแต่ว่า ละสัญชาตญาณอย่างสัตว์แล้วก็มีความคิดนึกอย่างมนุษย์ ก็เป็นมนุษยธรรมก็ส่งเสริมให้ก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้นไป ดังนั้นเป้าหมายของการศึกษา ก็คือการพัฒนามนุษยธรรมให้มันมาในทิศ ทางที่ถูกต้อง คือละอหังการมมังการ ละความเห็นแก่ตัว กิเลสไม่อาจจะเกิด บุคคลก็จะมีสันติสุข สังคมก็จะมีสันติภาพ นี้คือเป้าหมายของการศึกษา[๙๗] ส่วนการพัฒนาของประเทศในเชิงบริหารบุคคลไว้น่าคิดว่า มนุษย์เป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาสังคม สังคมที่เกื้อกูลต่อความเป็นอยู่ที่ดีงามนั้นจักต้องเป็นสังคมที่สงบสุข มั่นคงและราบรื่น มีโภคทรัพย์ ปราศจากความยากจนและสามารถพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ มีการจัดระเบียบหรือองค์การทางสังคมที่เอื้อให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสังคมเพื่อการพัฒนาบุคคลจักต้องสร้างเงื่อนไขแวดล้อมดังกล่าวให้เกิดมีขึ้นในสังคม พุทธธรรมนั้นมองโลก และชีวิตอย่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นเหตุปัจจัยอาศัยกัน การพัฒนาชีวิตหรือการพัฒนาบุคคล จึงแยกไม่ออกจากการพัฒนาสังคม[๙๘]

สรุปได้ว่า ในสังคมทุกๆ สังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมในเมืองหรือสังคมในชนบท ล้วนจะต้องดิ้นรน แสวงหา เพื่อการอยู่รอด แต่ในทางกับกัน สิ่งที่เราแสวงหามาทั้งชีวิตก็ให้เราได้พบกับความสะดวกสบายแค่ในปัจจุบัน แต่สิ่งที่มนุษย์จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด ก็คือ การพัฒนาในด้านร่างกายที่ดี จิตใจที่ได้รับการฝึกฝน ด้วยหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา ให้เป็นมนุษย์ที่มีจิตใจสูงเป็นมนุษย์ที่ประเสริฐ จึงจะเรียกได้ว่าได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง

---

[๙๕]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๖.

[๙๖]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๒๗-๓๙.

[๙๗]พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ), **การศึกษาสมบูรณ์แบบ : คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด**, (กรุงเทพมหานคร : อุษาการพิมพ์, ธันวาคม ๒๕๔๙), หน้า ๒๐๕-๒๐๖.

[๙๘]พระไพศาล วิสาโล, **การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

จากความหมายของการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๙ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๙ ความหมายของการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปณฺโณ เอกสารประกอบการเรียนวิชา (๒๕๕๐, อัดสำเนา)	๑. มนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคล ๒. มนุษย์ในฐานะที่เป็นชีวิต
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๔, หน้า ๘๓)	๑. อารยธรรมของมนุษยชาติ ๒. ส่งผลให้เกิดกายกรรม และวจีกรรม ๓. มโนกรรมที่ถูกต้อง
ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔๖, หน้า ๓๔๗)	๑. “วรฺธน” แปลว่า ความเจริญ ๒. “วฑฺฒน” แปลว่า ความเจริญ
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๓๙, หน้า ๙๒)	๑. ส่งเสริมปลูกสร้าง ทัศนคติ ๒. ควบคุมการพัฒนาทางด้านวัตถุให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ๓. พัฒนาจิตให้มีสมาธิ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๐, หน้า ๖๒)	๑. “มนุษย์” หมายความว่า เป็นเหล่ากอ ๒. “มนุษย์” หมายความว่า เป็นผู้รู้เหตุและมิใช่เหตุ ๓. “มนุษย์” หมายความว่า ผู้มีใจสูง
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๐, หน้า ๓๐)	๑. เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและฝึกได้ ๒. ศึกษาฝึกฝนพัฒนาตนเอง ๓. ดำเนินชีวิตด้วยพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา
พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ), (๒๕๓๗, หน้า ๑๕)	๑. พอแก่ความต้องการ ๒. มีความรู้เรื่องวิชาชีพ ๓. มีมนุษยธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๗๐)	๑. พัฒนากาย ๒. พัฒนาความประพฤติ ๓. พัฒนาจิต ๔. พัฒนาปัญญา

ตารางที่ ๒.๑๙ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ฌาน ตรรกวิจารณ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒)	๑. กระบวนการพัฒนามนุษย์ในองค์การโดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ๒. การพัฒนาฝึกอบรม ๓. พัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดี
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๓, หน้า ๕๑)	๑. มองมนุษย์ในฐานะเป็น “ทุน” ๒. มองคนในฐานะเป็น “มนุษย์”
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๓, หน้า ๙๖)	๑. อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ ๒. การศึกษาซึ่งได้แก่ “สิกขา”
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๓๙, หน้า ๒๗-๓๙)	๑. การพัฒนาคุณสมบัติต่างๆ ของจิต ๒. พัฒนาคุณภาพ สมรรถภาพและสุขภาพของจิต ๓. พัฒนาในด้านการรู้ความจริง
พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ) (๒๕๔๙, หน้า ๒๐๕-๒๐๖)	๑. ความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้อง ๒. สร้างมนุษยธรรมขึ้นมา ๓. ละอหังการ มมังการ
พระไพศาล วิสาโล (๒๕๔๒, หน้า ๒)	๑. สังคมที่เกื้อกูลต่อความเป็นอยู่ที่ดีงาม ๒. สามารถพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ ๓. มีการจัดระเบียบหรือองค์การทางสังคม

๒. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระแสหลักนั้นมีเป้าหมายในการพัฒนา ๒ ประการ สำคัญ กล่าวคือ ประการแรกเพื่อการพัฒนาผลงาน (Performance)ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลิตภาพของบุคคลและองค์การ ประการที่สองพัฒนาเพื่อให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ (Learning) สนองความต้องการของมนุษย์เอง โดยที่เป้าหมายทั้งสองนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม เป้าหมายทั้งสองประการข้างต้นทำให้เกิดกระบวนทัศน์ในการพัฒนา ๒ แบบ คือกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน (Performance Paradigm) และกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (Learning Paradigm) แต่เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมี ๔ กระบวนทัศน์ ประกอบด้วย ๒ กระบวนทัศน์แรกที่กล่าวถึงแล้ว สำหรับอีก ๒ กระบวนทัศน์ที่ต่อยอดขึ้นไปคือกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกียธรรมและกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกุตรธรรม

จาก ๔ กระบวนทัศน์การพัฒนาข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๓ ประการ กล่าวคือ

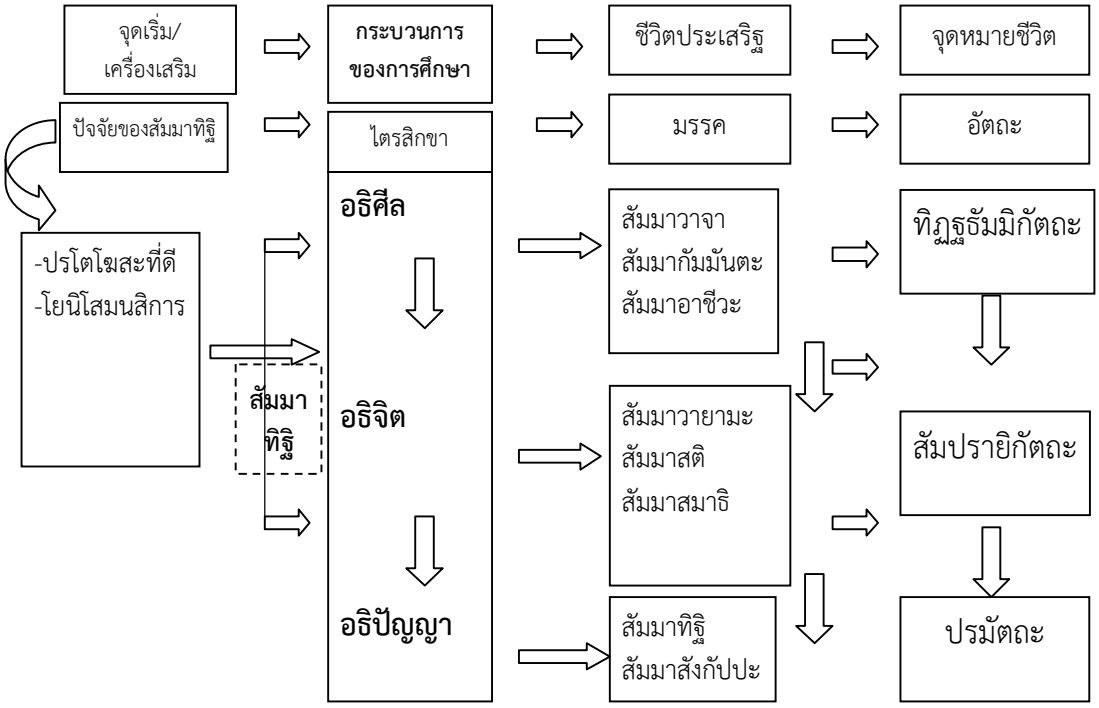
๑) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์การ มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีวะ

๒) นอกจากพัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถแล้วยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตดี เป็นคนดีของสังคมประเทศชาติ

๓) พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือสู่ระดับนิโรธหรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมีสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง

เป้าหมายทั้ง ๓ ประการข้างต้น สื่อถึงระดับขั้นของการพัฒนาตามเป้าหมายด้วย กล่าวคือหากมนุษย์หรือองค์การมีประสิทธิภาพแล้ว แต่ยังขาดเป้าหมายข้อที่สอง ขาดจริยธรรม ศีลธรรม ก็จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น หรือหากบุคคลหรือองค์การนั้นมีทั้งข้อที่ ๑ และข้อที่ ๒ แล้วก็สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ ๓ ต่อไป อย่างไรก็ตามเป้าหมายการพัฒนานั้นจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์การ หากองค์การมีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นองค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถประสิทธิภาพในการทำงานแต่ต้องมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมด้วย องค์การที่ว่านี้ก็พัฒนาได้ ๒ ระดับเป้าหมาย ยังไม่พัฒนาไปถึงเป้าหมายระดับที่สามก็ได้ เช่น องค์การที่เป็นธุรกิจเอกชนหรือองค์การในภาครัฐ แต่หากเป็นองค์การทางศาสนาพุทธ เช่น วัดสำนักปฏิบัติธรรมต่างๆ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเหล่านี้ (เช่น พระภิกษุ) ตามพุทธธรรมแล้วก็สละชีวิตฆราวาสมาบวชก็เพื่อการศึกษาธรรม เผยแพร่พระธรรมคำสอน และปฏิบัติธรรมเพื่อความหลุดพ้น องค์การเหล่านี้เป้าหมายการพัฒนาจึงขึ้นสู่เป้าหมายระดับที่สามได้

ตรงกับอริยมรรคในข้อสัมมาวาจา (การมีวาจาชอบ) สัมมาอาชีวะ (การเลี้ยงชีพชอบ) และสัมมากัมมันตะ (การกระทำชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องหน้าหรือประโยชน์เฉพาะหน้า (ทิฏฐธัมมิกัตถะประโยชน์) ในขั้นตอนระดับกลางคือการพัฒนาที่ระดับสมาธิซึ่งเป็นไตรสิกขาที่สอง ตรงกับอริยมรรคในข้อ สัมมาวายามะ (มีความเพียรชอบ) สัมมาสติ (มีสติชอบ) และมีสัมมาสมาธิ (มีสมาธิชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องกลาง หรือประโยชน์ในระยะปานกลาง (สัมปรายิกัตถะประโยชน์) การพัฒนาในระดับสูงเป็นการพัฒนาไตรสิกขาที่สาม คือปัญญา ตรงกับอริยมรรคข้อ สัมมาทิฐิ (มีความคิดเห็นชอบ) สัมมาสังกัปปะ (มีแนวความคิดชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องปลาย หรือประโยชน์สูงสุด (ปรมัตถะประโยชน์) ทั้งเป้าหมายในการพัฒนาและประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาจะเป็นปัจจัยอิสระที่จะกำหนดกระบวนการ เทคนิควิธีการรวมทั้งหลักธรรมคำสอนที่จะใช้พัฒนา สำหรับกระบวนการพัฒนาชีวิตอันประเสริฐ ได้สรุปไว้ในแผนภาพที่ ๒.๑๑



แผนภาพที่ ๒.๑๑ แสดงกระบวนการพัฒนาชีวิตอันประเสริฐ

จากแผนภาพที่ ๒.๑๑ จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาที่พระธรรมปิฎกเสนอนั้นจะเริ่มต้นที่ปัจจัยสัมมาทิฐิซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ส่วนปรโตโฆสะที่ดี (การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและการมีกัลยาณมิตร) และโยนิโสมนสิการ (การรู้จักคิด คิดเป็น) นั้นเป็นเครื่องเสริมให้เกิดสัมมาทิฐิ เมื่อเกิดสัมมาทิฐิคือความเห็นที่ถูกต้องแล้วจะพัฒนาไปสู่การกระบวนการของการศึกษาซึ่งก็คือไตรสิกขา ประกอบด้วยอธิศีล อธิจิต (สมาธิ) และอธิปัญญา กระบวนการศึกษาหรือไตรสิกขานี้จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยมรรค ๘ คือการดำเนินชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้น ทั้งอธิศีล อธิจิตและอธิปัญญาจะนำไปสู่จุดหมายชีวิตทั้งสามระดับคือประโยชน์เฉพาะหน้า (ปัจจุบัน) ประโยชน์ในระยะปานกลางและประโยชน์สูงสุดที่มนุษย์จะพึงพัฒนาไปได้ เป้าหมายและประโยชน์ที่จะได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธที่กล่าวข้างต้นจะเป็นทั้งเป้าหมายและประโยชน์ของปัจเจกบุคคลและองค์การ

จากความคิดพื้นฐานทางพระพุทธศาสนามี ๔ อย่าง คือ

๑) พระพุทธศาสนามองว่า สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมชาติในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย และมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาตินั้น เมื่อธรรมชาติเป็นระบบความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัย มนุษย์ซึ่งเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งด้วย ก็จึงเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยที่เป็นองค์รวมอันนี้ การที่สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัยนี้ เราเรียกว่า ความเป็นไปตามกระบวนการของเหตุปัจจัย โลกทั้งโลก จักรวาลทั้งจักรวาล เป็นระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยทั้งสิ้น เมื่อมนุษย์มาเป็นพวกหนึ่ง

หรือประเภทหนึ่งอยู่ในระบบนี้ มันก็อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนี้ด้วย จะเรียกว่า เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติหรือไม่เป็น ก็เป็นไปโดยอัตโนมัติเท่านี้

๒) ในเมื่อมนุษย์อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาติ ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ก็ย่อมเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น เพราะฉะนั้น มนุษย์ทำอะไรขึ้นมา ก็มีผลในระบบเหตุปัจจัยนี้ กระทบต่อสิ่งภายนอกบ้าง กระทบตัวเองบ้าง และในทำนองเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก ก็มีผลกระทบต่อตัวมนุษย์ด้วย คือ ทั้งในมุมกิริยา และปฏิกิริยา ตัวเองทำไปก็กระทบสิ่งอื่น สิ่งอื่นเป็นอย่างไรก็มากระทบตัวเอง ข้อสำคัญคือ มองไปให้ครบตลอดทั่วระบบความสัมพันธ์นี้ ว่าชีวิตและกิจกรรมกระทำของตนเอง ทั้งเป็นไปตามระบบเหตุปัจจัยแล้วก็ทำให้เกิดผลตามระบบเหตุปัจจัยนั้นด้วย

๓) มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ และต้องฝึก ทางพระเรียกว่า เป็นทัมมะ คือ เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้ ข้อนี้ถือว่าเป็นความคิดรากฐานที่สำคัญที่สุด การเกิดระบบจริยธรรมในพระพุทธศาสนาขึ้นมาก็เพราะถือว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก หลักนี้เป็นแกนสำคัญของจริยธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งทำให้จริยธรรมมีความหมายเท่ากับการศึกษา และเพราะเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้ จริยธรรมจึงเป็นระบบที่มีความประสานกลมกลืน เช่น ทำให้จริยธรรมกับความสุข เป็นสภาพที่พัฒนาไปด้วยกันหรือเป็นจริยธรรมแห่งความสุข หลักการนี้ถือว่า ความประเสริฐของมนุษย์อยู่ที่การฝึกฝนพัฒนา ถ้าไม่พัฒนาแล้วมนุษย์ไม่ประเสริฐ และมนุษย์นั้นเมื่อพัฒนาแล้วสามารถเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง อันนี้เป็นข้อยืนยันของพระพุทธศาสนาว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้จนประเสริฐสุด เข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง

๔) ความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาแล้วอย่างหนึ่ง คือ การทำให้ความแตกต่างกลายเป็นความประสานเสริมเติมเต็มกลมกลืนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์และดุลยภาพ เมื่อมนุษย์ยังไม่พัฒนา ทำให้เกิดความแตกต่างเป็นขัดแย้ง หรือเกิดความสับสนแล้วความแตกต่างก็กลายเป็นความขัดแย้ง ศักยภาพของการพัฒนา คือ การทำให้คนสามารถทำความขัดแย้งมีความหมายเป็นความประสานเสริม การพัฒนามนุษย์อย่างนี้จะต้องมาประยุกต์เข้ากับการแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งหมด

เครื่องวัดการพัฒนาของมนุษย์ที่แท้จริง คือ การที่ความสามารถยิ่งขึ้นๆ ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์ และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้น เบียดเบียนกันน้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงามเหมาะแก่การอาศัยมากยิ่งขึ้น

พระพุทธศาสนาได้แบ่งจุดหมายของชีวิตออกเป็น ๒ ระดับ คือ จุดหมายระดับโลกียะ และระดับโลกุตตระ การจะเข้าถึงแต่จุดหมายนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกันและคุณสมบัติของผู้สำเร็จในแต่ละเป้าหมายก็แตกต่างกันเช่นกัน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

๑) จุดหมายระดับโลกียะ

ในการจะเข้าถึงจุดหมายระดับโลกียะนั้น สามารถทำได้โดยการดำเนินชีวิตให้บรรลุประโยชน์ที่เป็นจุดหมายของการมีชีวิตในปัจจุบันและในเบื้องหน้า ประกอบด้วย[๙๙]

---

[๙๙]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๙), หน้า ๕.

๑) ทิฏฐธัมมิกัตถะ จุดหมายขั้นตาเห็นหรือประโยชน์ปัจจุบัน ที่สำคัญ คือ

ก) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค งามสง่า อายุยืนยาว

ข) มีเงิน มีงาน มีทรัพย์จากอาชีพสุจริต พึ่งตนได้ทางเศรษฐกิจ

ค) มีสถานภาพดี ทรงยศ เกียรติ ไมตรี เป็นที่ยอมรับในสังคม

ง) มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่นับถือ

๒) สัมปรายิกัตถะ จุดหมายขั้นเลยตาเห็นหรือประโยชน์เบื้องหน้า ที่เป็นคุณค่าของชีวิต ซึ่งให้เกิดความสุขล้ำลึกภายใน โดยเฉพาะ

ก) ความอบอุ่นซาบซึ้ง สุขใจ ด้วยศรัทธา มีหลักใจ

ข) ความภูมิใจในชีวิตที่สะอาด ที่ได้ประพฤติแต่ความดีงามสุจริต

ค) ความแกล้วกล้ามั่นใจ ด้วยมีปัญญาที่จะแก้ปัญหานำพาชีวิตไป

ง) ความโปร่งโล่งมั่นใจ ว่าได้ทำกรรมดี มีหลักประกันวิถีสู่ภพใหม่

๒) จุดหมายระดับโลกุตตระ

จุดหมายระดับโลกุตตระนั้น จัดเป็นจุดหมายสูงสุด หรือปประโยชน์อย่างยิ่งในพระพุทธศาสนา คือ การมีปัญญารู้เท่าทันความจริง เข้าถึงธรรมชาติของโลกและชีวิต อันทำให้จิตใจเป็นอิสระ โดย

ก) ไม่หวั่นไหว หรือถูกครอบงำด้วยความผันผวนปรวนแปรต่างๆ

ข) ไม่ผิดหวังโศกเศร้าบีบคั้นจิต เพราะความยึดติดถือมั่นในสิ่งใดๆ

ค) ปลอดโปร่ง สงบ ผ่องใส สดชื่น เบิกบานใจตลอดเวลา

ง) เป็นอยู่และกระทำการด้วยปัญญา ซึ่งมองที่เหตุปัจจัย

พระพุทธศาสนาตั้งจุดหมายสูงสุดไว้ที่การบรรลุนิพพาน ซึ่งจัดว่าเป็นจุดหมายที่มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงได้ด้วย “การพัฒนา” ซึ่งในพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “ภาวนา” แปลว่า ทำให้มี ทำให้เป็น การบรรลุนิพพาน มีความสัมพันธ์กับบุคคลและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการบรรลุนิพพาน ซึ่งจะขอนำเสนอเป็น ๒ ประเด็น คือ

๑) นิพพานเป็นภาวะที่ทุกคนอาจบรรลุได้ในชาตินี้

คุณลักษณะอย่างหนึ่งของนิพพานที่ว่า “สนฺทิฏฺฐิก” หมายถึง เห็นชัดได้เอง ประจักษ์ได้ในชีวิตนี้ และ “อกาลิก” หมายถึง ไม่จำกัดกาล, ไม่ขึ้นต่อเวลา เหล่านี้เป็นการแสดงถึงบรรลุนิพพาน เป็นสิ่งที่สามารถบรรลุได้ในชาตินี้ ดังมีพุทธพจน์ตรัสไว้ดังนี้

...บุรุษเป็นวิญญู ไม่โอ้อวด ไม่มีมารยา เป็นคนตรง จงมาเถิด เราจะสั่งสอน เราจะแสดงธรรม เมื่อเขาปฏิบัติตามคำสั่งสอนก็จักประจักษ์ แจ้งด้วยปัญญาอันยิ่งขึ้นเองซึ่งประโยชน์ยอดเยี่ยม ที่กุลบุตรทั้งหลายผู้ออกจากเรือน บวชเป็นอนาคาริกโดยชอบ อันเป็นจุดหมายของพราหมณ์ เข้าถึงอยู่ในปัจจุบันทีเดียว...[๑๐๐]

๒) นิพพานเป็นจุดหมายที่ทุกคนเข้าถึงได้ ไม่จำกัดชาติ ชั้น หญิง ชาย

---

[๑๐๐]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑/๕๘.

เมื่อบุคคลใด มีฉันทะ เพียรพยายาม มีความพร้อมแล้ว ก็สามารถบรรลุได้ ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องเป็นคนชาติ ชั้น วรรณะใด มีฐานะอย่างไร ยากจน มั่งมี เป็นหญิง หรือชาย เป็นคฤหัสถ์หรือบรรพชิต ดังมีพุทธพจน์ตรัสไว้ดังนี้

...ทางนั้น ชื่อว่า ทางสายตรง ทิศนั้นชื่อว่า ทิศไม่มีภัยรถ ชื่อว่าไร้เสียง ประกอบด้วยล้อ คือ ธรรม มีหิริเป็นฝา มีสติเป็นเกราะกั้น ธรรมรถนั้น เราบอกให้มีสัมมาทิฏฐินำหน้าเป็นสารถี บุคคลใดมียานเช่นนี้จะเป็นสตรีหรือบุรุษก็ตาม เขาย่อมใช้ยานนั้นถึงในสำนักแห่งนิพพาน...[๑๐๑]

การบรรลุนิพพาน แม้จะอาศัยความสำเร็จทางจิต (เจโตวิมุตติ) คือ ฌานสมบัติ เป็นพื้นฐานไม่มากก็น้อย และผู้บรรลุนิพพานก็มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางจิตนั้นอยู่เรื่อยๆ ในการดำเนินชีวิต แต่นิพพานก็เป็นภาวะต่างจากความสำเร็จทางจิตเหล่านั้น ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้สรุปเกี่ยวกับผลพิเศษของการบรรลุนิพพานไว้ ๕ ประการ คือ[๑๐๒]

๑) ทำให้เกิดความหลุดพ้นขั้นสุดท้ายโดยสิ้นเชิง เช่น ในทางจริยธรรม มีความไม่เห็นแก่ตัวที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นอาการของการที่ได้ทำลายความยึดมั่นในตัวตนลงได้ ด้วยปัญญาที่มองเห็นสภาวะของสิ่งทั้งหลาย จึงทำให้ความไม่เห็นแก่ตัวนั้นสามารถทำได้โดยไม่ต้องฝืน ไม่ต้องอาศัยกำลังจิต

๒) ในการที่จะประจักษ์แจ้งนิพพานนั้น ไม่ว่าผู้ปฏิบัติจะได้บรรลุความสำเร็จทางจิตไว้แล้วสูงเพียงใดก็ตาม เขาจะต้องหลุดพ้นจากความติดใจพอใจในผลสำเร็จทางจิตนั้น กล่าวคือ การข้ามพ้นซึ่งความผูกพันในผลสำเร็จเหล่านั้นไปได้ก่อนจึงจะบรรลุนิพพานได้ ซึ่งถือเป็นส่วนเติมเต็มของความสำเร็จทางจิต โดยผลสำเร็จทางจิตเท่าใดก็ตามที่ตนเคยได้ไว้แล้ว ผู้บรรลุนิพพานสามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด เช่น ใช้เป็นที่พักผ่อนหาความสุขยามว่างอย่างที่เรียกว่า ทิฏฐธรรมสุขวิหาร คือ เป็นการนำเอาฌานสมบัติมารับใช้การดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นต้น และผลสำเร็จทางจิตที่เคยได้ไว้แล้ว ซึ่งตามปกติยังอาจเสื่อมถอยได้ กลายเป็นภาวะไม่เสื่อมถอย นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความสามารถและขยายวิสัยแห่งการเสวยผลสำเร็จทางจิตให้กว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น

๓) การบรรลุนิพพานทำให้กิเลสและความทุกข์นั้นสูญเสียไปได้ด้วยปัญญา โดยการดับเฉพาะสิ่งที่ชั่วร้ายซึ่งได้แก่ อวิชชา ตัณหา อุปาทาน ดับภพชาติ เป็นต้น และเมื่อดับสิ่งเหล่านี้แล้ว ก็กลับมีคุณลักษณะที่ดีเด่นขึ้นมาแทน กล่าวคือ เป็นการดำเนินชีวิตด้วยปัญญา และการบำเพ็ญกิจด้วยกรุณา ซึ่งเป็นสิ่งที่ลำพังความสำเร็จทางจิตไม่อาจให้เกิดขึ้นได้

๔) การบรรลุนิพพาน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวมนุษย์ เป็นการเปลี่ยนจิตใจ เปลี่ยนลักษณะความคิด เปลี่ยนบุคลิกภาพ มีโลกทัศน์และชีวทัศน์อย่างใหม่ มีระบบพฤติกรรมมั่นคง ด้วยเหตุที่มีความเปลี่ยนแปลงในทางจิตใจที่สำคัญ ๒ ด้าน คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็น และความเชื่อถือ อันเป็นเรื่องทางด้านอวิชชา และปัญญาอย่างหนึ่ง และความรู้สึกเกี่ยวกับคุณค่าหรือการสนองความต้องการ อันเป็นเรื่องทางด้านตัณหาและฉันทะอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บรรลุนิพพานจะสามารถมองเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะของธรรมดาแห่งธรรมชาติ มองเห็นสิ่งทั้งหลายพ้นจากการติดยึดในเวทนาที่จะเสพเสวย มองเห็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายไปตามความ

---

[๑๐๑]ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๐/๖๕๐.

[๑๐๒]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒.

สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง เป็นบุคลิกภาพและระบบพฤติกรรมอย่างใหม่ที่รอดพ้นจากโลกธรรม หรือแม้จะอยู่ในโลก แต่ไม่ติดโลก

๕) การสนองความต้องการของมนุษย์ต้องเป็นไปทั้งด้านทิฏฐธัมมิกัตถะ สัมปรายิกกัตถะ และปรมัตถะด้วย กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์มิใช่ต้องการเพียงในเรื่องของวัตถุที่เป็นเรื่องของประโยชน์ปัจจุบันเท่านั้น แต่มนุษย์ยังต้องการในเรื่องของจิตใจด้วย ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์เบื้องหน้า และความต้องการในประโยชน์ขั้นสูงสุด ซึ่งในความสำเร็จทางจิตยังจัดอยู่ในระดับสัมปรายิกัตถะ คือ ประโยชน์หรือจุดหมายที่ล้ำลึกเลยหน้าออกไปจากทิฏฐธัมมิกัตถะ เป็นระดับออกไป หรือขั้นรอง ยังจะต้องก้าวออกไปอีกสู่ขั้นสุดท้าย คือ นิพพาน ซึ่งเป็นประมัตถะหรือจุดหมายสูงสุด อันเป็นสุขสมบูรณ์ที่แท้จริง

ลักษณะสำคัญที่เป็นพื้นฐานทางความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตของผู้บรรลุนิพพาน คือ กรุณา พระอรหันต์เป็นผู้ดับกรรมหรือสิ้นกรรม การกระทำของท่านจึงไม่เป็นกรรม แต่เป็นกริยา (มีปัญญา) เป็นแรงจูงใจ และมีกรุณาเป็นคุณธรรม เกิดแทรกโดยเป็นผลสืบเนื่องจากปัญญา และความมีจิตใจเป็นอิสระ ดังนั้นกิจหรืองานหลักของท่าน จึงได้แก่ การแนะนำสั่งสอน ให้ความรู้ ส่งเสริมสติปัญญา และคุณธรรมต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินชีวิต และทำตัวเป็นแบบอย่างในทางที่มีความสุข มีคุณธรรมแลเป็นชีวิตที่ดีงาม

ภาวะทางปัญญา ภาวะทางจิต และภาวะทางความประพฤติหรือการดำเนินชีวิตของผู้บรรลุนิพพาน ทั้งหมดรวมอยู่ที่หลัก ๓ ประการ คือ วิชา วิมุตติ และกรุณา ซึ่งหมายถึง ความหลุดพ้น เป็นอิสระโดยอาศัย ความรู้ การมองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง และส่งผลให้เป็นพลังแผ่ปรีชาญาณออกไปสู่ผู้อื่นโดยการอุทิศตน และบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม[๑๐๓]

สรุปได้ว่า เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๓ ประการข้างต้น กล่าวโดยสรุปแล้วคือการพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งจะต้องใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ ซึ่งประกอบด้วยทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค “มรรค” คือหนทางแห่งการพ้นทุกข์ซึ่งก็คือชีวิตอันประเสริฐนั่นเอง อริยมรรคมีองค์ ๘ หากกล่าวอย่างย่อก็คือหลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา เป้าหมายการพัฒนามนุษย์แนวพุทธสามประการข้างต้น สามารถพัฒนาไปตามลำดับขั้นสามขั้นตอน กล่าวคือขั้นต้นเป็นการพัฒนาระดับศีลหรือไตรสิกขาที่ ๑

จากความหมายของจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๐ ดังต่อไปนี้

---

[๑๐๓]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๗๔.

ตารางที่ ๒.๒๐ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๕)	๑. จุดหมายระดับโลกียะ ๒. จุดหมายระดับโลกุตตระ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๓๘, หน้า ๓๗๔)	๑. ภาวะทางปัญญา ๒. ภาวะทางจิต ๓. ภาวะทางความประพฤติ ๔. การมองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนามนุษย์ ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องฝึกฝนตนเองตามหลักพระพุทธศาสนา เพื่อให้การดำรงอยู่ด้วยความไม่ประมาท ไม่เมาในชีวิต เมาในความมั่งมี เมาในสิ่งนั้นในสิ่งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งไม่ถาวรแต่ประการใดเลย นอกจากธรรมะที่เป็นยารักษาภายในให้พ้นจากความทุกข์ แม้เราจะมีความเกิด ความแก่ ความเจ็บ ความตายเป็นกฎธรรมดาของโลก แต่ถ้ารู้จักพัฒนาตนให้ปฏิบัติต่อการดำเนินชีวิตที่ดีแล้ว ย่อมดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพไปในตัวเอง

หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน คือ ไตรสิกขา ๓ ศีล ๕ สัปปุริสธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์มีชีวิตที่ประเสริฐ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และไม่เบียดเบียนกัน

การพัฒนาของบุคคลตามแนวพุทธต้องตั้งอยู่บนหลักภาวนา ๓ คือ กายภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา ซึ่งบุคคลสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ เพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์ ๓ ประการ[๑๐๔] คือ

๑) ทำให้บุคคลเป็นคนดีของสังคม เป็นผู้มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย แต่อยู่ในกรอบวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของสังคม พระพุทธเจ้าสอนให้บุคคลงดเว้นกายทุจริต วจีทุจริต และประพฤติแต่กายสุจริต วจีสุจริต อันเป็นไปตามหลักของศีล เรียกว่า กายภาวนา กายภาวนานี้เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลด้านพฤติกรรมที่แสดงออกทางกายและวาจา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังคม ให้บุคคลแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมในด้านดีเท่านั้น

๒) ทำให้บุคคลมีจิตใจ และอารมณ์มั่นคง เป็นผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนอื่นเป็นคนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม พระพุทธเจ้าสอนให้บุคคลงดเว้นความโลภ ความพยาบาท แล้วให้ประพฤติแต่มโนสุจริต ไม่มีความโลภ ไม่มีความพยาบาท หรือมีจิตใจเสียสละ และยินดีให้อภัย ตามมโนสุจริต เป็นการพัฒนาจิตใจตามหลักของสมาธิที่เรียกว่า จิตภาวนา

๓) ทำให้บุคคลได้รู้ และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง เป็นสัมมาทิฏฐิ ละมโนทุจริต ปฏิบัติตามมโนสุจริตเป็นการพัฒนาบุคคล ตามหลักปัญญา เรียกว่า ปัญญาภาวนา การ

---

[๑๐๔] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๑๗๘.

ปฏิบัติข้อนี้เป็นการพัฒนาบุคคลให้เข้าใจชีวิตอย่างแจ่มแจ้ง จนถึงสัมมาญาณและบรรลุสัมมาวิมุติ (ความหลุดพ้นจากกิเลสได้อย่างสิ้นเชิง) ซึ่งถือเป็นปัญญาภาวนาเช่นกัน[๑๐๕]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาตนให้เป็นคนดีก่อนแล้ว สังคมก็จะดีไปด้วย ซึ่งตรงกับข้อความที่ว่า “หลักแห่งความประพฤติ” หรือแนวทางของการประพฤติดี ปฏิบัติชอบของการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพราะหลักศีลธรรมเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติตนที่สร้างสรรค์ชีวิตคนให้เป็นคนดี ทั้งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เพื่อบรรลุถึงจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต[๑๐๖] หลักพื้นฐานของมนุษย์มีจุดหมายที่เหมือนกัน คือ การมีชีวิตที่ไม่มีโทษภัย อยู่ในสังคมที่ปกติสุข จึงสร้างกฎระเบียบขึ้นในสังคมมนุษย์ คือ ศีล ๕ เป็นเสมือนระเบียบปฏิบัติของสังคม ได้แก่ การเว้นจากการปลงชีวิตสัตว์ที่มีชีวิต ชีวิตทั้งหลายมีค่าเท่าเทียมกันทั้งหมด ซึ่งการที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันกันโดยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นที่รองรับของธรรมทั้งหลายที่เป็นกุศลจากการเว้นถือเอาของที่เขามิได้ให้ การไม่เบียดเบียนเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตด้านทรัพย์สินของบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต[๑๐๗] การเว้นจาการประพฤติผิดในกาม งดเว้นจากความประพฤติในการที่จะล่วงละเมิดคู่ครองหรือการไม่ล่วงเกินในขอบเขตแห่งความเป็นสามีภรรยากันซึ่งดำเนินไปทางกาย ในการประพฤติเมถุนด้วยประสงค์ในการเสพอสัทธรรม โดยมีเจตนาล่วงเกินอคมนียฐาน (ฐานะมิควรถึง หมายถึง สตรีหรือบุรุษที่มีเจ้าของคุ้มครอง) การเว้นจากากรพูดเท็จ งดเว้นจากความประพฤติในการที่จะกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนจากความเป็นจริง โดยมีความจงใจเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจผิดคิดว่า คำที่กล่าวเท็จนั้นเป็นความจริง โดยการแสดงออกทางกาย วาจา การแสดงออกทางกายนั้น หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงให้คนอื่นเข้าใจผิด ส่วนด้านวาจา หมายถึง การพูดให้ผู้อื่นเชื่อด้วยด้วยถ้อยคำเท็จโดยเจตนาการพูดคำหยาบคายด้วยถ้อยคำที่คนทั่วไปไม่นิยมพูด การพูดส่อเสียดเพื่อให้ผู้อื่นแตกแยกกัน การเว้นจากของเมา คือ สุราและมรัยอันเป็นที่ตั้งแต่งความประมาท เป็นสิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติสัมปัชชัญญะ เป็นสิ่งที่ควรงดเว้น เพราะสุราและเมรัยเป็นเหตุทำให้ผู้ที่ดื่มมึนเมา ขาดความยั้งคิดหลงลืมเลือนดังพระพุทธเจ้าตรัสว่า ด้วยโทษของการดื่มสุราเมรัย ๖ ประการ ดังปรากฏในทีฆนิกาย ปาฏิวรรค สิงคาลกสูตรว่า

...ดูก่อนคฤหบดีบุตร โทษในการประกอบเนืองๆ ซึ่งการดื่มน้ำเมา อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ๖ ประการ คือ ความเสื่อมทรัพย์อันผู้ดื่มพึงเห็นเอง ๑ ก่อการวิวาท ๑ เป็นบ่อเกิดแห่งโรค ๑ เป็นเหตุเสียชื่อเสียง ๑ เป็นเหตุไม่รู้จักอาย ๑ เป็นเหตุบั่นทอนกำลังปัญญา ๑...[๑๐๘]

การละเมิดศีล ๕ ย่อมก่อให้เกิดความไม่ดีงามสำหรับตนเองและสังคม ความไม่สงบเรียบร้อยในสังคม ความประพฤติผิดในระดับพื้นฐานเป็นเหตุของความทุกข์ความเดือดร้อน จึงเกิดความขัดแย้งเอารัดเอาเปรียบ จะทำอะไรก็แสดงออกไปตามความวู่วาม ตกอยู่ในอำนาจของกิเลส

---

[๑๐๕]โกศล เพ็ชรวงศ์, “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาคน : ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “เตรียมผู้บริหารการศึกษา” ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา วัดไร่ขิง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๓.

[๑๐๖]พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธศาสนากับปรัชญา**, (กรุงเทพมหานคร : อรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓), หน้า ๓๑.

[๑๐๗]ที.ปา. (ไทย) ๒๐/๓๑๕/๒๘๐.

[๑๐๘]ที.ปา. (ไทย) ๑๔/๒๔๘/๑๙๘.

เหล่านั้น คือ ไม่มีความเข้มแข็งในการควบคุมตน เมื่อมีการละเมิดศีล ๕ สภาพจิตใจและร่างกาย ก็จะกลายเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินชีวิตที่ร้าย หรือสนับสนุนการสร้างปัญหาของมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น พระพุทธองค์ตรัสสอนให้ยึดหลักสำหรับใช้ในชีวิต คือ หนทางการดำเนินชีวิตมนุษย์ มีคามประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ประกอบกายสุจริต วจีสุจริต มโนสุจริต การปฏิบัติตามศีลธรรมซึ่งเป็นขั้นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ที่สำคัญ ที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องความทุกข์ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสุขและหลุดพ้นจากความทุกข์ ดับกิเลสได้สิ้นเชิงการประพฤติปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต คือ การบรรลุถึงนิพพาน อันเป็นความสุขอย่างยิ่งที่ชีวิตมนุษย์ทุกๆ ชีวิตต้องการ

สรุปได้ว่า ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นผู้กระทำ หรือผู้สร้างให้เกิดมีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ให้เกิดการพัฒนาในแง่ความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ก็ยังเป็นผู้ที่ถ่ายทอดคุณสมบัติที่ตนทำให้มีขึ้นไปสู่ภายนอก ซึ่งเป็นการพัฒนาในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้เมื่อพระพุทธศาสนาเน้นความสำคัญของมนุษย์ด้วยการพัฒนา ดังนั้น หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีต่อมนุษย์ในแง่บทบาทที่ควรพิจารณาต่อไป

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
โกศล เพ็ชรวงศ์, (๒๕๔๓, หน้า ๓๓)	๑. ทำให้บุคคลเป็นคนดีของสังคม ๒. ทำให้บุคคลมีจิตใจ และอารมณ์มั่นคง ๓. ทำให้บุคคลได้รู้ และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง
พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (๒๕๓๓, หน้า ๓๑)	๑. “หลักแห่งความประพฤติ” ๒. พื้นฐานในการดำเนินชีวิต

๔. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องฝึกฝนตนเองตามหลักพระพุทธศาสนา เพื่อให้ดำรงอยู่ด้วยความไม่ประมาท และธรรมะก็จะเป็นยารักษาใจที่รักษาให้พ้นจากความทุกข์ แม้เราจะมีการเกิด ความแก่ ความเจ็บ และความตายนี้เป็นกฎของโลก เมื่อรู้จักกฎของโลกแล้ว ถ้ารู้จักพัฒนาตนให้ปฏิบัติต่อการดำเนินชีวิตที่ดีแล้วย่อมจะพัฒนาตนเองอย่างมีคุณภาพ

หลักธรรมที่นำมาวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้จะวิเคราะห์หลักธรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ สุจริต ๓

สุจริต คือการประพฤติชอบ การประพฤติดี หรือความประพฤติดี ใช้คำว่าการ เป็นเรื่องของกายและวาจา ส่วนที่ใช้คำว่า ความ เป็นเรื่องของจิตใจ มโนสุจริต การประพฤติที่เป็นเหตุให้บุคคลเป็นคนดี อันเป็นที่พึงประสงค์ เป็นที่ปรารถนาของอารยชน โดยเหตุที่คนเราจะมีคุณค่า หรือมีความดีพอที่คนอื่นจะเห็นความสำคัญ และให้ความสำคัญแล้วยกย่องนับถือ หรือไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมคบหาสมาคมด้วย ก็เพราะมีดีอยู่ในตัว เช่น การประพฤติดี หรือความประพฤติดี ดีประเภทนี้ เป็นความดีขั้นพื้นฐานในตัวคนเพราะคนที่มีความประพฤติดีเป็นพื้นฐานแล้ว แม้ดีอย่างอื่นจะบกพร่องไปบ้าง ก็ยังเอาตัวรอดเป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจของคนอื่นได้ หรือยังพอที่จะแสวงหาความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตนเองได้ พระพุทธศาสนาได้วางหลักสุจริตธรรมเป็นเครื่องกำหนดวัดบุคคลว่า เป็นผู้มีความประพฤติดี จำแนกตามทวารเป็น ๓ ทาง ดังนี้

๑) กายสุจริต การประพฤติดีทางกาย การงดเว้น คือ ไม่ใช้กายทำความชั่วเลวทรามต่อผู้อื่นหรือสัตว์อื่น จำแนกเป็น ๓ อย่าง คือ เว้นจากการฆ่าสัตว์ เว้นจาการลักทรัพย์ เว้นจากการประพฤติผิดในกาม

๒) วจีสุจริต การประพฤติดีทางวาจา การงดเว้น คือ ไม่ใช้คำพูดที่ชั่วหยาบต่อผู้อื่น จำแนกเป็น ๔ อย่าง คือ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจาการพูดส่อเสียด เว้นจาการพูดคำหยาบ และเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

๓) มโนสุจริต ความประพฤติดีทางใจ ความรู้จักยั้งคิดไม่ปล่อยจิตให้คิดชั่วร้ายปองร้ายทรัพย์สิน หรือชีวิตของผู้อื่น แต่ให้คิดดีถูกต้องตามหลักกุศลธรรม จำแนกเป็น ๓ อย่าง คือ ความไม่โลภอยากได้ของเขา ความไม่พยาบาทปองร้ายเขา ความเห็นชอบตามคลองธรรม

สุจริต ๓ อย่างนี้ เป็นสิ่งที่มนุษย์ควรทำ ควรประพฤติให้เกิดขึ้นในตนเอง[๑๐๙] เมื่อมนุษย์ปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าวแล้วจะทำให้มนุษย์อยู่อย่างมีความประเสริฐสุขและหลักธรรมที่มนุษย์ควรพยายามเข้าถึงให้ได้สม่ำเสมอ หรือสุขอันชอบธรรมที่มนุษย์พึงมี ซึ่งมนุษย์จะสมบูรณ์ได้ก็เพราะสุข ๔ อย่างนี้ คือ

๑) อัตถิสุข สุขเกิดแก่ความมีทรัพย์ ความภูมิใจ อิ่มเอิบใจว่า ตนมีโภคทรัพย์ที่ได้มาด้วยน้ำพัก น้ำแรง ความขยันหมั่นเพียรของตน และโดยชอบธรรม บุคคลที่ขยันทำงานเก็บเงินไว้ได้เป็นจำนวนพอเพียง ย่อมมีความสบายใจ ภูมิใจในความพยายามของตน ถือว่าเป็นความสุขประการหนึ่ง

๒) โภคสุข สุขเกิดแต่การจ่ายทรัพย์บริโภค ความภูมิใจ อิ่มเอิบใจว่าตนได้ใช้ทรัพย์ที่ได้มาโดยชอบธรรมนั้นเลี้ยงชีพ เลี้ยงผู้ควรเลี้ยง และบำเพ็ญประโยชน์

๓) อนณสุข สุขเกิดแต่ความไม่เป็นหนี้ ความภูมิใจ ความอิ่มเอิบใจว่า ตนเป็นไท ไม่มีหนี้สินติดค้างใคร ความไม่เป็นหนี้เป็นสุขอย่างไรนั้น คนที่ไม่เป็นหนี้เท่านั้นรู้สึกได้ และความเป็นหนี้จะเป็นทุกข์เพียงใด คนที่มีหนี้เท่านั้นถึงจะรู้สึกได้เช่นกัน

๔) อนวัชชสุข สุขเกิดจากความประพฤติไม่มีโทษ ความภูมิใจ เอิบอิ่มใจ ว่าตนมีความประพฤติสุจริต ไม่บกพร่องเสียหาย ใครๆ ติเตียนไม่ได้ ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ คนจะมี

---

[๑๐๙] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๒๗.

ความสุขแท้ต้องพึ่งการงานที่ไม่มีโทษ คือ ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ผิดศีลธรรม ไม่เป็นที่ครหาของปวงชน สุขข้อที่ ๔ นี้นับว่ามีค่ามากที่สุดกว่าสุข ๓ ข้อข้างต้น[๑๑๐]

เมื่อมนุษย์มีความสุขทางโภคทรัพย์แล้วมนุษย์ควรระลึกถึงคุณธรรมประจำตัวของอุบาสก อุบาสิกา หรือองค์คุณของอุบาสิกา อุบาสกอย่างยอดเยี่ยม ซึ่งเรียกว่า อุปาสก อุปาสิกธรรม คือ

๑) ประกอบด้วยศรัทธา ต้องมีความเชื่อมั่นในพระรัตนตรัยอย่างมั่นคงไม่หวั่นไหว ไม่แกว่งไกว ถือธรรมเป็นใหญ่ และสูงสุด มีความเชื่อประกอบด้วยปัญญา คือ เชื่อในบุคคลและสิ่งควรเชื่อตามหลักศรัทธาในพระพุทธศาสนาที่กำหนดไว้ ๔ ประการ คือ เชื่อว่าพระผู้มีพระภาคเป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าจริง เชื่อว่ากรรมดีกรรมชั่วมีอยู่จริง เชื่อว่าผลแห่งกรรมดีกรรมชั่วมีอยู่จริง และเชื่อว่าสรรพสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

๒) มีศีลบริสุทธิ์ ต้องมีศีล ๕ อันเป็นศีลของอุบาสก อุบาสิกา ที่ไม่ด่าง ไม่พร้อย ไม่ขาด ไม่ทะลุ รวมถึงมีความประพฤติ และเลี้ยงชีพเป็นแบบอย่างได้ด้วย

๓) ไม่ถือมงคลตื่นข่าว เชื่อกรรม ไม่เชื่อมงคล ต้องเป็นผู้มุ่งหวังผลจากการกระทำด้วยเรี่ยวแรงความเพียรพยายามตามเหตุผล ไม่ตื่นข่าวเล่าลือโชคลางเรื่องขลังมงคล ไม่หวังผลจากการขออำนาจดลบันดาล เพราะพระพุทธศาสนาสอนไม่ให้ถือเช่นนั้น แต่สอนให้เชื่อว่าเรามีกรรมเป็นของของตน เราทำดีจักได้ดี ทำชั่วจักได้ชั่ว

๔) ไม่แสวงเขตบุญนอกพุทธศาสนา ต้องไม่ยอมเชื่อถือ ไม่ยินดี ไม่ปฏิบัติกิจ หรือพิธีต่างๆ อันมิใช่หลักทางพระพุทธศาสนา โดยแสวงหาแต่ทักขิไณยบุคคล คือ พระภิกษุสุปฏิปันโน ในพระพุทธศาสนาที่ควรแก่ทักษิณา และจัดเป็นบุญเขตชั้นยอดของชาวโลก

๕) บำเพ็ญบุญแต่ในพุทธศาสนา ต้องมีความริเริ่มกระทำการส่งเสริมสนับสนุนกุศลกิจในพระพุทธศาสนาเป็นเบื้องต้น โดยเป็นผู้ออกนำในการอุปถัมภ์บำรุงคุ้มครองพระพุทธศาสนา เมื่อจะทำบุญกุศลมีทานเป็นต้น ก็ทำในภิกษุสงฆ์ก่อน แล้วจึงควรทำบุญตามลัทธิศาสนา และประเพณีอื่นๆ โดยไม่ผิดศีลธรรม[๑๑๑]

สรุปได้ว่า หลักธรรมที่นำมากล่าวถึงเป็นหลักธรรมที่มนุษย์ควรนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความมั่นคง และเจริญตลอดไป

จากความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๒ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
แก้ว ชิดตะขบ, (๒๕๔๙, หน้า ๑๓๒)	๑. อัตถิสุข สุขเกิดแก่ความมีทรัพย์ ๒. โภคสุข สุขเกิดแต่การจ่ายทรัพย์บริโภค

[๑๑๐]แก้ว ชิดตะขบ, **รวมวิชานักธรรมชั้นตรี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๒.

[๑๑๑]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๐.

ตารางที่ ๒.๒๒ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๓. อนณสุข สุขเกิดแต่ความไม่เป็นหนี้ ๔. อนวัชชสุขสุขเกิดจากความประพฤติไม่มีโทษ
แก้ว ชิดตะขบ (๒๕๔๙, หน้า ๑๔๐)	๑. ประกอบด้วยศรัทธา ๒. มีศีลบริสุทธิ์ ต้องมีศีล ๕ ๓. ไม่ถือมงคลตื่นข่าว เชื่อกรรม ๔. ไม่แสวงเขตบุญนอกพุทธศาสนา ๕. บำเพ็ญบุญแต่ในพุทธศาสนา

๕. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก จะใช้หลักการวิเคราะห์ ทำข้อเสนอการพัฒนา สร้างโปรแกรมการพัฒนา ลงมือปฏิบัติการ และประเมินผลการพัฒนาซึ่งจะคล้ายคลึงกับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม คือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลการฝึกอบรม ความแตกต่างระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม จะต่างกันที่ขอบเขตของกิจกรรมทั้งสอง โดยที่การฝึกอบรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธ สามารถใช้หลัก “อริยสัจ ๔” ซึ่งค่อนข้างมีความสมบูรณ์ครบถ้วนอยู่ในตัว เช่น การวิเคราะห์หาความจำเป็นนั้น มีความชัดเจนว่าเป็นเรื่องของการดับ “ทุกข์” และมี “สมุทัย” เป็นสาเหตุ ส่วน “นิโรธ” คือ เป้าหมายที่ต้องการ (อย่างไรก็ตาม เราสามารถแบ่งซอยเป้าหมายออกเป็นระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงได้ เช่นใช้หลักไตรสิกขา เริ่มจาก ๑) ศีล ๒) สมาธิ และ ๓) ปัญญา) สำหรับขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร และการพัฒนาสื่อการสอน คงต้องใช้เทคนิคของการฝึกอบรมมาช่วย เพียงแต่ตีความผลงานที่องค์การต้องการ ให้อยู่ในแนวทางพุทธ

สำหรับรูปแบบการพัฒนามนุษย์แนวพุทธ จะมีกระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นจากปัจจัยสองปัจจัย คือเป้าหมายของการพัฒนา และกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาซึ่งจะเป็นการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมในตัว เป้าหมายในการพัฒนาสามประการได้กล่าวข้างต้นแล้ว ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ที่จะรับการพัฒนานั้น อาจแบ่งเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ตามบทบาทหน้าที่ในองค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองนี้จะต้องปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น หากเป็นกลุ่มเป้าหมายในระดับผู้บริหารและองค์การวางระดับการพัฒนาที่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีศีลธรรมในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันผู้บริหารกลุ่มนี้มี “ภูมิธรรม” คือภูมิหลังเกี่ยวกับพุทธธรรมในระดับต้นๆ สมรรถนะที่ต้องการ ก็จะกำหนดไว้ในระดับต้น (คือระดับศีลหรือสมาธิ) รูปแบบนี้จะกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็น สามารถ

นำไปใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา เนื้อหาหลักธรรม เทคนิคการสอน สื่อที่ใช้สอน และบทบาทหน้าที่ของอาจารย์/วิทยากรได้ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา[๑๑๒]

สรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือ มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยการฝึกอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตน เป็นความสัมพันธ์กับมนุษย์และวัตถุ ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจา

จากความหมายของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาและผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๓ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ฌาน ตรรกวิจารณ์ (๒๕๕๐, หน้า ๒๕๒)	๑. เป้าหมายของการพัฒนา ๒. กลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา ๓. ต้องปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

๖. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจซึ่ง ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ความประพฤติ หรือลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล และผลจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรสังคมโดยรวมตลอดจนถึงประเทศชาติบ้านเมืองในอนาคตต่อไปอย่างยั่งยืน

๑) แนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธจะผสมผสานระหว่างแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักและแนวทางของพระพุทธเจ้า สำหรับการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงผลงาน เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาของกระแสหลักจะมีความเหมาะสมในการพัฒนา (ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้เนื่องจากการพัฒนาในกระแสหลักมีแนวคิดทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว) สำหรับการพัฒนาตามหลักธรรมมรรคมีองค์ ๘ จะผสมผสานทั้งแนวของกระแสหลักและแนวของพุทธธรรม ยกตัวอย่างเช่น การฝึกให้มีสัมมาทิฐิ เมื่อมนุษย์โดยทั่วไปถูกอบรมเลี้ยงดู มีการกล่อมเกลาทางสังคม จนมีมิจฉาทิฐิมาอย่างยาวนาน การบอกเล่าแต่เพียงว่าความคิดความเห็นที่ตนมีอยู่เป็นมิจฉา และจะให้ปรับเปลี่ยนไปเลยนั้น เป็นสิ่งคาดหวังได้ยาก ดังนั้นจึงควรต้องมีเทคนิคใหม่มาช่วย ซึ่งในการพัฒนามนุษย์ตามกระแสหลักใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยา และพฤติกรรม

---

[๑๑๒]ฌาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕๒.

ศาสตร์มาช่วย เช่นการใช้วิธีการที่จะทำให้คนมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีคิด เปลี่ยนกระบวนทัศน์ เปลี่ยนปรัชญาชีวิต ความเชื่อระดับฝังลึกได้ นั่นคือการเปลี่ยนจากมิจฉาทิฐิมาเป็นสัมมาทิฐิ หรือหากใช้แนวทางพุทธ หลักธรรมที่เป็นประโยชน์ คือ กาลามสูตรหรือโยนิโสมนสิการ ซึ่งมีจุดเน้นที่การพิจารณาถึงความคิดความเชื่อของตนว่าเป็นสัมมาทิฐิหรือมิจฉาทิฐิ แนวทางในการพัฒนาข้างต้นจึงกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานทั้งเทคนิคของตะวันตกและของพุทธธรรมเข้าด้วยกัน

สำหรับแนวทางการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม ซึ่งใช้มรรคมีองค์ ๘ หรือไตรสิกขา (ศีล สมาธิ และปัญญา) เป็นแนวทางในการพัฒนาจะมี ๓ แนวทางสำคัญ[๑๑๓] คือแนวทางของการใช้ “ศีล” นำการพัฒนา เป็นการใช้ศีลเป็นจุดเริ่มต้น เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ถูกพัฒนา แนวทางที่สองคือการใช้ “สมาธิ” เป็นจุดเน้นในการพัฒนา และแนวทางที่สามคือการใช้ “ปัญญา” เป็นแนวทางจุดเน้นในการพัฒนา แนวทางทั้งสามจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ลักษณะและความพร้อมของกลุ่มเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ผู้ที่ต้องการศึกษาปฏิบัติพัฒนาตนเองในแนวทางพุทธ เป็นผู้มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อที่หลุดพ้นจากห้วงทุกข์ มีภูมิธรรมสูง ย่อมจะต้องใช้ “ปัญญา” เป็นแนวทางในการพัฒนา เนื่องจากสอดคล้องทั้งเป้าหมายและความพร้อมของผู้ที่ต้องการพัฒนา แต่หากผู้ศึกษาปฏิบัติมีเป้าหมายในระดับโลกียธรรม ยังพอใจและมีความสุขกับการเวียนว่ายตายเกิด ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีคุณธรรมศีลธรรม เป็นพลเมืองดี แนวทางการพัฒนานั้นอาจเป็นเพียงระดับ “ศีล” หรือระดับ “สมาธิ” ก็เพียงพอ ความชัดเจนในปัจจัยสามประการนี้จะทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพการพัฒนามากยิ่งขึ้น แนวทางการพัฒนาที่กล่าวแล้วจะใช้กำหนดหลักสูตรการพัฒนา

๒) หลักสูตรการพัฒนา การกำหนดหลักสูตรเพื่อการพัฒนาจะประกอบด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ ความจำเป็นของงาน และความจำเป็นของบุคคล การกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้หรือทัศนคติ ค่านิยม วิสัยทัศน์ การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ระยะเวลาการจัดและดำเนินการฝึกอบรม และระยะเวลาในการประเมินผลการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าการกำหนดหลักสูตรนั้นมีที่มาจากความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือเป้าหมายในการฝึกอบรมที่องค์การ หรือตัวงานหรือปัจเจกบุคคลต้องการ ผนวกกับวัตถุประสงค์เฉพาะด้านในการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องมี ซึ่งหากเป็นการพัฒนาแนวพุทธแล้ว ความจำเป็นดังกล่าวก็จะได้จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา เป็นตัวตั้ง หลังจากนี้จึงกำหนดระยะเวลาและการดำเนินการฝึกอบรมรวมทั้งการประเมินผล กล่าวในเชิงการประยุกต์ใช้แล้วหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธจะมีเป้าหมายการพัฒนาและระดับความพร้อมของผู้เรียนซึ่งกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา หลังจากนั้นจึงกำหนดเนื้อหาหลักธรรมที่จำเป็นตาม รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขององค์การอาจมีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ที่ได้จากเป้าหมายขององค์การบวกกับเป้าหมายส่วนบุคคลผสมผสานกับความพร้อมของผู้เรียน จะกำหนดได้เป็น รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ของผู้บริหารที่การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีหลักธรรมเรื่อง

---

[๑๑๓]ทวีวัฒน์ ปุณฑริกวิวัฒน์, **พุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน**, (กรุงเทพมหานคร : วิถีทัศน์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๑.

ทศพิธราชธรรมหรือพรหมวิหาร ๔ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธหรือวิทยากร ก็จะมีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรเนื้อหาหลักธรรมรวมทั้งเทคนิคการสอนทั้งของตะวันตกและของพุทธที่สอดคล้องกับระบบการรับรู้และเรียนรู้ของผู้บริหาร การกำหนดหลักสูตรจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้ที่จะเป็นวิทยากรทั้งที่เป็นฆราวาสหรือพระภิกษุ ที่จะต้องเรียนรู้ในการออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ที่องค์การกำหนด รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เมื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและหลักสูตรได้แล้ว เทคนิคการฝึกอบรมก็จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาต่อไป

๓) เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนา จากองค์ความรู้ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักคือทฤษฎีทางจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ต่างๆ ที่พึงนำมาพิจารณาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ในทางพุทธศาสนาการใช้องค์ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์น่าจะเปรียบเทียบได้กับการบัญญัติข้อปฏิบัติต่างๆ เช่น ศีล ๕ ในหลักการที่ว่าหากปฏิบัติเช่นนี้ จะได้ผลเช่นไร ตามกฎแห่งกรรม แต่การเชื่อมโยงให้เห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนพฤติกรรมอาจยังไม่ชัดเจน จึงไม่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ ไม่เปลี่ยนพฤติกรรม เพราะอาจจะขัดแย้งกับการเรียนรู้จากสังคมที่ผู้ไม่มีศีลกลับได้รับรางวัล ได้รับการยกย่อง มีเกียรติมีศักดิ์ศรี มีผู้นับหน้าถือตา แต่ผู้มีศีลนั้นกลับถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกกระทำ ถูกเบียดเบียน มีชีวิตอยู่อย่างยากจนข้นแค้น

อย่างไรก็ตามในศีลข้อ ๑ การไม่ฆ่าสัตว์และเบียดเบียนสัตว์อื่น หากนำไปสู่การปฏิบัติ เช่นการรับประทานอาหารมังสวิรัติ แล้วเกิดคุณประโยชน์คือมีทั้งสุขภาพกายดี สุขภาพจิตดี (ได้รางวัล) ที่เกิดจากการนี้เป็นอย่างไร ก็น่าจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนและเกิดการเรียนรู้ได้

สำหรับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากสังคม มาใช้ในการพัฒนาสามารถทำได้ด้วยการเชิดชูบุคคลตัวอย่าง ซึ่งพฤติกรรมที่ดี มีสัมมาทิฐิ มีศีลมีธรรม ทั้งในด้านการได้ผลตอบแทนด้วยความสุขที่มากขึ้น ความทุกข์ที่ลดลงโดยไม่ต้องอาศัยวัตถุ หรือด้วยการบริโภคที่เกินพอดี บุคคลประเภทนี้จะเป็นแบบอย่างให้คนในสังคมได้เรียนรู้ ได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่าคนที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบจะมีทั้งความสุข มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือ แทนการการยกย่องนับถือผู้มีเงิน เศรษฐี นักธุรกิจที่ร่ำรวย มหาศาล ข้าราชการหรือนักการเมืองที่มีอำนาจ กล่าวโดยสรุปก็คือการเปลี่ยนค่านิยมใหม่ด้วยการยกย่องผู้ที่ปฏิบัติธรรมนั่นเอง “การเรียนรู้จากสังคม” ยังสามารถใช้ในการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยน้อมนำไปทางธรรม ไม่ใช่ไปสู่อบายมุข การรณรงค์ในยุคปัจจุบันเรื่องการดื่มสุรา หรือการงดสูบบุหรี่เป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างสภาพแวดล้อม ป้องกันเรื่องโรคภัยหรือเรื่องอุบัติเหตุ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสามารถใช้แนวคิดทำนองนี้ได้เช่นเดียวกัน โดยการขยายจากศีลข้อเรื่องสุรายาเมาไปยังศีลข้ออื่นๆ และไม่ควรเน้นเฉพาะการห้าม (เบญจศีล) แต่ยังต้องการรณรงค์ส่งเสริม (เบญจธรรม) ด้วย ถึงแม้ว่ามาตรการนี้จะยังไม่ทำให้ผู้คนเกิดปัญญาที่แท้จริง แต่ก็สามารถลดละ “มิจฉาทิฐิ มิจฉากัมมันตะ” ไม่ให้เพิ่มมากไปกว่าปัจจุบัน หลังจากที่ควบคุมความหลงไม่ให้เพิ่มมากไปกว่าเดิมแล้ว จึงใช้เทคนิควิธีการอื่นๆ มาเสริมในขั้นตอนต่อไป องค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วยการส่งบุคลากรขององค์การไปตามสำนักปฏิบัติธรรมที่มีมาตรฐาน เพื่อให้เขาได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สงบร่มเย็น มีการกินอยู่ในกรอบของศีล ๕ หรือศีล ๘ แวดล้อมด้วยผู้มีศีลมีธรรมมีปัญญา ย่อมช่วยโน้มนำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตามหลักการการเรียนรู้จากสังคมจะมีทฤษฎีการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

ก) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเด็ก เช่น ต้องการเหตุผลของการต้องเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่ามีใครมาสั่งสอน ประสบการณ์เดิม (จากหลักธรรมขันธ์ ๕ ก็คือสัญญาขันธ์) ของผู้เรียนเป็นข้อมูลที่จำเป็นมากของผู้ที่จะสอน ผู้ใหญ่จะพร้อมที่จะเรียนรู้หากเห็นความจำเป็นในการนำไปใช้ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน เป็นต้น จากหลักการข้างต้นการจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสนใจที่จะปฏิบัติธรรมต้องเริ่มต้นที่ทำไมจึงต้องปฏิบัติธรรม หากยกตัวอย่างเรื่องการใช้หลักอริยสัจ ๔ ผู้เรียนต้องเห็น “ทุกข์” ที่แท้จริงเสียก่อน “ความสุข” ที่ตนประสบพบอยู่ทุกวันที่แท้คือรูปแบบของความทุกข์ ความรู้ซึ้งเช่นนี้จึงจะทำให้ผู้เรียนเริ่มแสวงหาทางสาเหตุของปัญหาคือ “สมุทัย” ซึ่งสรุปรวบยอดได้ที่ “อวิชชา” เมื่อทราบรากฐานของปัญหาแล้ว การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ทราบว่าหนทางแก้ปัญหาคือการขจัดอวิชชานั้นคือมรรค ๘ ซึ่งจะนำไปสู่ “นิโรธ” ภาวะของการดับทุกข์โดยสิ้นเชิงได้ ซึ่งพุทธทาส[๑๑๔] เรียกคนกลุ่มนี้ว่าเป็นคน “เจ้าปัญญา” มีปัญญามากใช้ปัญญานำ อย่างไรก็ตามประสบการณ์เดิมของผู้เรียนบางกลุ่มไม่พร้อมที่จะเรียนรู้ในระดับนี้จึงต้องให้แนวทางปฏิบัติที่เข้าใจง่ายกว่า เช่น การทำบุญทำทาน การถือศีล การละเว้นอบายมุข เป็นแนวทางการพัฒนาที่ใช้ “ศีลนำ” เป็นแนวทางให้ปฏิบัติไปก่อนเป็นการ “ลด” กิเลสลง ไม่ต้องใช้ความคิดลึกซึ้ง เมื่อมีความพร้อมมากขึ้นก็จะเรียนรู้เรื่องที่ละเอียดลึกซึ้งได้มากขึ้นต่อไป ความรู้ในเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะทำให้วิทยากรเตรียมการสอน ออกแบบหลักสูตร เลือกใช้เทคนิคและทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

ข) การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนจาก “ประสบการณ์” ประสบการณ์ที่ว่าอาจจะเป็นประสบการณ์จริงหรือประสบการณ์ที่เรียนรู้จากสถานการณ์ที่จำลองขึ้นก็ได้ ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

(๑) เป็นการจำลองประสบการณ์ เช่นการใช้กรณีศึกษา การใช้การจำลองสถานการณ์ในรูปของเกมต่างๆ การสาธิตให้เห็น หรือใช้การทัศนศึกษา ทั้งหมดนั้นจะทำให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะประสบพบเห็นเหตุการณ์ด้วยตนเอง

(๒) การให้สังเกตการณ์และใช้ความคิดใคร่ครวญ เช่นการแบ่งกลุ่มระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม มอบหมายให้สังเกตเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่บทเรียน

(๓) จะเป็นการสรุปการเรียนรู้จากการใช้ตรรกะทำให้เกิดเป็นแนวคิดสรุปรวบยอด

(๔) ทดลองใช้แนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่สามทดสอบในสถานการณ์อื่นๆ เพื่อการแก้ปัญหาตัดสินใจ

หลักการนี้ใช้สำหรับการฝึกงานจากสถานที่ทำงานจริง หรือการเรียนรู้ในห้องปฏิบัติการ วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เปลี่ยนทิฐิเกิดปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นี้ย่อมแตกต่างจากเพียงการฟังคำบอกเล่าฟังบรรยาย หรือฟังเทศน์เท่านั้น

---

[๑๑๔]พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ), **คู่มือมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๔), หน้า ๔๔.

การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ในทางพุทธธรรมอาจเปรียบเทียบได้กับการเปลี่ยน “ทิฐิ” จากมิจฉาทิฐิไปเป็นสัมมาทิฐิ หรือจากหลักธรรมปฏิจจสมุปบาทคือการเปลี่ยนที่ระดับ “อุปาทาน” ซึ่งหากไล่ย้อนกลับไปดูแล้ว อุปาทานนั้นก็เกิดจาก ความอยากได้ อยากมี อยากเป็น (ตัณหา) และตัณหานั้นเกิดจากความรู้สึกตอบสนองต่อสิ่งเร้า (เวทนา) และเวทนานั้นเกิดจากการรับรู้ (อายตนะ ๖ ขันธ์ ๕) ที่มีการ “ปรุงแต่ง” (สังขาร) ที่ปรุงแต่งผิดเพี้ยนไปจากความจริงเพราะมี “อวิชชา” คือความไม่รู้ในสัจจธรรมหรือความหลงผิด หลงเชื่อ หลงคิด หลงเข้าใจ (ทิฐิ) ไปเป็นอย่างอื่นที่ไม่ใช่สัจธรรม หรืออาจจะไปแก้ไขที่ปัจจัยอื่นๆ ในวงจรปฏิจจสมุปบาทตามที่ท่านพุทธทาสสอนไว้ในหนังสือคู่มือมนุษย์ก็ได้ เช่น ที่สังขารหรือ เวทนา หรือตัณหา เป็นต้น

ค) การเรียนรู้ตามหลักโอวาทปาฏิโมกข์ คือการเรียนรู้ในระดับแรกคือการไม่ทำความชั่วอยู่ในศีล การเรียนรู้ในระดับที่สองคือการทำความดี ทำบุญสุนทาน เป็นคนดีของครอบครัว ของสังคม ประเทศชาติ และการเรียนรู้ในระดับที่สามคือการทำจิตให้บริสุทธิ์เข้าถึงความเป็น “พุทธะ” (ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน) การเรียนรู้ในสองระดับแรกนั้นคือการเรียนรู้ในระดับโลกียธรรม และการเรียนรู้ในระดับที่สามเรียกว่าการเรียนรู้ในระดับโลกุตรธรรมซึ่งมีปัญญาเห็นความจริงตามกฎธรรมชาติ หลุดพ้นจากความจริงในระดับของการสมมติตามความเข้าใจของมนุษย์ปุถุชน (สมมติสัจจะ) เข้าถึงความจริงระดับสูงสุด เป็นความจริงแท้ (ปรมัตถ์สัจจะ) หรือก็คือการเห็นหรือเข้าถึง “อริยสัจ ๔” นั่นเอง คำถามหนึ่งที่ทุกคนควรจะฝึกถามตนเองคือ “ทำไมเราจึงคิด เชื่อ หรือกระทำอย่างที่ทุกวันนี้เราคิด เราเชื่อ เรากระทำอยู่” การเริ่มถามคำถามเช่นนี้จะทำให้มนุษย์หรือ “กบ”เริ่มเห็นกะลาที่ครอบอยู่ เมื่อกบเห็นกะลาแล้วจึงจะเป็นจุดเริ่มต้นของการพยายามเรียนรู้ดิ้นรนที่จะออกจากกะลา เมื่อกบเห็นกะลานั่นคือจุดเริ่มต้นของการมี “สัมมาทิฐิ” การใช้หลักธรรมกาลามสูตรนับว่าเป็นหลักธรรมที่ดีที่จะพิจารณาถึงกรอบความคิดความเชื่อที่ฝังอยู่ในตน เป็นการตั้งคำถามในระดับรากฐาน หรือเป็นคำถามเชิงปรัชญาที่มีความลึกซึ้งพอที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของตนเองได้

๔) การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนา การกำหนดให้มีการประเมินหลักสูตรการพัฒนาจะทำให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ประเด็นที่จะต้องมีการประเมินเช่น ประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนา หลักธรรมที่พัฒนา เทคนิควิธีการสอน สื่อที่ใช้สอน วิทยากร/อาจารย์ผู้สอน เป็นต้น ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาตามหลักพุทธธรรมจะประเมินโดยใช้หลักภาวนา ๔ กล่าวคือ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา (Emotional) และปัญญาภาวนา[๑๑๕] หลักภาวนา ๔ ก็คือฉบับย่อของมรรคมีองค์ ๘ นั่นเอง การประเมินผลหลักสูตรจะทำให้หลักสูตรมีการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากการประเมินผลหลักสูตรแล้ว ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมเป็นสิ่งจำเป็นต้องพิจารณาในลำดับต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยดังกล่าวต้องมีความสอดคล้อง ตอบสนองซึ่งกันและกัน เช่น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจะต้องใช้ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเป็นมาตรฐานในการคัดเลือก สำหรับระบบค่าตอบแทนต้องเป็นการตอบแทนที่ส่งเสริมการลด ละ

---

[๑๑๕]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **สู่การศึกษาแนวพุทธ,** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๖.

กิเลส ไม่ยึดติดอยู่กับการสะสมทรัพย์สินเงินทองเกียรติยศ การบริหารหรือประเมินผลงานจะต้องใช้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา เป็นตัวตั้งในการวัดพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆ ของบุคลากรว่าเป็นไปตามแนวทางของพุทธธรรมมากน้อยเพียงใด

๕) การประเมินผลภาพรวมของการพัฒนา การประเมินผลภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามหลักไตรสิกขา คือมีศีลในระดับใด มีสมาธิมากน้อยเพียงใด มีปัญญาสัมมาทิฐิมากขึ้นหรือไม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธนี้ทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง มีธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ดูแลบุคลากรอย่างดี ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่รับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการหรือไม่ นอกจากพิจารณาที่ประสิทธิผลการพัฒนาแล้วกระบวนการพัฒนาก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการวางแนวทางการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ที่กำหนดไว้ หลักสูตรการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องเพียงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเพียงใด

สรุปได้ว่า จากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาดังกล่าว จะช่วยลดความวุ่นวายสับสนในสังคมและในองค์การได้เป็นอย่างมาก หากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ได้รับการพัฒนาให้เข้าใจถึงหลักธรรมของพระพุทธศาสนา การพัฒนาตนในด้านจิตใจเป็นไปได้ไม่ยากนัก เพราะเมืองไทยเป็นเมืองที่ประชาชนมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางจิตใจ และมีพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ แต่ละบุคคลพอจะมีพื้นฐานอยู่บ้าง หากองค์การจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสนใจศึกษาธรรมมากขึ้น และให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถขัดเกลาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรที่พึงประสงค์ขององค์การจริงๆ ทุกศาสนาได้ให้แนวปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันโดยเป้าหมายอันเดียวกัน คือ การครองชีวิตและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

จากความหมายของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๔ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ทวีวัฒน์ ปุณฑริกวิวัฒน์ (๒๕๔๕, หน้า ๑๔๑)	๑. แนวทางของการใช้ “ศีล” นำการพัฒนา ๒. แนวทางที่สองคือการใช้ “สมาธิ” เป็นจุดเน้นในการพัฒนา ๓. แนวทางที่สามคือการใช้ “ปัญญา” เป็นแนวทางจุดเน้นในการพัฒนา
พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ) (๒๕๔๔, หน้า ๔๔)	๑. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ๒. การใช้หลักอริยสัจ ๔

ตารางที่ ๒.๒๔ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๓. มรรค ๘ ซึ่งจะนำไปสู่ “นิโรธ”
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๖, หน้า ๔๖)	๑. กายภาวนา ๒. ศีลภาวนา ๓. จิตตภาวนา (Emotional) ๔. ปัญญาภาวนา

๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ **ภาวนา** หมายถึง การทำให้เป็นให้มีขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภทคือ ๑) กายภาวนา ๒) ศีลภาวนา ๓) จิตตภาวนา ๔) ปัญญาภาวนา ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาร่วมกันหลายอย่างเช่น การพัฒนากาย การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญา เข้าด้วยกันจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยไม่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

๑. ความหมายเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

คำว่า “ภาวนา” ก่อนที่จะแปลว่าเจริญ ภาวนาถ้าแปลตามตัวอักษร แปลว่า “การทำให้เป็นให้มี” หมายความว่า อันไหนที่ไม่เป็นก็ทำให้เป็นขึ้น อันไหนที่ไม่มีก็ทำให้มีขึ้นซึ่งหมายความเลยไปว่า การทำให้เพิ่มพูนขึ้น ทำให้กล้าแข็งขึ้นอะไรพวกนี้ เราจึงแปลกันอีกความหมายหนึ่งว่า “ฝึกอบรม” คำว่า “ฝึกอบรม” ก็ไปใกล้กับความหมายของคำว่าสิกขาเพราะฉะนั้น สิกขากับภาวนาจึงเป็นคำที่ใช้อย่างใกล้เคียงกัน บางทีเหมือนกันแทนกันเลยทีเดียว นี้เป็นการโยงเข้ามาหาตัวหลักใหญ่ในการปฏิบัติทางพระพุทะศาสนา พระพุทธเจ้าตรัสในคำสอนของพระพุทธองค์เองเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติของบุคคลท่านใช้ว่า ภาวิตกาโย ภาวิตสีโล ภาวิตจิตโต ภาวิตปัญโญ คือคำว่า ภาวนา เวลาใช้เป็นคุณศัพท์เป็น ภาวิตะ ภาวิตกาโย ผู้มีกายที่เจริญแล้วหรือฝึกอบรมแล้ว ภาวิตสีโล ผู้มีศีลที่ฝึกอบรมแล้วหรือเจริญแล้วภาวิตจิตโต ผู้มีจิตที่เจริญแล้วหรือมีจิตที่ฝึกอบรมแล้ว ภาวิตปัญโญ ผู้มีปัญญาที่เจริญแล้วหรือปัญญาที่ฝึกอบรมแล้ว ถ้าเป็นคำนาม ๔ อันนี้ก็คือ

๑. กายภาวนา คนเป็นภาวิตกาโย ตัวการกระทำเป็นกายภาวนา

๒. ศีลภาวนา คนเป็นภาวิตสีโล ตัวกระทำเป็นศีลภาวนา

๓. จิตตภาวนา คนเป็นภาวิตจิตโต ตัวกระทำเป็นจิตภาวนา

๔. ปัญญาภาวนา คนเป็นภาวิตปัญโญ ตัวกระทำเป็นปัญญาภาวนา[๑๑๖]

๑. **ภาวนา** เป็นคำในภาษบาลี ที่มีรูปกิริยาศัพท์เป็น **ภาเวติ** มีความหมายตรงกับคำว่า **วฑฺเฒติ** ซึ่งก็คือ วัฒนา หรือ **การพัฒนา** ที่ใช้ในภาษาไทย คำว่า **ภาวนา** ในคำสอนของ

---

[๑๑๖]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **“พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต”**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๕๑.

พระพุทธศาสนา หมายถึงการทำให้มีขึ้นเป็นขึ้น, การทำให้เกิดขึ้น, การเจริญ, การบำเพ็ญ, การฝึกอบรม, การพัฒนาเพื่อทำสิ่งที่ยังไม่มีให้มีขึ้น[๑๑๗] โดยมีความหมายครอบคลุมถึงการปฏิบัติตนทั้งหมดที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณธรรมภายในตน[๑๑๘]

๒. ภาวนา ๔ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกมักแสดงในรูปที่เป็นคุณสมบัติของบุคคลผู้ได้เจริญกาย ศีล จิต และปัญญาแล้ว ดังข้อความตัวอย่างต่อไปนี้

๓. พระผู้มีพระภาคเจ้า ชื่อว่า ทรงอบรมพระองค์แล้ว ทรงเป็นภาวิตัตต์ หรือ พระองค์ที่ทรงเจริญหรือพัฒนาแล้ว เป็นอย่างไร คือ พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงอบรมพระวรกาย อบรมศีล อบรมจิตใจ อบรมปัญญา (ขยายความต่อไปอีกว่าทรงเจริญโพธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการแล้ว)[๑๑๙]

๔. ดังนั้นความหมายของภาวนา ๔ คือ การเจริญ การพัฒนา ทั้งทางด้านสมถะ และวิปัสสนา เพื่อให้มีผลปรากฏ เช่น มีบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ภายนอก และคุณธรรมภายในตน

๕. ที่ดีขึ้นซึ่งในความหมายนี้ แบ่งผลที่ปรากฏออกเป็น ๔ ด้าน คือ

๑. กายภาวนา หรือ การพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ ให้รู้จัก “กิน อยู่ ดู ฟัง” เป็น สามารถเสพสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้โทษ รู้จักควบคุมไม่ให้เกิดความต้องการที่ฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น

๒. ศีลภาวนา หรือ การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือมนุษย์ตั้งอยู่ในกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของตนนั้น ไม่ไปเบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายกับผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นและเกื้อกูลกันได้ด้วยดี

๓. จิตตภาวนา หรือ การพัฒนาจิต คือ การมีจิตที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม ความดีงาม สมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพ มีความเข้มเข็งมั่นคง และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพ มีความเบิกบานผ่องใสสงบสุข

๔. ปัญญาภาวนา หรือ การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิด ความเข้าใจอย่างเป็นนายความคิด และการหยั่งรู้ความจริง รู้เห็นเท่าทันโลกและชีวิตตามสภาวะจริง[๑๒๐] ซึ่งการพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ **ภาวนา** หมายถึง การทำให้เป็นให้มีขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภทคือ

๑. **กายภาวนา** คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษให้กุศลธรรมงอกงาม ให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒. **ศีลภาวนา** คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

---

[๑๑๗]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐๓.

[๑๑๘]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), **หลักแม่บทของการพัฒนาตน**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐ และ ๑๕.

[๑๑๙]ขุ.จู. (ไทย) ๓๐/๑๘/๑๑๕.

[๑๒๐]พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)** พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๓๗๑.

๓. **จิตตภาวนา** คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข็มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีการเมตตา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิและสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔. **ปัญญาภาวนา** คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำให้เป็นอิสระทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญาความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาร่วมกันหลายอย่าง เช่น การพัฒนากาย การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญา เข้าด้วยกันจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยไม่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง[๑๒๑]

สรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือ มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยการฝึกฝนอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตนซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจาและเมื่อมีปฏิบัติในทุกด้านครบถ้วนแล้วในทางศาสนาก็จะให้ความสำคัญต่อเรื่องจิต เพราะจิตเป็นผู้บงการให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ ได้ ในการพัฒนาจิตของบุคคลตามแนวพุทธนี้เป็นการฝึกให้บุคคลมีจิตใจสงบถือว่าเป็นการทำให้บุคคลได้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมตามที่สังคมต้องการ ผู้ที่ได้รับการอบรมทางจิตให้ถูกวิธีจะสามารถพัฒนาจิตได้ คำกล่าวที่ว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” จึงเป็นความจริง เพราะเมื่อบุคคลมีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้วก็จะมีผลทำให้ร่างกาย พฤติกรรมหรือการประพฤติปฏิบัติเป็นไปแต่ในสิ่งที่ดีงาม

จากความหมายเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๕ ความหมายเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๐, หน้า ๕๑)	๑. การทำให้เป็นให้มี ๒. การกระทำเป็นกายภาวนา กระทำเป็นศีลภาวนา กระทำเป็นจิตภาวนา กระทำเป็นปัญญาภาวนา
พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๖, หน้า ๒๐๓)	๑. การทำให้มีขึ้นเป็นขึ้น ๒. การพัฒนาเพื่อทำสิ่งที่ยังไม่มีให้มีขึ้น
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, (หน้า ๑๐ และ ๑๕)	๑. การปฏิบัติตน ๒. การพัฒนาคุณธรรมภายในตน
พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๔, หน้า ๓๗๑)	๑. เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ๒. เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม

[๑๒๑] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๑.

ตารางที่ ๒.๒๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๓. มีจิตที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม ๔. รู้เห็นเท่าทันโลกและชีวิตตามสภาวะจริง
พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๔, หน้า ๑๕๑)	๑. การพัฒนากาย การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญา ๒. การพัฒนาที่ยั่งยืน

๒. แนวคิดเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

ภาวนา คือการทำให้มีขึ้นเป็นขึ้น, การเจริญ, การบำเพ็ญ

๑. การฝึกอบรม ตามหลักพระพุทธศาสนา มีสองอย่างคือ

๑.๑ สมถภาวนา ฝึกอบรมให้เกิดความสงบ

๑.๒ วิปัสสนา ฝึกอบรมปัญญาให้เกิดความรู้เข้าใจเป็นจิต, อีกนัยหนึ่งจัดเป็นสองเหมือนกันคือ

๑.๒.๑ จิตตภาวนา คือ การฝึกจิตใจให้เจริญงอกงาม ด้วยคุณธรรม ความเข็มแข็งมั่นคง เบิกบาน สงบสุข ผ่องใส่ด้วยความเพียร สติ และสมาธิ

๑.๒.๒ ปัญญาภาวนา คือ การฝึกอบรมเจริญปัญญา ให้รู้เห็นเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง จนมีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลสและความทุกข์

๒. การเจริญสมถกรรมฐานเพื่อให้เกิดสมาธิ มี ๓ ขั้น คือ

๒.๑ บริกรรมภาวนา ภาวนาขั้นตระเตรียม คือ กำหนอารมณ์กรรมฐาน

๒.๒ อุปจำภาวนา ภาวนาขั้นจวนเจียน คือ เกิดอุปจารมาธิ

๒.๓ อัปปนาภาวนา ภาวนาขั้นแน่วแน่ คือ เกิดอัปปนาสมธิ ขึ้งชาญ[๑๒๒]

สรุปได้ว่า เมื่อมนุษย์อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาติ ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ก็ย่อมเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น เพราะฉะนั้น มนุษย์ทำอะไรขึ้นมาก็มีผลในระบบเหตุปัจจัยนี้ กระทบต่อสิ่งภายนอกบ้าง กระทบตัวเองบ้าง และในทำนองเดียวกันสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก ก็มีผลกระทบต่อตัวมนุษย์ด้วย คือทั้งในมุมกิริยาและปฏิกิริยา ตัวเองทำไปก็กระทบสิ่งอื่น สิ่งอื่นเป็นอย่างไรก็มากระทบตัวเอง ข้อสำคัญคือมองไปให้ครบตลอดทั่วระบบความสัมพันธ์นี้ ว่าชีวิตและกิจกรรมการกระทำของตนเอง ทั้งเป็นไปตามระบบเหตุปัจจัยแล้วก็ทำให้เกิดผลตามระบบเหตุปัจจัยนั้นด้วย

จากความหมายแนวคิดเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๖ ดังต่อไปนี้

---

[๑๒๒]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **“พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประศัพท์”,** พิมพ์ครั้ง ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์ พริ้นเตอร์ แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๒.

ตารางที่ ๒.๒๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๑๗๒)	๑. ฝึกอบรมให้เกิดความสงบ (สมถภาวนา) ๒. ฝึกอบรมปัญญาให้เกิดความรู้เข้าใจเป็นจิต (วิปัสสนา)

๓. ความสำคัญเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

ภิกษุผู้ไม่ได้เจริญกาย สีล จิต ปัญญา จักไม่สามารถแนะนำผู้อื่นให้สามารถประพฤติในอธิศีล อธิจิต อธิปัญญาได้, ไม่สามารถแสดงธรรมอันเยี่ยมยอด ที่สร้างความปีติ น่าชื่นชม แก่ผู้ฟัง ถลำลงสู่ธรรมดำ ได้แก่ แสดงธรรมเพื่อการแข่งดี เพื่อกล่าวกระทบบุคคลอื่นหรือ เพื่อหวังลาภสักการะ, ไม่ใส่ใจ ไม่ให้ความสำคัญในพระธรรมที่พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้แต่กลับชื่นชมยินดี สนใจศึกษาในคำกล่าวของบุคคลนอกพระพุทธศาสนา, ประพฤติตนเป็นผู้มักมาก เป็นตัวอย่างที่ไม่ดีให้คนรุ่นหลังพากันทำตาม[๑๒๓]

ภาวนา ๔ เป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่าให้แก่บุคคล พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตน จึงเชิดชูบุคคลผู้มีกาพัฒนาแล้วว่าเป็นบุคคลสูงสุด เป็นผู้ควรค่าแก่การบูชา ซึ่งยกย่องเช่นนั้นเกิดจากคุณของภาวนา ๔ ที่เป็นผลของการฝึกตนนั้นเอง[๑๒๔] คือภาวนา ๔ ตอนปฏิบัติการฝึกสิกขามี ๓ แต่ทำไมตอนวัดผล ภาวนามี ๔ ไม่เท่ากัน ทำไม (ในเวลาทำการฝึก) จึงจัดเป็นสิกขา ๓ และ (ในเวลาวัดผลคนที่ได้รับการฝึก) จึงจัดเป็นภาวนา ๔ อย่างไรที่ชี้แจงแล้วว่า ธรรมภาคปฏิบัติการต้องจัดให้ตรงสอดคล้องกับระบบความเป็นไปของธรรมชาติ แต่ตอนวัดผลไม่ต้องจัดให้ตรงกันแล้ว เพราะวัตถุประสงค์อยู่ที่จะมองดูผลที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งมุ่งที่จะให้เห็นชัดเจนตอนนี้ถ้าแยกละเอียดออกไปก็จะยิ่งดี นี่แหละคือเหตุผลที่ว่าหลักวัดผลคือภาวนา เพิ่มเป็น ๔ ข้อให้ดูความหมาย และหัวข้อของภาวนา ๔ นั้นก่อน “ภาวนา” แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้เป็นทำให้มีขึ้น หรือฝึกอบรม ในภาษาบาลี ท่านให้ความหมายว่า “วฑฺฒนา” คือวัฒนา หรือพัฒนา นั่นเองภาวนานี้เป็นคำหนึ่งที่มีความหมายใช้แทนกันได้กับ “สิกขา” ภาวนาจัดเป็น ๔ อย่าง คือ

๑. กายภาวนา การพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ

๒. ศีลภาวนา การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือเพื่อนมนุษย์

๓. จิตตภาวนา การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจและการหยั่งรู้ความจริง

๔. ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจและการหยั่งรู้ความจริง

---

[๑๒๓] ดูรายละเอียดใน องฺ.ปญฺจก. (ไทย) ๒๒/๗๙/๑๔๕.

[๑๒๔] ดูรายละเอียดใน ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๐๖/๖๓.

อย่างที่กล่าวแล้วว่า ภาวนา ๔ นี้ ใช้ในการวัดผลเพื่อดูว่าด้านต่างๆ ของการพัฒนาชีวิตของคนนั้นได้รับการพัฒนาครบถ้วนหรือไม่ ดังนั้นเพื่อจะดูให้ชัดท่านได้แยกบางส่วนละเอียดออกไปอีก

ส่วนที่แยกออกไปอีกนี้ คือ สิกขาข้อที่ ๑ (ศีล) ซึ่งในภาวนา แบ่งออกไปเป็นภาวนา ๒ ข้อ คือกายภาวนา และศีลภาวนา

ทำไมจึงแบ่งสิกขาข้อศีล เป็นภาวนา ๒ ข้อ ที่จริงสิกขาด้านที่ ๑ คือศีล นั้น มี ๒ ส่วนอยู่แล้วในตัว เมื่อจัดเป็นภาวนา จึงแยกเป็น ๒ ได้ทันที คือ

๑. ศีล ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกาย (ที่เรียกว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ) ได้แก่ความสัมพันธ์กับวัตถุหรือโลกของวัตถุและธรรมชาติส่วนอื่น ที่ไม่ใช่มนุษย์ เช่น เรื่องปัจจัย ๔ สิ่งที่เราบริโภคใช้สอยทุกอย่าง และธรรมชาติแวดล้อมทั่วๆ ไปส่วนนี้แหละ ที่แยกออกไปจัดเป็น กายภาวนา

๒. ศีล ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือบุคคลอื่นในสังคมมนุษย์ด้วยกัน ได้แก่ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่ร่วมกันด้วยดีในหมู่มนุษย์ ที่จะไม่เบียดเบียนกัน แต่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันส่วนนี้ แยกออกไปจัดเป็น ศีลภาวนาในไตรสิกขา ศีลครอบคลุมความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งทางวัตถุหรือทางกายภาพ และทางสังคม รวมไว้ในข้อเดียวกันแต่เมื่อจัดเป็นภาวนา ท่านแยกกันชัดออกเป็น ๒ ข้อ โดยยกเรื่องความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในโลกวัตถุ แยกออกไปเป็นกายภาวนา ส่วนเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ในสังคม จัดไว้ในข้อศีลภาวนา ทำไมตอนที่เป็นสิกขาไม่แยก แต่ตอนเป็นภาวนาจึงแยก อย่างที่กล่าวแล้วว่า ในเวลาฝึกหรือในกระบวนการฝึกศึกษา องค์ทั้ง ๓ อย่างของไตรสิกขา จะทำงานประสานไปด้วยกัน ในศีลที่มี ๒ ส่วน คือ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพในโลกวัตถุ และความสัมพันธ์กับมนุษย์ในสังคมนั้น ส่วนที่สัมพันธ์แต่ละครั้งจะเป็นอันใดอันหนึ่งอย่างเดียวในกรณีหนึ่งๆ ศีลอาจจะเป็นความสัมพันธ์ด้านที่ ๑ (กายภาพ) หรือด้านที่ ๒ (สังคม) ก็ได้ แต่ต้องอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ในกระบวนการฝึกศึกษาของไตรสิกขา ที่มีองค์ประกอบทั้งสามอย่างทำงานประสานเป็นอันเดียวกันนั้น จึงต้องรวมศีลทั้ง ๒ ส่วนเป็นข้อเดียว ทำให้สิกขามีเพียง ๓ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา แต่ในภาวนาไม่มีเหตุบังคับอย่างนั้น จึงแยกศีล ๒ ส่วนออกจากกันเป็นคนละข้ออย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ จะได้วัดผลดูจำเพาะให้ชัดไปทีละอย่างว่า ในด้านซ้าย ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางวัตถุ เช่นการบริโภคปัจจัย ๔ เป็นอย่างไร ในด้านศีล ความสำพันธ์กับเพื่อนมนุษย์เป็นอย่างไร เป็นอันว่า หลักภาวนา นิยมใช้ในเวลาวัดหรือแสดงผล แต่ในการฝึกศึกษาหรือตัวกระบวนการฝึกฝนพัฒนา จะใช้เป็นไตรสิกขาเนื่องจากภาวนาท่านนิยมใช้ในการวัดผลของการศึกษาหรือการพัฒนาบุคคล รูปศัพท์ที่พบจึงมักเป็นคำแสดงคุณสมบัติของบุคคล คือแทนที่จะเป็น ภาวนา ๔ (กายภาวนา ศีลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา) ก็เปลี่ยนเป็น ภาวิต ๔ คือ

๑. ภาวิตกาย มีกายที่พัฒนาแล้ว (= มีกายภาวนา) คือ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทายกายภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดี เริ่มแต่รู้จักใช้อินทรีย์ เช่น ตา หู ดู ฟัง เป็นต้นอย่างมีสติ ดูเป็น ฟังเป็น ให้ได้ปัญญา บริโภคปัจจัย ๔ และสิ่งของเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยี อย่างฉลาด ได้ผลตรงเต็มตามคุณค่า

๒. ภาวิตศีล มีศีลที่พัฒนาแล้ว (= มีศีลภาวนา) คือ มีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้ว ไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนเวรภัย ตั้งอยู่ในวินัยและมีอาชีวะที่สุจริต มีความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะที่เกื้อกูล สร้างสรรค์ และส่งเสริมสันติสุข

๓. ภาวิตจิต มีจิตที่พัฒนาแล้ว (= มีจิตภาวนา) คือ มีจิตในที่ฝึกอบรมดีแล้วสมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต คือ ประกอบด้วยคุณธรรม เช่น มีเมตตา กรุณา เอื้ออารี มีมุทิตา มีความเคารพอ่อนโยน ซื่อสัตย์ กตัญญู เป็นต้นสมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพจิต คือ มีจิตใจเข้มแข็งมั่นคง มีความเพียรพยายาม กล้าหาญ อดทน รับผิดชอบ มีสติ มีสมาธิ เป็นต้น และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพจิต คือ มีจิตใจที่ร่าเริง เบิกบาน สดชื่น เอิบอิ่ม ผ่องใส และสงบ เป็นสุข

๔. ภาวิตปัญญา มีปัญญาที่พัฒนาแล้ว (= มีปัญญาภาวนา) คือรู้จักคิดรู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย รู้จักแก้ปัญหา และรู้จักจัดทำดำเนินการต่าง ๆ ด้วยปัญญาที่บริสุทธิ์ ซึ่งมองดูรู้เข้าใจเหตุปัจจัย มองเห็นสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริงหรือตามที่มันเป็น ปราศจากอคติและแรงจูงใจแอบแฝงเป็นผู้ที่กิเลสครอบงำบัญชาไม่ได้ เป็นอยู่ด้วยปัญญารู้เท่าทันโลกและชีวิตเป็นอิสระไร้ทุกข์ ผู้มีภาวนาครบทั้ง ๔ อย่าง เป็นภาวิต ทั้ง ๔ ด้านนี้แล้ว โดยสมบูรณ์เรียกว่า “ภาวิตัตตะ” แปลว่าผู้ได้พัฒนาตนแล้ว ได้แก่พระอรหันต์[๑๒๕]

สรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาตั้งจุดหมายสูงสุดไว้ที่การบรรลุนิพพาน ซึ่งจัดว่าเป็นจุดหมายที่มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงได้ด้วย “การพัฒนา” ซึ่งในพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “ภาวนา” แปลว่า การทำให้มี ทำให้เป็น และการบรรลุนิพพานมีความสัมพันธ์กับบุคคลและเงื่อนไขต่างๆ ในการบรรลุนิพพาน

จากความหมายความสำคัญเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๗ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๗ ความสำคัญเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๑๗๒)	๑. มีกายที่พัฒนาแล้ว มีศีลที่พัฒนาแล้ว มีจิตที่พัฒนาแล้ว และมีปัญญาที่พัฒนาแล้ว

๔. กระบวนการเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

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

๑) กายภาวนา การเจริญกาย, พัฒนากาย, การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ

---

[๑๒๕]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **“พุทธธรรม (ฉบับเดิม)”,** พิมพ์ครั้ง ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์ พริ้นเตอร์ แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๒.

ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ, การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ : physical development

๒) สีลภาวนา การเจริญศีล, พัฒนาความประพฤติ, การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน : moral development

๓) จิตตภาวนา การเจริญจิต, พัฒนาจิต, การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น : cultivation of the heart; emotional development

๔) ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา, พัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา[๑๒๖]

สรุปได้ว่า ภาวนา ๔ เป็นหลักธรรมที่ผู้ปฏิบัติผู้ได้ปฏิบัติตามได้แล้วจะมีผลดีทั้งสิ้นโดยการปฏิบัติสีลภาวนา สมาธิภาวนา ปัญญาภาวนา และกายภาวนา จากการทำงานทุกอาชีพนั้นต้องมีหลักต้องมีทั้ง สีล สมาธิ ปัญญา และกาย ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้การทำงานต่างๆ ก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จก็เป็นไปได้

จากความหมายกระบวนการเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๘ กระบวนการเกี่ยวกับหลักภาวนา ๔

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๕, หน้า ๗๐)	๑. การเจริญ, การทำให้เป็นให้มีขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา : (cultivation; training; development)

[๑๒๖]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **“พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม”,** พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, ๒๕๔๕, หน้า ๗๐.

๒.๘ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนชุมชน ร่วมกับสถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการจัดการความรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์ความรู้ใช้ในการสร้างคน สร้างงานสร้างฐานความรู้ไปสู่ประสิทธิภาพในทุกด้าน ส่งผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายการพัฒนาคนอย่างยั่งยืน

ปรัชญาของการศึกษานอกโรงเรียน หากจะพิจารณาถึงการศึกษานอกโรงเรียนที่จัดในประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษานอกโรงเรียนของไทยมิได้ผสานแนวคิดภูมิปัญญาอารยธรรมตะวันออกเข้ามาเป็นพื้นฐานความคิดจัดการศึกษานอกโรงเรียนด้วย แนวความคิดเชิงปรัชญาที่โดดเด่นของการศึกษานอกโรงเรียนของประเทศไทยคือ แนวคิดเรื่องคิดเป็น ซึ่งเป็นได้ทั้งปรัชญาในตัวของมันเอง และเป็นความเชื่อพื้นฐานของการจัดการศึกษานอกโรงเรียนของประเทศไทย คำว่า **"คิดเป็น"** ได้มาจากหลักปรัชญาทางพุทธศาสนาที่ว่า ชีวิตเป็นทุกข์ ความทุกข์สามารถดับได้หรือทำให้หายไปได้ การจะดับทุกข์ได้จะต้องรู้สาเหตุของทุกข์นั้นๆ ในที่สุดคนก็จะสามารถหาวิธีแก้ได้ หรือทำให้ความทุกข์ลดน้อยลงไปได้ หลักวิธีการจะดับทุกข์หรือแก้ปัญหาจะต้องมีองค์ประกอบของการคิดเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือค้นหาคำตอบ อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้สำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญนั้นมีอยู่ ๓ ประการคือ ความรู้ที่เป็นความรู้ด้านวิชาการ ความรู้ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และความรู้เกี่ยวกับตนเอง ซึ่งในการจัดกระบวนการเรียนรู้นั้นต้องมีการฝึกให้ผู้เรียนมีกระบวนการคิดเป็น เพราะหากบุคคลไม่มีกระบวนการคิดเป็นแล้วก็จะแก้ปัญหาในการใช้ชีวิตประจำวันไม่ได้เลย ดังนั้นการคิดเป็นจำเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานของกระบวนการจัดการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียน[๑๒๗]

๒.๘.๑ ประวัติความเป็นมาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน กศน.กทม.)

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน กศน. กทม.) เดิมเป็นโรงเรียนผู้ใหญ่วัดพระยาทำ ประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๒๒ สังกัดกองการศึกษาผู้ใหญ่กรมสามัญศึกษา ต่อมาเปลี่ยนสถานภาพ จัดตั้งเป็นศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ตามที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนมอบหมาย สถานที่ตั้งอยู่เลขที่ ๑๖๑/๑๐ ซอยวัดพระยาทำ ถนนอรุณอมรินทร์ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐ สำนักงานเป็นอาคารไม้ ๒ ชั้น ๒ หลัง มีอาคารพัสดุ ๑ หลัง ตั้งอยู่ในเนื้อที่ ๑ ไร่เศษ สร้างมากว่า ๔๐ ปี ต่อมาเมื่อวันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๓๖ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานครเพิ่มเติมและให้มีสถานะเป็นสถานศึกษาเช่นเดียวกัน โดยใช้ชื่อเป็น ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ๑, ๒, ๓ และ ๔ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ประกาศจัดตั้งสถานศึกษารวม ๔๐ เขต โดยกำหนดให้ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ๑ กำกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน

---

[๑๒๗] สำนักงาน กศน. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑,** หน้า ๓-๔.

เขต ๑๒ เขต, ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ๒ กำกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน เขต ๑๑ เขต, ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ๓ กำกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน เขต ๑๑ เขต และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ๔ กำกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนเขต ๖ เขต

ต่อมาได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. ๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ ส่งผลให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยโดยให้ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ๑ มีสถานภาพเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร ตามระเบียบว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีชื่อย่อว่า “สำนักงาน กศน. กทม.” มีหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร มีสถานศึกษาภายใต้การบังคับบัญชา จากเดิม ๔๐ แห่ง เพิ่มอีก ๑๐ แห่ง รวมทั้งหมด ๕๐ แห่ง[๑๒๘]

สำนักงาน กศน.กทม. ได้แบ่ง กศน.เขต เป็น ๑๐ กลุ่มศูนย์ ดังนี้

๑. กลุ่มศูนย์รามาอุทิศ ได้แก่ กศน.เขตจอมทอง ราษฎร์บูรณะ ทุ่งครุ บางขุนเทียน และบางบอน

๒. กลุ่มศูนย์สนิทอัมรินทร์ ได้แก่ กศน.เขตธนบุรี บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ คลองสาน และบางพลัด

๓. กลุ่มศูนย์ ถิ่นเพชรชนนี ได้แก่ กศน.เขตตลิ่งชัน หนองแขม บางแค ภาษีเจริญ และทวีวัฒนา

๔. กลุ่มศูนย์บุรีหลวงรามา ได้แก่ กศน.เขตบางรัก ปทุมวัน ราชเทวี สัมพันธวงศ์ และป้อมปราบศัตรูพ่าย

๕. กลุ่มศูนย์ประชารามาวดี ได้แก่ กศน.เขตดุสิต ดินแดง บางซื่อ พญาไท และพระนคร

๖. กลุ่มศูนย์ศรีนครินทร์บางนา ได้แก่ กศน.เขตบางนา พระโขนง สวนหลวง ประเวศ และบางกะปิ

๗. กลุ่มศูนย์เจ้าพระยาสุขุมวิท ได้แก่ กศน.เขตคลองเตย วัฒนา สาทร บางคอแหลม และยานนาวา

๘. กลุ่มศูนย์จตุรทิศโยธิน ได้แก่ กศน.เขตบางเขน ดอนเมือง จตุจักร หลักสี่ และสายไหม

๙. กลุ่มศูนย์บดินทร์ราชกรีฑา ได้แก่ กศน.เขตห้วยขวาง ลาดพร้าว บึงกุ่ม วังทองหลาง และสะพานสูง

---

[๑๒๘]สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, **ประวัติความเป็นมา,** (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๕), <http://www.korsornor๑.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=๔๒๓๗๘>.

๑๐. กลุ่มศูนย์สุเรนทราฉลองกรุง ได้แก่ กศน.เขตคลองสามวา คันนายาว หนองจอก มีนบุรี และลาดกระบัง

๑. อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. ๒๕๕๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๕๑ ซึ่งส่งผลให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด และสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร เกิดขึ้นเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และมีสถานภาพเป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยมีชื่อย่อว่า “สำนักงาน กศน. จังหวัด” และ“สำนักงาน กศน. กทม.” ตามลำดับทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด/กรุงเทพมหานคร และมีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายในจังหวัด หรือกรุงเทพมหานคร แล้วแต่กรณีรวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้[๑๒๙]

๑. จัดทำยุทธศาสตร์ เป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามสภาพของท้องถิ่นและชุมชน

๒. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๓. วิเคราะห์ จัดตั้ง จัดสรร เงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาและภาคีเครือข่ายที่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๔. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

๕. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบตามที่กฎหมายกำหนด

๖. ส่งเสริม สนับสนุนการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา

๗. ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

๘. ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๙. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

---

[๑๒๙]สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, **โครงสร้าง/บทบาทหน้าที่,** (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๕), <http://www.korsornor1.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=42379>.

๑๐. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และภาคีเครือข่าย

๑๑. ส่งเสริม สนับสนุน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ งานนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

๑๒. กำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

๑๓. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. กิจกรรมของสถานศึกษาภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงาน กศน. กทม.

๑) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๓ รูปแบบคือ

๑. การศึกษาวิธีเรียนพบกลุ่ม เน้นหนักการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก มีการพบกลุ่มเพื่อนำสิ่งที่ได้ไปศึกษาค้นคว้า แล้วมานำเสนอ อภิปราย และสรุปร่วมกันในลักษณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต ๑๐๐ ชั่วโมง สนใจเรียน ติดต่อได้ที่ กศน. เขตทั้ง ๕๐ แห่ง ทั่วกรุงเทพมหานคร รับสมัครระหว่างวันที่ ๑-๓๐ เมษายน และ ระหว่างวันที่ ๑-๓๑ ตุลาคมของทุกปี รับสมัครระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้ระยะเวลาเรียน ๒ ปี

๒. การศึกษาวิธีเรียนทางไกล เป็นวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านสื่อการศึกษาทางไกล ได้แก่ ชุดการเรียนทางไกล CD VCD รายการทางวิทยุและโทรทัศน์ Internet เป็นต้นและทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต ๑๐๐ ชั่วโมง สนใจเรียนติดต่อได้ที่ สำนักงาน กศน. กทม. รับสมัครระหว่างวันที่ ๑-๓๐ เมษายน และระหว่างวันที่ ๑-๓๑ ตุลาคมของทุกปี รับสมัครระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้ระยะเวลาเรียน ๒ ปี

๓. การประเมินเทียบระดับการศึกษา เป็นการประเมินจากความรู้ ทักษะ ผลงาน ประสบการณ์จากแฟ้มสะสมผลงาน โครงงาน การสอบปฏิบัติ สัมภาษณ์ และทำกิจกรรมเข้าค่ายหรือกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต สนใจติดต่อได้ที่สำนักงาน กศน. กทม. รับสมัครปีละหนึ่งครั้งเท่านั้น

๒) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ

โดยจัดส่งเสริม และพัฒนาการจัดการศึกษาอาชีพเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและกลุ่มบุคคล เป็นการแก้ปัญหาการว่างงาน และส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพมี ๔ ประเภทคือ

๑. การฝึกทักษะอาชีพ โดยจัดการศึกษาด้านอาชีพหลักสูตรระยะสั้น เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการอาชีพ

๒. การเข้าสู่อาชีพ เป็นการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้สามารถคิด วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่อาชีพ

๓. กลุ่มพัฒนาอาชีพ เป็นการส่งเสริมความรู้และประสบการณ์แก่กลุ่มที่มีอาชีพประเภทเดียวกัน ให้สามารถพัฒนาปริมาณและคุณภาพผลผลิตเข้าสู่การจำหน่ายมีรายได้ยิ่งขึ้นเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม

๔. การพัฒนาด้วยเทคโนโลยี เป็นการให้ความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาอาชีพและศักยภาพแก่ตนเองและกลุ่ม

การจัดการศึกษาอาชีพทั้ง ๔ ประเภทเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และการประกอบอาชีพ มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด เช่น เมื่อเรียนพัฒนาอาชีพ อาจจะต้องการความรู้ ทักษะอาชีพบางอย่างที่มีเสริมให้อาชีพที่ดำเนินการอย่างมีคุณค่ามากขึ้น

๓) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต

โดยจัดส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ที่มีสาระสอดคล้องกับบริบทของสังคมประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะพื้นฐานของบุคคลให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยเน้นทักษะชีวิตพื้นฐานที่จำเป็น ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านสุขภาพอนามัย และการป้องกันโรคภัย ฯลฯ

๒. ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การบรรเทาและป้องกันสาธารณภัย และการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน การจราจร ฯลฯ

๓. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทำนุบำรุง ฯลฯ

๔. ด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ในการจัดกิจกรรมใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ให้กลุ่มเป้าหมายได้ฝึกคิดวิเคราะห์ ปฏิบัติ และการแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม โดยจัดในรูปแบบกลุ่มสนใจเข้าค่าย การอบรมประชาชน การจัดกิจกรรมชุมชน และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

๔) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน โดยให้ประชาชนชุมชนร่วมกันรับผิดชอบและเห็นถึงความสำคัญในการฟื้นฟูพัฒนาสังคมและชุมชนของตนเอง เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเกิดการเรียนรู้ บูรณาการความรู้ประสบการณ์ และทักษะอาชีพ เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและชุมชนโดยรวมทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้นำไปสู่สังคมที่เข้มแข็ง มีความเอื้ออาทรต่อกัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และกิจกรรมพัฒนาสังคมและชุมชนมี ๕ ด้าน คือ

๑. ด้านเศรษฐกิจ	- กิจกรรมเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง
๒. ด้านการเมือง	- กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย
๓. ด้านสังคม	- กิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้
๔. ด้านสิ่งแวดล้อม	- กิจกรรมรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
๕. ด้านศิลปวัฒนธรรม	- กิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

๓. อำนาจหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต (ศบข.) มีดังนี้[๑๓๐]

๑. จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

---

[๑๓๐]สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, **โครงสร้างศูนย์ กศน. อำเภอ/เขต ๒๕๕๑,** หน้า ๓.

๒. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานภาคีเครือข่าย เพื่อการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๓. ดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล และงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

๔. จัดส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพื้นที่

๕. จัดส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๖. วิจัยและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษานอกระบบ

๗. ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์

๘. กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศภายใน ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

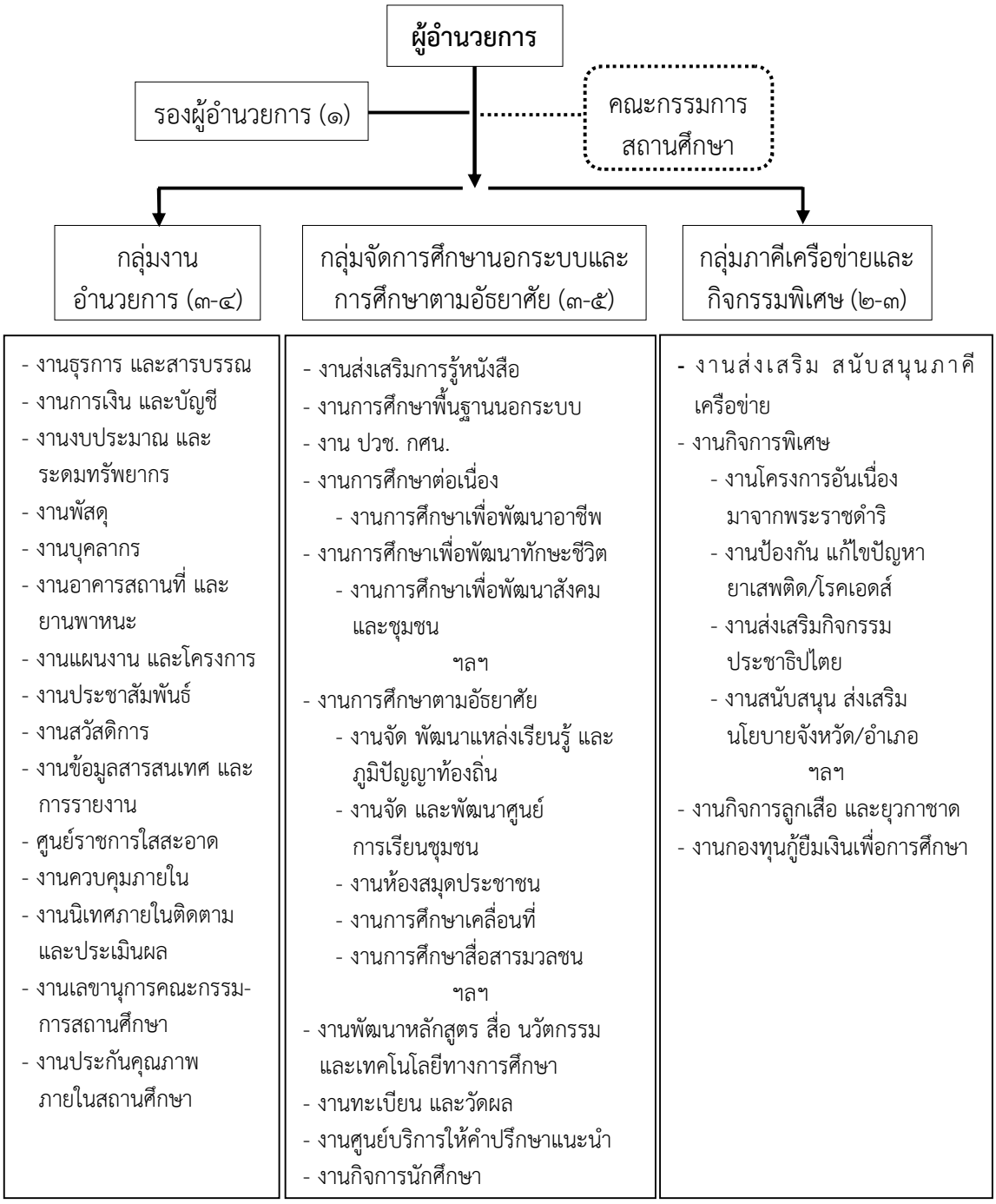
๙. พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๑๐. ระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๑๑. ดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด

๑๒. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน. อำเภอ/เขต)



หมายเหตุ ขนาดเล็ก = ๔ ตำบล/แขวงลงมา อัตรากำลัง = ๑๐
ขนาดกลาง = ๕-๑๐ ตำบล/แขวง อัตรากำลัง = ๑๒
ขนาดใหญ่ = ๑๑ ตำบล/แขวงขึ้นไป อัตรากำลัง = ๑๔

แผนภาพที่ ๒.๑๒ โครงสร้างศูนย์ กศน. อำเภอ/เขต

๒.๘.๒ บทบาทหน้าที่กลุ่มงานต่างๆ

ภายใต้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว จึงได้มีการออกแบบโครงสร้างรองรับจากกลุ่มภารกิจภายใต้คำว่า “กลุ่ม” จำแนกไปสู่กลุ่มงาน และงานตามลำดับโดยแต่ละงานจะแสดงภาระงานให้เห็นเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนผลสำเร็จที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานต่างๆ ด้วย และได้จัดโครงสร้างเป็น ๗ กลุ่ม[๑๓๑] ได้แก่

๑. กลุ่มอำนวยการ
๒. กลุ่มยุทธศาสตร์ และการพัฒนา
๓. กลุ่มส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
๔. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย
๕. กลุ่มส่งเสริมภาคีเครือข่าย และกิจการพิเศษ
๖. กลุ่มงานเทศติดตามพัฒนาระบบบริหาร และกระบวนการเรียนรู้
๗. กลุ่มตรวจสอบภายใน

๒.๘.๓ นโยบาย และภารกิจ สำนักงาน กศน.กทม. ได้มีการดำเนินงานตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้[๑๓๒]

๑. วิสัยทัศน์

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยใช้รูปแบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร เป็นเลิศในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้สถานศึกษา กศน. และภาคีเครือข่าย จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้กับประชาชนในกรุงเทพมหานครได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

๒. พันธกิจ

๑) จัดและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับประชาชนที่อยู่นอกโรงเรียนในรูปแบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในด้านการศึกษาพื้นฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต และการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

๒) จัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อเติมปัญญาให้สังคม

๓) สร้างและส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

---

[๑๓๑] สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, **แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงาน กศน.จังหวัด/กรุงเทพมหานคร ๒๕๕๑,** หน้า ๑, ๒๗, ๓๕, ๔๒, ๔๗, ๕๒, ๖๗.

[๑๓๒] สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, **กรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์,** (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๕), <http://www.korsornor1.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=42380>.

๔) พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามแนวการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา

๕) จัดระบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ

๖) พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และบริบทของชุมชน

๗) สร้างความเข้มแข็งให้แก่สถานศึกษา และภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

๘) เป็นหน่วยธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นกลไกในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร สถานศึกษา และภาคีเครือข่าย

๙) ให้บริการการประเมินเทียบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓. เป้าประสงค์

๑) ประชาชนในกรุงเทพมหานคร มีโอกาสได้รับบริการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ

๒) สถานศึกษา กศน. และภาคีเครือข่าย ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีศักยภาพในการจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

๓) สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร มีปัจจัยคุณภาพในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และวิชาการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษา กศน. และภาคีเครือข่าย

๔. ผลผลิต

- การจัดการศึกษานอกโรงเรียน
- การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ
- การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

๕. กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาทั้งความรู้ ทั้งทักษะและเจตคติอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรคือส่งเสริมและจัดให้มีเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

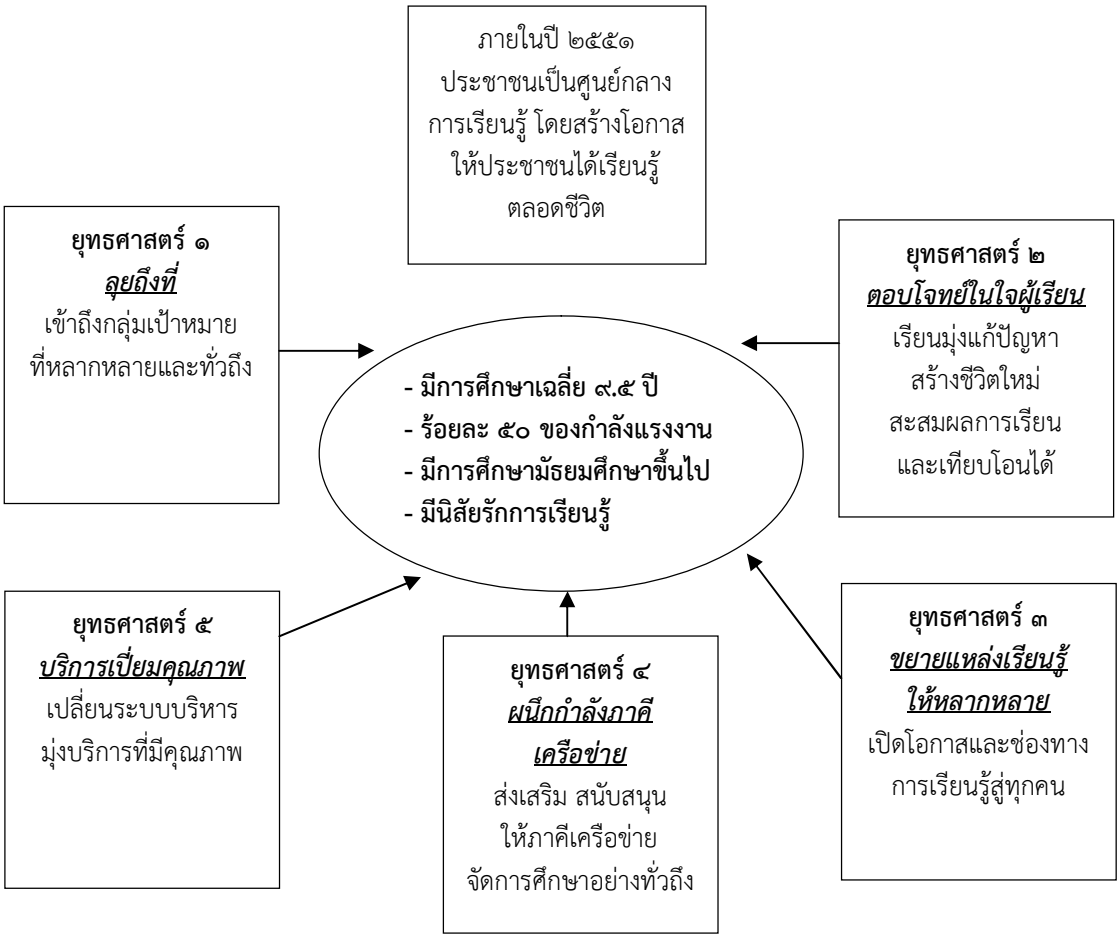
กลยุทธ์ที่ ๓ มีการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติงาน นี้คือกลยุทธ์การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานโดยอาศัยภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ ๕ ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๖ ส่งเสริมสวัสดิการ หมายความว่า ในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายที่พึงได้พึงมีก็จะส่งเสริมให้ เช่น ในการที่บุคลากรจะได้รับการอบรมต่างๆ จะอบรมให้ในค่าใช้จ่าย การต่อสัญญาจ้างก็จะดูจากผลของการปฏิบัติงานถือว่าเป็นสวัสดีการอีกอันหนึ่ง ถ้าปฏิบัติงานครบ ๓ ปีสามารถสอบบรรจุเป็นข้าราชการได้

กรอบความคิดยุทธศาสตร์
การยกระดับศักยภาพของประชากรวัยแรงงาน



แผนภาพที่ ๒.๑๓ กรอบความคิดยุทธศาสตร์การยกระดับศักยภาพของประชากรวัยแรงงาน

๖. นโยบาย

- เร่งรัด จัด และพัฒนาการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในด้านการศึกษาพื้นฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

- จัด ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ในชุมชนรวมทั้งพัฒนา แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการให้บริการทางวิชาการเพื่อเติมปัญญาให้สังคม

- เร่งรัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

- เร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามแนวการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา

๗. ภารกิจหลักของงานการศึกษานอกโรงเรียน

ภารกิจหลักของงานการศึกษานอกโรงเรียน คือ การจัดการศึกษาตลอดชีวิต สร้างคนให้มีคุณภาพ นั้น ได้แก่ จัดการศึกษาพื้นฐาน จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

๑) จัดการศึกษาพื้นฐาน เป็นภารกิจสำคัญอันดับแรก เป็นการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายนอกระบบโรงเรียนด้วยรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมและมีสาระหลักสูตรที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต การทำงานและการศึกษาต่อเนื่อง ก่อให้เกิดชีวิตที่มั่นคงและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาจะครอบคลุมเนื้อหาสาระตั้งแต่การส่งเสริมการรู้หนังสือ การศึกษาในหลักสูตรเทียบเท่าการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาต่อเนื่องที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เป้าหมายอย่างหลากหลาย รวมทั้งความรู้และทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ การจัดกระบวนการเรียนรู้กำหนดให้มีกิจกรรมหลักเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ๕ กิจกรรม ได้แก่ การจัดการเรียนรู้โดยการพบกลุ่ม การเรียนรู้ต่อเนื่อง (กรต.) การทำโครงงาน การสอนเสริมและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต (กพช.) จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ได้กำหนด การวัดผลประเมินผลทุกกิจกรรม ซึ่งกำหนดการประเมินเป็น ๓ ช่วง ได้แก่ การประเมินก่อนเรียน เพื่อทราบถึงพื้นความรู้ของผู้เรียน การประเมินระหว่างเรียนและการประเมินปลายภาคเรียน โดยกำหนดสัดส่วนคะแนนระหว่างภาคเรียน ๖๐ คะแนน ซึ่งประกอบ ด้วยผลงาน / ชิ้นงาน การนำเสนอผลงาน / การร่วมอภิปราย ๓๐ คะแนน การทดสอบย่อย ๑๐ คะแนน การทำโครงงาน ๓๐ คะแนน และคะแนนปลายภาคเรียน ๔๐ คะแนน

๒) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่ต่างกัน โดยมีสาระดังนี้

๒.๑ การเรียนรู้อาชีพแบบองค์รวมที่ประชาชน ครู กศน.และผู้เกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจชุมชน

๒.๒ การออกแบบการเรียนรู้งานอาชีพตามลักษณะของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพในรูปแบบการฝึกทักษะอาชีพ การเข้าสู่อาชีพ การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาอาชีพด้วยเทคโนโลยี

๒.๓ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงที่บูรณาการกับวิถีชีวิต โดยใช้วงจรกระบวนการคิด ทำ จำ แก้ปัญหาและพัฒนา

๒.๔ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพที่พัฒนาศักยภาพของบุคคลและชุมชนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพ สร้างเครือข่ายอาชีพ มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และประสบการณ์ การทำอาชีพภายใต้วัฒนธรรมของชุมชน มีกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของชุมชน เป็นชุมชนที่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพ

๓) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถจัดการกับตนเองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีความสุขตามสภาพและความสงบสุข ความปลอดภัยในสังคม โดย มีสาระสำคัญ ดังนี้

๓.๑ เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของบุคคล เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมของตนและแก้ปัญหาสังคมของตนได้อย่างมีความสุข

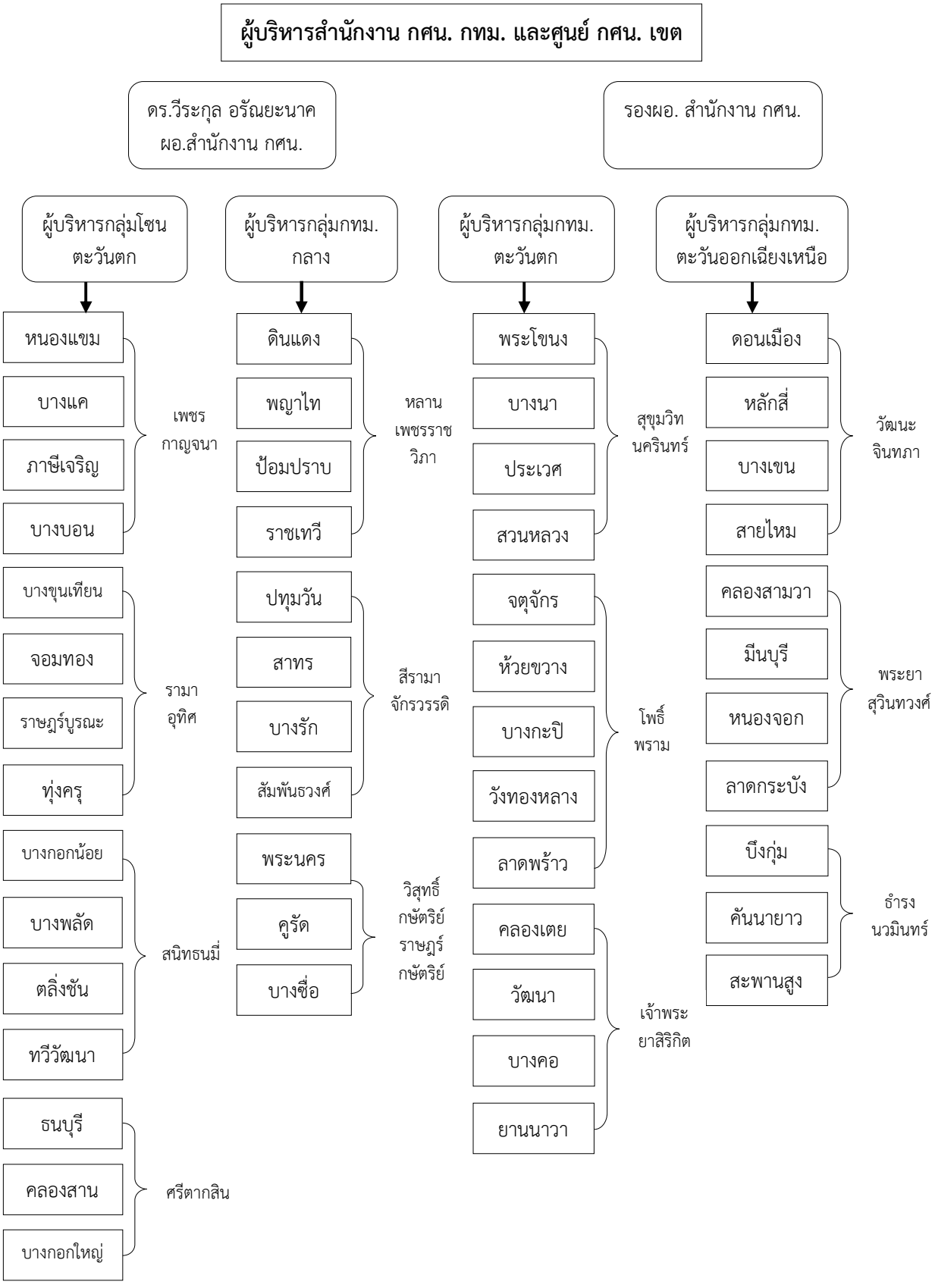
๓.๒ เป็นการเรียนรู้โดยบูรณาการองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ในชีวิตประจำวันเข้าด้วยกัน

๓.๓ เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบโครงการ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยโดยมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อมีทักษะชีวิตในการแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่และแต่ละสถานการณ์

๔) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการจัดการศึกษาที่บูรณาการความรู้และทักษะจากการศึกษาที่ผู้เรียนมีอยู่ หรือได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนโดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้และทุนทางสังคมเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขตามวิถีทางการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

๒.๘.๔ โครงสร้างการบริหารแบ่งเป็นโซน[๑๓๓]

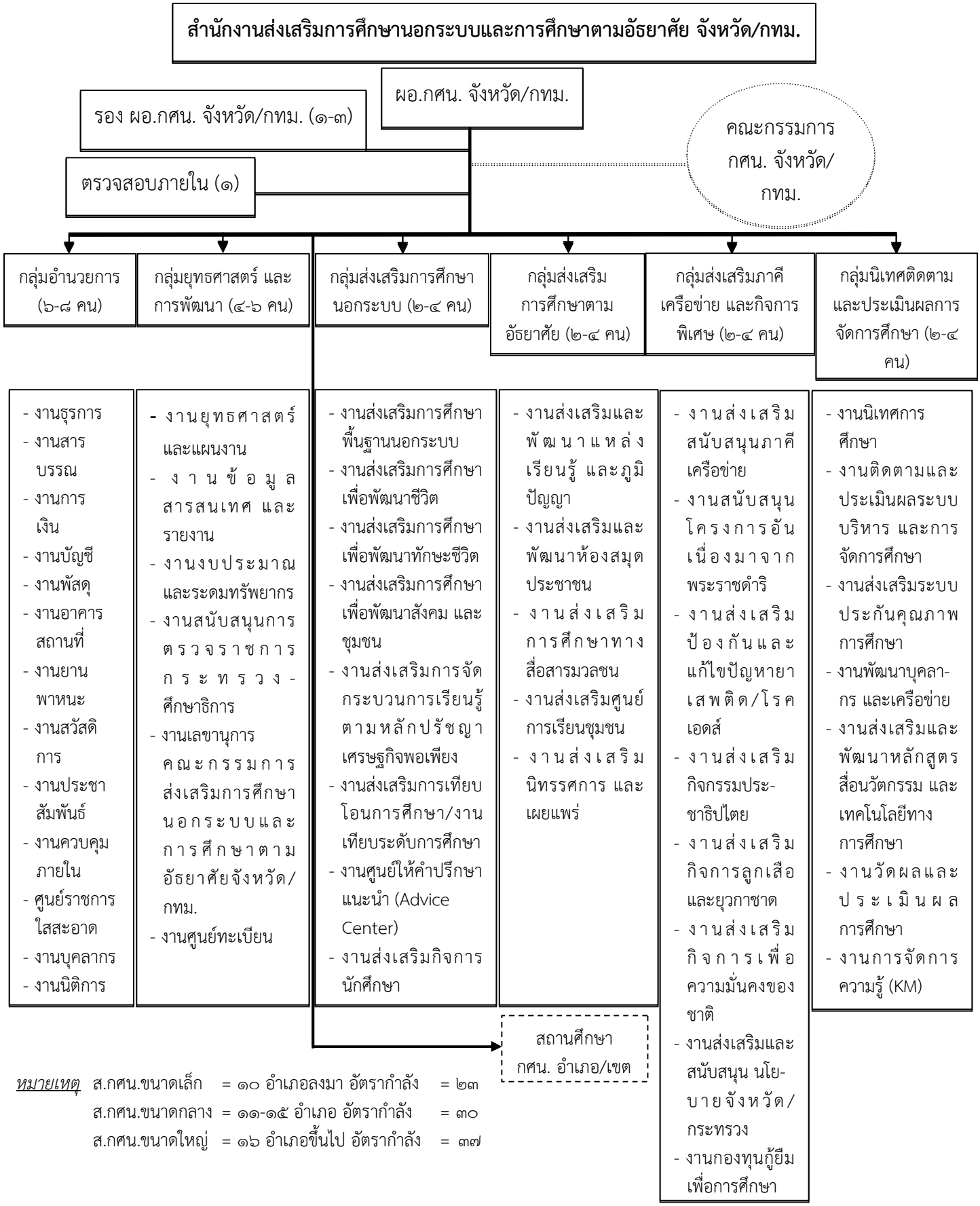
[๑๓๓] สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, **โครงสร้างการบริหารแบ่งเป็นโซน ๒๕๕๑,** หน้า ๔ (อัดสำเนา).



แผนภาพที่ ๒.๑๔ โครงสร้างการบริหารแบ่งเป็นโซน

๒.๘.๕ โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร[๑๓๔]

[๑๓๔]สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร สำนักงาน กศน. กทม., **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๕๔,** หน้า ๒๐.



หมายเหตุ ส.กศน.ขนาดเล็ก = ๑๐ อำเภอลงมา อัตรากำลัง = ๒๓
ส.กศน.ขนาดกลาง = ๑๑-๑๕ อำเภอ อัตรากำลัง = ๓๐
ส.กศน.ขนาดใหญ่ = ๑๖ อำเภอขึ้นไป อัตรากำลัง = ๓๗

แผนภาพที่ ๒.๑๕ โครงสร้างสำนักงาน กศน. จังหวัด/

สรุปได้ว่า สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นแหล่งให้บริการการศึกษานอกระบบแก่บุคคลทุกเพศ ทุกวัย ที่อยู่ในชุมชนเป็นแหล่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน สถานที่จัดกิจกรรมในชุมชน ดังนั้นจึงเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาความเข้มแข็งภายในหน่วยงานและเป็นกิจกรรมส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

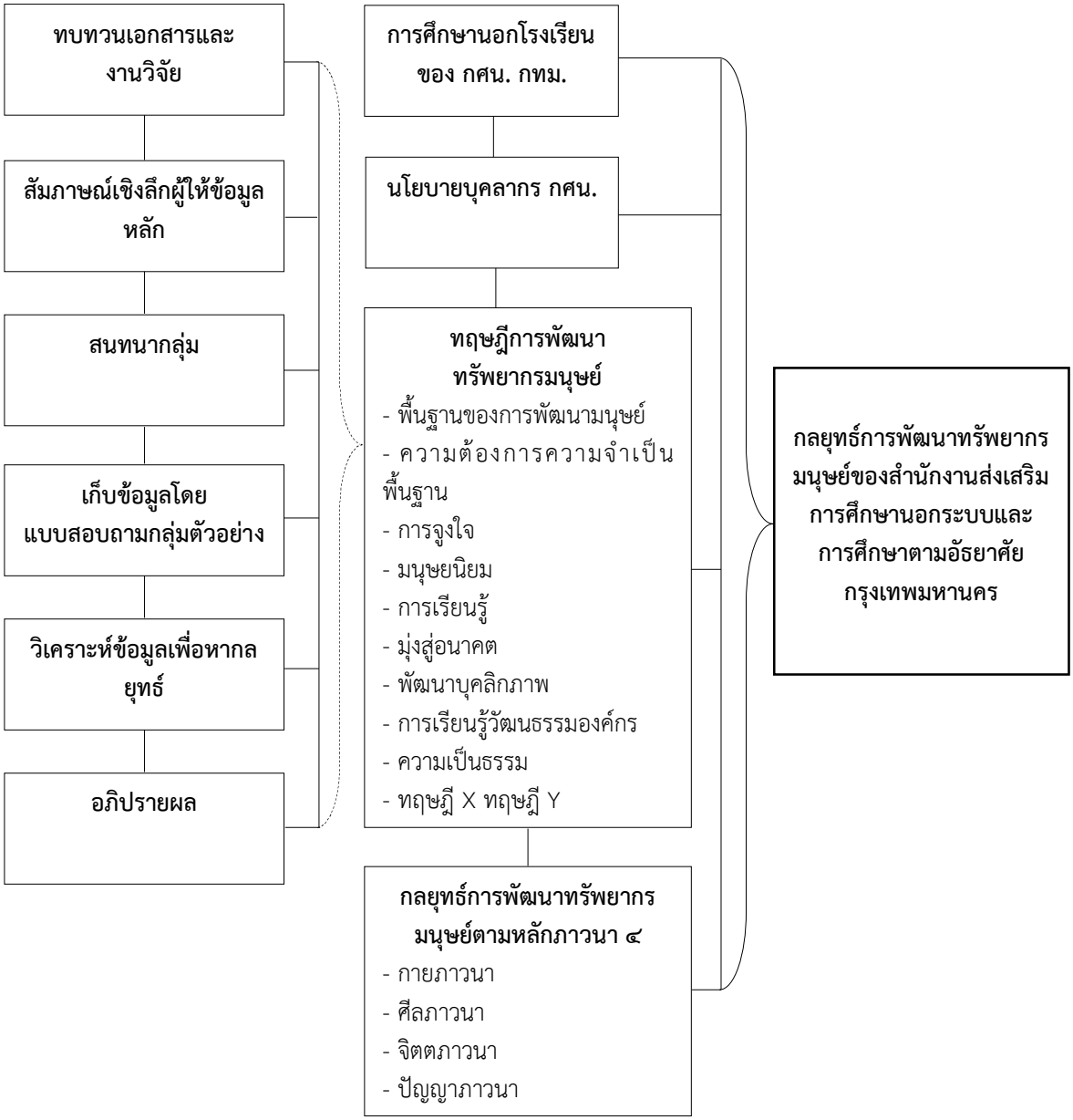
การศึกษานอกโรงเรียนเป็นกระบวนการของการศึกษาตลอดชีวิต มีภารกิจสำคัญที่มุ่งต้องให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมซึ่งเป็นสิทธิที่ทุกคนพึงได้รับ นอกจากนั้นยังจะต้องได้รับการศึกษาที่ต่อเนื่องจากการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาชุมชนและสังคมในที่สุด

จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นโยบายและแนวทางการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และเป็นที่ยอมรับของสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพออกรับใช้สังคมโดยตอบสนองตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งหวังจะให้ประชาชนหรือชุมชนที่อยู่ในท้องถิ่น ให้ได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับคนที่ศึกษาอยู่ในเมืองให้มีการพัฒนา และมีโอกาสที่จะได้รับใช้ประเทศชาติ และสังคม สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบการศึกษาในการสร้างบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกันกับนโยบายทางด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็น บริษัท รัฐวิสาหกิจ โรงเรียน หรือสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยนั้น ผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ควรมีหลักบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีศาสตร์ และศิลป์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถึงจะได้ชื่อว่า เป็นบุคคลที่ดี มีประสิทธิภาพ และเก่ง แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เก่ง ที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ก็จะต้องควบคู่ด้วยคุณธรรม ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงหลักภาวนา ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับการดำเนินชีวิตที่ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ที่ควรมีขึ้นในจิตในใจ ได้แก่ หลักภาวนา ๔ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ได้แก่ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา

ดังนั้นทุกองค์กรจึงได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในด้านวิชาการต่างๆ ควบคู่ด้วยการพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพทั้งร่างกายและจิตใจด้วยการพัฒนาคนให้ครบองค์ ๔ ประการ ตามหลักของภาวนา ๔ คือ การพัฒนากาย การพัฒนาความประพฤติ การพัฒนาจิต และการพัฒนาปัญญา เมื่อบุคลากรมีความรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม อันจะนำไปสู่การใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขที่ยั่งยืนต่อไป

๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ค้นคว้าจากหนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์และจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหลักธรรมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามหลักภาวนา ๔ ได้แก่ ๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ๒) ศีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ๓) จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ และ ๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรและประชาชนผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ไว้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลหลัก
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods) กล่าวคือ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการวิจัยเชิงเอกสารกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุน

๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่มุ่งเสนอแนะตัวแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวิธีการไว้ ๓ วิธีคือ ๑) สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๑๐ คน ๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คน ในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง ๓) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้วยการเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เช่น หนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคัดเลือกมาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และในนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ (Key-Expert Informants) ที่มีประสบการณ์ตรง ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structure In-Depth Interview)

เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว (Face-to-Face In-Depth Interview) ผู้บริหารองค์การภาคการศึกษาระดับนโยบาย เพื่อให้ได้ประชากรตัวอย่างตามต้องการ ในการนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ จำนวน ๑๐ คน[๑] คือ

๑. ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๒. รองผู้อำนวยการ คนที่ ๑ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๓. รองผู้อำนวยการ คนที่ ๒ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๔. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตภาษีเจริญ
๕. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตบางกอกน้อย
๖. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตราษฎร์บูรณะ
๗. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตบางกอกใหญ่
๘. ข้าราชการ
๙. พนักงานราชการ
๑๐. ครู

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พระสงฆ์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพระพุทธศาสนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๖ ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านพระพุทธศาสนา และการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

กลุ่มที่ ๓ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้บริหารองค์การภาคการศึกษาระดับนโยบาย ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive or Accidental) เพื่อให้ได้ประชากรตัวอย่างตามต้องการ ในการนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ๔ คน ข้าราชการ ๒ คน พนักงานราชการ ๒ คน และครู ๒ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คนมาร่วมสนทนากลุ่ม

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In-dept Interview) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการใน

---

[๑]สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร, **สรุปจำนวนบุคลากร สังกัด สำนักงาน กศน. กทม. ปี ๒๕๕๕,** หน้า ๑๕.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และเพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามตามหลักพุทธธรรม

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ในการนี้ด้วยรูปแบบการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จะเป็นไปในลักษณะของการประชุมกลุ่มเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและข้อมูลตรงตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งเกิดจากการสนทนา โดยมีประเด็นปัญหาที่เจาะจงกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มรองผู้อำนวย กลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานราชการ และกลุ่มครู ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างประชากรที่กล่าวมา ได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น การจัดกลุ่มสนทนาเฉพาะ (Focus Group Discussion) จึงเป็นไปในลักษณะของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๓) การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม แล้วนำมาร่างข้อคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ ต่อจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามในการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การวิเคราะห์เชิงเอกสาร ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ดังนี้

๑) ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการรวบรวมจากหนังสืออ้างอิงทางพระพุทธศาสนาต่างๆ จากพระไตรปิฎก (ภาษาบาลี) ฉบับ มหาจุฬาเตปิฎกำ ๒๕๐๐, พระไตรปิฎก (ภาษาไทย) ฉบับ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติต์พระบรมราชินีนาถ

๒) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการรวบรวมจากหนังสือ วารสาร บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตก และหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาตลอดจนข้อมูลทางสถิติที่รวบรวมโดยหน่วยงานราชการหรือสถาบันการศึกษาและแหล่งข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับ

อนึ่ง ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดถึงบทความงานวิจัยในวารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ แล้ว ทำให้เห็นกรอบแนวคิด ประเด็นปัญหาของการวิจัย จากเอกสารที่ได้มีการทบทวนก่อนหน้านี้ หลังจากที่ได้ทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดแล้ว ผู้วิจัยได้สร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(๑) จัดเตรียมเครื่องมือตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยให้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แยกระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้ตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

(๒) ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ จำนวนอย่างน้อย ๕ ท่าน เช่น ด้านจิตวิทยา ด้านการวิจัย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ในการตรวจเครื่องมือการวิจัยว่ามีความเที่ยงตรงและสามารถใช้ในการเก็บข้อมูลได้หรือไม่

(๓) ติดต่อขอหนังสือจากผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย และเวียนหนังสือขออนุเคราะห์ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ที่จะเข้าสัมภาษณ์

(๔) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยกำหนดวันที่จะไปขอสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

(๕) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๔.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structure In-Depth Interview) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว (Face-to-Face In-Depth Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรทั้งหมด จึงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินการกิจกรรมชุมชน พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๒) ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล่องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๓.๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ในเบื้องต้น เพื่อศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และเพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามตามหลักพุทธธรรม โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คน ทั้งนี้ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตามระเบียบวิธี ดังต่อไปนี้

๑) การนัดหมายวันเวลาจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม คณะผู้วิจัยจะทำการนัดหมายวันเวลาที่จะจัดกิจกรรมสนทนาดังกล่าว

๒) หลังจากตกลงดังที่นัดหมายแล้ว คณะผู้วิจัยจะเดินทางไปยังพื้นที่กลุ่มเป้าหมายก่อนอย่างน้อย ๑ วัน ทั้งนี้เพื่อตระเตรียมความพร้อมของการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม

๓) ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม โดยที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการของกิจกรรม

๔) ขณะสนทนากลุ่ม มีการบันทึกการดำเนินกิจกรรมด้วยเครื่องบันทึก (Recorder) และภาพ (Camera)

๕) สรุปผลจากการสนทนากลุ่ม

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) และการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

๓) การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลความคิดของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๒๖ ท่านโดยยึดหลักในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

(๑) Concept กำหนดมโนทัศน์ สร้างแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์

(๒) Content รวบรวมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

(๓) Classification วิเคราะห์จำแนกกลุ่มข้อมูล

(๔) Category จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้ให้เป็นระบบ

๓.๕.๑ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วทำการตรวจสอบข้อมูลแบบ “Triangulation” หรือที่เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation)”[๒] เป็นการใช้กระบวนวิธีที่หลากหลาย (the multiple-method approach) ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ดังนี้

๑. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล

๒. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) โดยตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

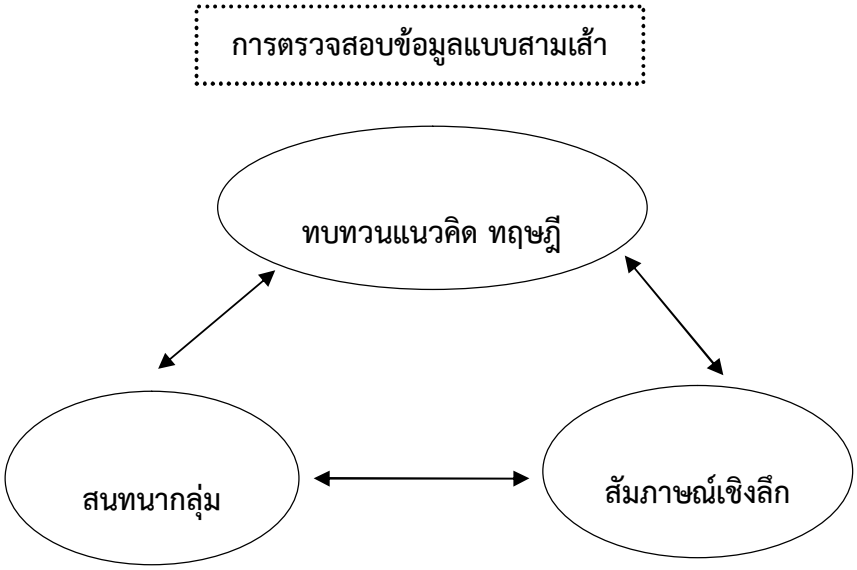
๓. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น การ

---

[๒] N. K. Denzin, **The research act (2nd ed.)**, (New York: McGraw-Hill., 1978), p. 390.

สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสังเกตควบคู่กับการซักถาม พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบด้วย

ผู้วิจัยยังมีการศึกษาผลงานวิจัยทฤษฎีและหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวิจัยในสามลักษณะนี้สามารถยืนยันผลการวิจัยกันได้เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation technique)” ดังแผนภาพที่ ๓.๑



แผนภาพที่ ๓.๑ รูปแบบการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยโดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่มีคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ มุ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจัดเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) โดยผู้วิจัยจะใช้การวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มประชากร ข้อมูลที่รวบรวมได้จะได้นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติเบื้องต้นต่อไป

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง จำนวน ๖๒๕ คน[๓]

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)[๔] ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๓๔ คน และ

---

[๓]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

[๔]ธานินทร์ ศิลป์จารุ, **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๔๘ – ๔๙.

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากทุกพื้นที่ตามสัดส่วนของประชากรศึกษารายละเอียดดังแสดงในตาราง

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากร สังกัด สำนักงาน กศน.กทม.	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้อำนวยการ	๕๓	๔๔
ข้าราชการ	๗๐	๕๙
พนักงานราชการ	๔๓๕	๒๐๑
ครู	๔๘	๔๐
ลูกจ้าง	๑๙	๑๔
รวม	**๖๒๕**	**๒๓๔**

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอน ลักษณะ และการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

๓.๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑) ศึกษาหลักการและทฤษฎี ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้

๒) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

๔) สร้างเครื่องมือ

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๗) ปรับปรุงแก้ไข

๘) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ๑) สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)[๕] คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด จำนวน ๔๕ ข้อ แบ่งออกเป็น ๘ ด้าน มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น		**การแปลความหมาย**
๑	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด
๒	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย
๓	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง
๔	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วยมาก
๕	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

เมื่อได้ทราบถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับ พร้อมทั้งความหมายของค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

๓.๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)[๖] ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๕ ถึง ๑.๐ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

---

[๕]สุวรีย์ ศิริโภคารภิรมย์, **การวิจัยทางการศึกษา**, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๙-๑๔๐.

[๖]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๘.

๑. รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี ศศ.บ., ศ.ม., Cert. TQM., Ph.D.

ประธานคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

๒. ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง พธ.บ., M.A., Ph.D.

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกนิฎฐ์ ศรีทอง

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาสังคม หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ พธ.บ., M.A., Ph.D.

อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น

อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ รูปเพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha coefficient) ของครอนบาค[๗] ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ ๐.๙๖๘

๔) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การเก็บข้อมูล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) จัดเตรียมเครื่องมือตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire)

๒) ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ จำนวนอย่างน้อย ๕ ท่าน เช่น ด้านจิตวิทยา ด้านการวิจัย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ในการตรวจเครื่องมือการวิจัยว่ามีความเที่ยงตรงและสามารถใช้ในการเก็บข้อมูลได้หรือไม่

๓) ติดต่อขอหนังสือจากผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขออนุญาตและขอความ

---

[๗]Cronbach, Lee J, **Essentials of Psychological Testing**, 4th ed., (New York : Harper & Row, 1971, p. 123.

ร่วมมือถึงผู้บริหาร หรือ หัวหน้าหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย และเวียนหนังสือขออนุเคราะห์ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ที่จะเข้าแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

๔) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยกำหนดวันที่จะไปขอแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ด้วยตนเอง

๕) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เป็นหลัก โดยการดำเนินการขั้นแรก คือ นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ จำนวน ๒๓๔ ชุด นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสำรวจ (Editing) แล้วดำเนินการลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส (Code Book) หลังจากนั้นได้มีการตรวจสอบแบบสำรวจเพื่อความถูกต้องอีก ๑ ครั้ง และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาค่าทางสถิติ

๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยการใช้การประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์เสนอข้อมูล ดังนี้

๑) สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชากรต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation)

๓) ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด นำมาจัดกลุ่มคำตอบวิเคราะห์รายข้อ วิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Context Content Analysis Techniques) นำเสนอข้อมูลโดยเขียนเป็นความเรียงประกอบตาราง

๔) เกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร มีดังนี้[๕]

---

[๕]ชูศรี วงศ์รัตนะ, **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิต, ๒๕๔๑), หน้า ๗๕.

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
๑.๐๐ – ๑.๔๙	มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
๑.๕๐ – ๒.๔๙	มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย
๒.๕๐ – ๓.๔๙	มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง
๓.๕๐ – ๔.๔๙	มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก
๔.๕๐ – ๕.๐๐	มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร และ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งเป็น ๓ ส่วนตามวัตถุประสงค์ คือ

ส่วนที่ ๑ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักตามวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ข้อ โดยแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ดังนี้

ส่วนที่ ๑ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวกับความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ๔ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

๑.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรอย่างไรนั้น การขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ หรือตามแผนงานนโยบายที่ได้ถูกกำหนดไว้ จุดที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวก็คือ “มนุษย์” มนุษย์ที่อยู่ในองค์กรมีอยู่ ๒ ประเภท คือ ๑) มนุษย์ในฐานะที่เป็นคนทำงาน และ ๒) มนุษย์ในฐานะที่เป็นคนรับบริการ ต้องมองว่าการพัฒนามนุษย์ในองค์กรต้องพัฒนาให้รอบด้านไม่ใช่จำเป็นเฉพาะคนที่ทำงานในสำนักงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย คิดเชิงระบบทั้งหมด เพราะว่าทุกคนมีส่วนที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามนโยบาย และก็ตามบทบาทหรือไม่อย่างไร[๑] มนุษย์เป็นคนทำงาน เพราะฉะนั้นการพัฒนามนุษย์งานก็จะได้รับการพัฒนาไปด้วย แล้วความจำเป็นมากที่สุดคือบุคลากรที่สำนักงาน กศน. กทม. มีฐานที่มาที่แตกต่างกันทั้งในเรื่องของความรู้ ความสามารถ วุฒิทางการศึกษาที่จบมา ประสบการณ์พื้นฐานทางครอบครัว สังคม ความหลากหลายเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องปรับทัศนคติและก็หลอมคนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ใกล้เคียงกันมากที่สุดเพื่อรองรับการทำงานของ กศน. กทม. ที่จะต้องดูแลส่งเสริมให้โอกาสในการศึกษากับประชาชนที่พลาดโอกาสและก็ด้อยโอกาส[๒] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากในเรื่องของการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องกาย เรื่องศีล เรื่องจิต และเรื่องปัญญา ได้ทั้งหมดคือจะต้องมีการพัฒนาทั้ง ๔ รูปแบบให้ไปด้วยกันแต่บางครั้ง

---

[๑]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

อาจจะมีแค่บางอย่างซึ่งอาจพัฒนาไม่ทั่วถึงหมายความว่าบางครั้งอาจพัฒนาในด้านร่างกายอย่างเดียว ในเรื่องของจิตใจอาจจะขาดตรงนี้ไปบ้างในการพัฒนาทั้ง ๔ ด้านครบบริบูรณ์เนื่องจากว่า “งบประมาณ” ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานจะเน้นตรงนี้มากเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในเรื่องของการทำงาน เรื่องของการบริการ เนื่องจากว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องบริการสถานศึกษา ๕๐ เขตต้องบริการ ต้องดูแล ต้องสนับสนุน ฉะนั้นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนเพื่อที่จะดูแล ๕๐ เขตได้ด้วยแต่ว่าในเรื่องของการพัฒนานั้นอาจจะมีไม่ครบทั้ง ๔ ด้านอาจจะมีเพียงบางด้านที่ขาดไปเนื่องจากเรื่องงบประมาณ เรื่องเวลา เนื่องจากมีภารกิจพิเศษอื่นๆ เข้ามามากไม่ใช่มีงานเฉพาะตรงนี้อย่างเดียวมีงานพิเศษอาจทำให้ค่อนข้างจะขาดมีไม่ครบ ๔ ด้าน[๓]

ต้องจำแนกว่าการที่จะพัฒนาคนมีหลายวิธี วิธีที่ ๑ การสอนงาน ประเด็นที่ ๑ ในยุคแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือคนต้องเป็นผู้ที่ถูกสอนจึงมองไปในเรื่องของการสอนงานการฝึกอบรมอันนี้คือการสอน ถ้าคำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มองไปที่การเรียนรู้ของคนไม่ใช่มองเพียงแค่การสอนอย่างเดียว การมองไปที่การเรียนรู้ของคนจากการทำงาน ต้องเข้าใจว่าปรัชญาการพัฒนาคนมีอยู่ ๒ กลุ่ม คือกลุ่มที่เรียกว่าการสอนเพราะเราต้องเข้าใจว่าคนต้องถูกสอน คนที่สอนก็เชื่อว่าคนนี้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “Concept” คือเชื่อว่าคนเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจากการทำงาน จากประสบการณ์ จากปัญหา เพราะฉะนั้นในองค์กรจะฝ่าฝันอุปสรรคไปได้ก็คือคนในองค์กรต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการพัฒนาบุคลากรมอง ๒ มุมก่อน มุมที่ ๑ เราคิดว่าจะสอนเขา มุมที่ ๒ ทำยังไงให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ถ้าเราคิดว่าเราจะสอนคน ถ้าคนที่เราสอนไปไม่เกิดการเรียนรู้ก็ไม่มีประโยชน์ ในยุคแรกใช้คำว่า (Coaching Training) คนเหล่านี้คือการสอน แต่ในยุคที่ ๒ พูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พูดถึงเรื่องการ (Learning) บุคคลแห่งการเรียนรู้ หรือว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มอง ๒ มิติก่อน เพราะฉะนั้นพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ก็คือสร้างคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้องค์กรก็พัฒนาปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเทคโนโลยีปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป ว่าเป็นเรื่องการปรับตัวขององค์กร[๔] ส่วนเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากเพราะว่าคนเราจะต้องได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะว่าในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลเราจำเป็นต้องรู้ ไม่อย่างนั้นเราก็จะกลายเป็นคนที่ไม่รู้ข้อมูลซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งถือว่าข้อมูลเป็นอาวุธทางสงครามก็ต้องรู้ข้อมูลความเคลื่อนไหวนโยบาย[๕] ในส่วนของวิสัยทัศน์ และพันธกิจรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่อายุ ๑๖-๖๐ ปีหรือมากกว่านั้นหรือน้อยกว่านั้น แล้วแต่ที่หน่วยงานต้นสังกัดระบุเป็นครั้งคราวไป บทบาทหน้าที่ ๔ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ ดูแลในระดับประถม ม.ต้น ม.ปลาย

ด้านที่ ๒ เป็นการพัฒนาอาชีพ

---

[๓]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๔]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๕]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

ด้านที่ ๓ ด้านการพัฒนาตนเอง หรือเรียกว่าทักษะชีวิตก็สามารถที่จะเอาไปใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน หรือใช้เป็นคุณธรรมประจำใจในการพัฒนาชีวิตตนเอง

ด้านที่ ๔ ช่วยเหลือสังคม เรียกว่าพัฒนาสังคมและชุมชน ตัวเองใช้พื้นฐานของการเรียนอยู่ของตนเอง ใช้อาชีพของตนเอง ใช้ทักษะชีวิตของตนเอง เพื่อที่จะเอาไปพัฒนาชุมชน และสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข[๖]

เพราะว่าการบริหารงานองค์กร ถ้าบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องอย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอันนี้จำเป็นอย่างยิ่ง[๗] ไม่ว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปในทางใดก็ตามย่อมเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของคน” จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร[๘] บุคลากรที่มาปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เท่ากัน ความหลากหลายทางด้านการศึกษาที่มาปฏิบัติงานใน กศน. ก็มีมาก ฉะนั้นก็จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาให้เข้าใจถึงการทำงานของกศน. โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกันกับ กศน. จังหวัดทั่วๆ ไปมีขบวนการทำงานและก็มีอะไรที่แตกต่างกันมาก จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาให้ตรงกันและสามารถปฏิบัติงานได้[๙] จึงมีความสำคัญโดยการนำหลักธรรมในพุทธศาสนามาใช้ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยเฉพาะด้านกายภาวนา คือการอบรมกาย โดยการฝึกอบรม การให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ[๑๐]

เมื่อพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรของมนุษย์จะมุ่งเน้นในเรื่องพัฒนาด้านการศึกษา มนุษย์เราทุกๆ คนถ้าหากเราไม่พัฒนาในด้านการศึกษาแล้วอนาคตของเราก็จะไปไม่ไกล จำเป็นจะต้องศึกษาทั้งใน ทั้งนอก การศึกษาทางในจะต้องศึกษาตามระบบ ทางพระก็จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบระบบของวัดหรือของพระปริยัติธรรม ส่วนทางฆราวาสจะต้องศึกษาตามกฎระเบียบของทางกระทรวงศึกษาธิการ และศึกษานอกจากนั้นจะต้องศึกษาในเรื่องของ “อาชีพ” เรียกว่า “ภูมิปัญญาของชาวบ้าน” เช่น พระภิกษุสามเณรเรียกว่าแผนกธรรม และแผนกบาลี รวมถึงพระปริยัติธรรมไปด้วย เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมคำสอน แล้วเอามาเผยแผ่พัฒนาให้ชีวิตของชาวโลกมีความอยู่ดี กินดี ตามระเบียบตามคลองธรรมโดยการไม่เบียดเบียนกัน เป็น

---

[๖]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร , ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๗]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๘]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๙]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๐]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ต้น[๑๑] มนุษย์เป็นสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลต่างจากสัตว์เดรัจฉาน ตรงที่สัตว์เดรัจฉานใช้แต่อารมณ์ ฉะนั้น การที่จะสอนมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบต้องถือตามหลักพระพุทธศาสนา ต้องพัฒนาในหลัก ๓ ประการคือ ศีล สมาธิ และปัญญา[๑๒] ถ้าเรามีคนแต่ว่าไม่มีคนที่มีความรู้ความสามารถการทำงานในองค์กรก็ไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ แต่ถ้าเรามีคนในองค์กรถึงแม้ว่าจะเป็นคนจำนวนน้อยแต่เป็นคนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานของตนเอง ที่ปฏิบัติก็จะทำให้งานขององค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จดำเนินไปโดยไม่ผิดพลาดไม่มีข้อเสียหาย แต่ถ้าคนไม่รู้จริงเหมือนคนโบราณบอกว่า “โง่และขยัน อันตราย” เพราะจะทำผิดไปเรื่อย แต่ถ้าคนฉลาดคนมีปัญญาและขยันจะได้แต่ประโยชน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร[๑๓]

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่รวมกันเป็นกลุ่มมีความรู้ความสามารถไปตามประสบการณ์ของงานของอาชีพที่แตกต่างกัน เมื่อมีการมาอยู่ร่วมกันต้องมีการพัฒนา พัฒนาเพื่อให้งานนั้นเดินทางไปได้ไกลเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ เพราะเนื่องจากคนเรานั้นมีความรู้ความสามารถ และความเห็นที่แตกต่างกัน[๑๔] โดยหลักพื้นฐานองค์กรก็ประกอบด้วยส่วนประกอบหลายๆ อย่างแต่ส่วนประกอบทั้งหมดถูกกำหนดโดยมนุษย์ แม้ในองค์กรจะมีทรัพยากร มีโครงสร้าง มีระบบอย่างไรก็ตาม แต่ทั้งหมดขึ้นอยู่กับมนุษย์[๑๕] เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยหลักในองค์กร องค์กรใดก็ตาม องค์กรนั้นก็จะต้องประกอบไปด้วยคนในองค์กรก็คือ "มนุษย์" การที่จะเอามนุษย์หรือคนในองค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า หรือขาดทุนกำไร ก็ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยนั่นเองให้มีความรู้ ให้มีความชำนาญ และก็ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความรู้ก็มีการพัฒนาอยู่เป็นระดับ ระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน เหมือนทหารก็จะแบ่งกันอยู่หลายชั้นยศ เช่น นายสิบ นายทหาร ลูกจ้าง พนักงานราชการ การรับคนเข้าองค์กรก็รับตามความรู้ตามตำแหน่งงานนั้นๆ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี และก็ให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ ด้วยทหารเรียกว่า ความชำนาญการทางทหารหรือ (ชกท.) อย่างเช่น กองอนุศาสนาจารย์คนที่มีความรู้ด้านอื่นไม่มีพัฒนาการในเรื่องของอนุศาสนาจารย์ก็ปฏิบัติหน้าที่ไม่สัมฤทธิ์ ไม่สำเร็จ ต้องมาอบรมมาศึกษาเพิ่ม และก็มีการกำหนดด้วยคุณสมบัติเฉพาะถึงจะมาเป็นอนุศาสนาจารย์ได้[๑๖]

---

[๑๑]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๒]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๓]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๔]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๕]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๖]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่รวมกันเป็นกลุ่มมีความรู้ความสามารถไปตามประสบการณ์ของงาน ของอาชีพที่แตกต่างกัน เมื่อมีการมาอยู่ร่วมกันต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยนั่นเองให้มีความรู้ ให้มีความชำนาญ และก็ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของคน” จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรก็คือผู้ดำเนินการเป็นเจ้าหน้าที่ และก็รวมทั้งผู้เข้ารับบริการ ภาคีเครือข่าย ทั้ง ๓ กลุ่มนี้จะเป็นจุดสำคัญที่ ๑) องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ๒) ผู้รับบริการเองก็มีความสุข ได้รับประโยชน์จากผู้ที่มุ่งหวังคาดหวังจากองค์กรนี้[๑๗] เนื่องจากว่าบุคลากรที่รับเข้ามาปฏิบัติทำหน้าที่มีความหลากหลาย มีความต่างกันเข้ามา ฉะนั้นความจำเป็นอันดับหนึ่งคือ ต้องอบรมให้ความรู้เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง ความจำเป็นต่อมาก็คือ ถ้าบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาของ กศน. กทม. ทั้งหมดคือถ้าพัฒนาคนแล้วก็จะพัฒนาคุณภาพของการศึกษาไปด้วย[๑๘]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญถ้าเกิดขาดเรื่องของการพัฒนาไปเมื่อไหร่เมื่อนั้นองค์กรอาจจะไม่มีการพัฒนา แต่ตรงกันข้ามถ้าเกิดมีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดทุกๆ ปี ทุกๆ เทอมพัฒนาตลอดไม่ว่าจะเป็นบุคลากรเอง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้ง ๕๐ เขต ก็จัดมาอบรมมาพัฒนาตรงนี้เพื่อให้เกิดความรู้ใน ๔ ด้านให้ได้ครบทั้งหมดเพื่อที่จะให้องค์กรนั้นเดินหน้าไปได้ และพัฒนาจิตใจได้ด้วยพัฒนากฎระเบียบพัฒนาในเรื่องของการเรียนรู้ต่างๆ ให้ทันโลกถ้าไม่ทำเช่นนั้นไม่สามารถที่จะไปสอนคนอื่นได้จำเป็นที่จะต้องมีการทำ[๑๙] เพราะปีหน้าจะเข้าสู่ประชาคม “**อาเซียน**” จะต้องทำโรงเรียนให้เป็นต้นแบบก็จะต้องนำคนไปพัฒนาความรู้ เพราะข้อมูลเดิมๆ ไม่ทันสมัยล้าสมัยแล้ว แต่เดิมครูมีความรู้แค่ปริญญาตรี การที่จะไปเรียนปริญญาโทต่อก็เป็นเรื่องยุ่งยาก แต่ปัจจุบันครูไปเรียนต่อ ป.บัณฑิต จบ ป.โท ก็มี คนที่ไปเรียน ป.บัณฑิต ก็จะได้รู้จักคนรอบข้างและจะได้มีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพมากขึ้น แต่คุณเป็นครูก็จริงแต่ต้องทำงานในด้านการเงินพัสดุ และจะต้องให้มีการอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษา[๒๐]

เนื่องจากการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทั้งด้านความคิด

---

[๑๗]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๘]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๙]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๒๐]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

วิสัยทัศน์ ให้มีศักยภาพ “คิดเป็น ทำเป็น” ในขณะเดียวกันต้องพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย[๒๑] คือพัฒนาพื้นฐาน และก็ปรับพื้นฐานของบุคลากรเมื่อปรับพื้นฐานได้ เข้าใจกระบวนการทำงานของ กศน. กทม. ก็สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี[๒๒] พระพุทธศาสนาเปรียบเหมือนหางของเรือที่คอยประคับประคองให้คนประพฤติชอบ[๒๓] เพราะเมื่อมีการให้ศึกษานอกระบบนอกโรงเรียน หรือ กศน. การศึกษา กศน. ได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมาไม่จบ เช่น เรียนของกระทรวงศึกษาธิการไม่จบ ป.๖ หรือจบป.๖ ไม่มีโอกาสไม่ได้เรียนต่อมัธยม เมื่อมาเปิด กศน.ขึ้นก็มาเรียนต่อ กศน. เพื่อจะได้มาศึกษา เป็นการปรับวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้นไปจะได้มีการพัฒนาอาชีพของตนเอง อย่างทุกวันนี้ใช้วุฒิเป็นตัวนำในการที่จะเข้าทำงานต่างๆ จะได้ปรับวุฒิเป็นหลักเป็นเกณฑ์เพื่อจะได้ปรับวุฒิให้สูงขึ้น ถ้าไม่มีวุฒิก็ลำบากในการเข้าทำงานต่างๆ ถ้าไม่มีวุฒิก็ทำงานสูงไม่ได้เป็นได้แค่กรรมกร รัฐได้เปิดโอกาสให้มีระบบการศึกษานอกโรงเรียน ทางวัดเห็นว่าแนวนี้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือบุคคลากร เพื่อให้มนุษย์มีความเข้าใจ “ทันโลก ทันคน”[๒๔]

ก็เพราะว่ามนุษย์ไม่เหมือนสัตว์เดรัจฉานทั้งหลาย สามารถที่จะสอนให้ใช้เหตุผลได้ มนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องใช้เหตุผล เราสอนให้รู้จักใช้เหตุผลไม่ให้ใช้อารมณ์ ถ้าใช้อารมณ์ต่อสู้กันก็ไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าใช้เหตุผลนี้ก็จะพูดกันรู้เรื่องพูดกันด้วยเหตุด้วยผล อย่างเช่น ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนี้จะเน้นในการสอนวิชาตรรกศาสตร์กันมากก็เพื่อให้นิสิตรู้จักใช้เหตุใช้ผลในเหตุผลไม่จำเป็นต้องจริงเสมอไป แต่ในความจริงต้องมีเหตุผล ก็ต้องพัฒนาเป็นขั้นๆ ต้องให้มีศีลก่อน พอมีศีลแล้วก็ต้องทำสมาธิ สมาธิทำให้จิตใจของเราสงบเพื่อที่จะพัฒนาปัญญา และปัญญานี้สำคัญมากถ้าหากว่าไม่มีสมาธิทำให้เกิดปัญญายาก[๒๕] ถ้าคนในองค์กรไม่ได้รับการพัฒนา การทำงานก็จะไม่บรรลุผล และอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย อาจจะทำผิดไปเรื่อยๆ โดยไม่รู้ว่าตัวเองทำผิดกว่าจะรู้สึกตัวก็สายไป[๒๖] มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ค่อยยอมรับการพัฒนา เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะพัฒนาให้ได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อเริ่มพัฒนาจิตให้ได้ ถ้าไม่สามารถพัฒนาจิตมนุษย์เหล่านั้นได้ ก็จะดึงเข้ามาพัฒนาเข้าสู่งานในอาชีพที่ต้องการยาก[๒๗] โดยเหตุที่มนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหมด หรือควบคุมระบบทั้งหมดในองค์กร ข้อสำคัญอันดับแรกคือ ต้องเริ่มที่มนุษย์เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหมด ระบบทั้งหมดในองค์กร ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ คุณภาพ ศักยภาพ

---

[๒๑]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๒๒]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๒๓]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๒๔]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๒๕]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๒๖]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๒๗]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

และประสิทธิภาพของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรนั้นให้เป็นไปในเป้าหมายที่ต้องการที่ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้[๒๘] องค์กรจะเจริญหรือเสื่อมก็อยู่ที่การพัฒนาองค์กรการพัฒนาองค์กรก็คือ “คนในองค์กร” นั่นเองอย่างน้อยๆ

๑) ในเรื่องของกายภาพนี้สำคัญก็คือการพัฒนาในเรื่องของด้านร่างกายสิ่งแวดล้อมภายนอก

๒) ในเรื่องของศีล คือศีลภาวนา การพัฒนาในเรื่องของกิริยามารยาทในเรื่องของความประพฤติปฏิบัติอยู่กับสังคมได้ อยู่กับผู้อื่นได้แบบเกื้อกูลกันในเรื่องของศีลภาวนา คือความประพฤติคือมนุษย์เป็นสัตว์สังคมความประพฤติก็ย่อมแตกต่างกัน ถ้าเราเอามนุษย์มารวมกันถ้ามีศีลเสมอกันมีความประพฤติที่เสมอกันมีกฎกติกาเข้าใจองค์กร อย่างเช่น องค์กรนี้เข้างาน ๐๘.๓๐ เลิก ๑๖.๓๐ เพราะฉะนั้นคนในองค์กรจะต้องเคารพกติกาเคารพกฎระเบียบ

๓) ในเรื่องของจิตตภาวนา เกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรมจิตให้เข้มแข็งคนในองค์กรนั้นต้องมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันที่นี้การอยู่ร่วมกันมันจะต้องมีมีคุณธรรมมีจริยธรรมในหมู่คณะนั้นๆ ด้วยมิใช่อยู่กันแบบไม่พัฒนาอยู่บางคนไม่มีมนุษยสัมพันธ์ไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่คือไม่มีหลักของเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระพุทธเจ้าเราต้องปลูกฝังคนในองค์กรให้รักองค์กร ให้รักหน่วย ให้รักงาน ให้รักนาย และให้รักเพื่อนพ้องน้องพี่ คนในองค์กรบางคนไม่รักหน่วย นายก็ไม่รักเพื่อนก็ไม่รักจบเลย

๔) ในเรื่องของปัญญาภาวนา สามารถพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า คือในทางโลกเขาก็พยายามส่งคนไปเพิ่มพูนความรู้ อย่างข้าราชการชั้นนายสิบก็มีหลักสูตรนายสิบชั้นต้น นายทหารก็มีหลักสูตรชั้นนายร้อย คนจะติดพันตรีก็มีหลักสูตรชั้นนายพันนี้เป็นการพัฒนาความรู้ตาม (Step) ตามแนวทางการรับข้าราชการเพื่อมาพัฒนาตนเองเมื่อตนเองพัฒนาแล้วก็มาพัฒนาองค์กร ก็อยู่ร่วมกับคนในองค์กรได้อย่างมีความสุขด้วยปัญญานั่นเอง[๒๙]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญถ้าเกิดเราขาดเรื่องของพัฒนาไปเมื่อไหร่เมื่อนั้นองค์กรของเราอาจจะไม่มีการพัฒนาเลย เพราะศักยภาพ ประสิทธิภาพของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรนั้นให้เป็นไปในเป้าหมายที่ต้องการที่ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาอยู่เรื่อยๆ ให้ทันกับความเจริญของโลกความเจริญทางด้านการสื่อสารเราต้องเจริญตามให้เท่าทันโลก

๑.๓ ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ข้อจำกัดในเรื่องนี้คือการมีปริมาณคนมาก นักศึกษาของ กศน. กรุงเทพมหานคร มีประมาณแสนกว่าคน แล้วครูอาจารย์ มีประมาณพันคน เมื่อมารวมกันแล้วนี้เป็นข้อจำกัด เป็นข้อจำกัดเชิงปริมาณ แต่ว่าอย่างไรก็ตามการพัฒนาก็จะต้องดำเนิน

---

[๒๘]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๒๙]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

กันต่อไป ถือว่าการพัฒนาคนเป็นเหมือนชีวิต คือต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา[๓๐] พัฒนาไปเรื่อยๆ พัฒนาเสร็จก็ต้องพัฒนาอีก ไม่หยุดกันต้องก้าวไปเรื่อยๆ ถึงแม้มีการพัฒนาแล้วก็ต้องพัฒนาอีกในทุกๆ ด้าน จะต้องหมุนอยู่ตลอดเวลาอาจมีสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเพราะเทคโนโลยีสมัยนี้เข้ามาเยอะ ก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทัน เมื่อก้าวทันก็จะเดินไปกับสังคมโลกได้ไม่เช่นนั้นจะเดินตามสังคมโลกไม่ทัน จำเป็นต้องมีการพัฒนา คือต้องพัฒนาตลอดไป[๓๑] ต้องเข้าใจหลักคิดก่อน พื้นฐานแท้ที่จริงแล้วคนทุกคนไม่เชื่อว่าทุกคนเรียนรู้ได้ด้วยตนเองทุกคนต้องถูกสอนเป็นเรื่องของ **“ปรัชญา”** ไม่เข้าใจแต่ทีแรกว่าคนต้องถูกสอนถ้าจะพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องพูดถึงการเรียนรู้ของคน แต่ถ้าพูดถึงการสร้างวินัยให้คนต้องใช้การสอนหรือการฝึกทักษะคนละเรื่องกัน เช่น ถ้าเห็นทหารเดินมารู้ได้ว่าเป็นทหาร เพราะถูกการฝึกทักษะถูกสั่งให้ไปรบก็ไปรบอันนั้นคือทำตามคำสั่ง แต่ในกรณีจะพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือให้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีคำอยู่หลายคำ (Coaching Training) บุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ (LO) ฉะนั้นเราตั้งเป้าหมายที่จะเดินไปทางไหนจะสอนคนให้เป็นงาน จะฝึกอบรมคน หรือจะสร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้มีหลายมิติมองกันในมิติไหน มีข้อจำกัดอย่างไร ก็คือเราไม่เข้าใจ คิดว่าการฝึกอบรมคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์[๓๒]

ข้อจำกัดมีเครื่องมือที่ไม่เต็มร้อย ไม่เต็มที่ และงบประมาณที่ได้รับในการพัฒนา คือการที่จะทำให้คนเรียนรู้ในเรื่องอินเตอร์เน็ตหรือออนไลน์บางครั้งก็ต้องมีเวลา และมีทรัพยากรในเรื่องเงินเป็นปัจจัยหลัก เช่น โปรแกรมที่ใช้อยู่ค่อนข้างโบราณ ต้องมีการเพิ่มเมมโมรี่ก็ต้องใช้เงิน และรัฐบาลไม่ได้จัดสรรงบประมาณให้ ต้องพยายามช่วยเหลือตัวเอง คือใช้เงินที่ได้อย่างประหยัดที่สุดและก็ให้คุ้มค่า[๓๓] ในเรื่องแรกก็คือตัวบุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่ที่รับมาสอนหนังสือ หรือมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบเป็นส่วนใหญ่ ส่วนวิทยากรที่จะมาสอนเรื่องของอาชีพมีการจัดสรรเงินให้แต่ว่าไม่สามารถจะอยู่ด้วยกันตลอดทั้งปีได้ เพราะมาได้บางฤดูกาลที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในวิชาชีพนั้นๆ ทักษะชีวิตก็เหมือนกันก็จัดได้เป็นช่วงๆ เป็นกระบวนการ เช่น เอาทักษะกระบวนการทางลูกเสือมาให้ความรู้เกี่ยวกับในเรื่องของระเบียบวินัยอบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรม เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติตน หรือไม่ก็ให้องค์กรหน่วยงานต่างๆ มาส่งเสริม เช่น ตอนนี้ก็จะมีเรื่องของมูลนิธิต่างๆ มาส่งเสริมเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ต้นกล้าพอเพียง ของมูลนิธิไทยเพื่อไทยอย่างนี้ เป็นต้น ก็มาดำเนินกิจกรรมเพิ่มเติมให้ แต่ว่ายังมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ ที่จัดสรรมา ก็เป็นเรื่องอุดหนุน “อาชีพ” ก็ไม่สามารถที่จะหลอมละลายรวมกัน

---

[๓๐]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๑]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๓๒]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๓๓]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้[๓๔] เช่น ความไม่พร้อมของแต่ละคนอาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ความรู้ ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกันอันนี้เป็นข้อจำกัดจะต้องได้รับการพัฒนา[๓๕]

ข้อจำกัดที่จะมีผลต่อการพัฒนา คือในเรื่องของงบประมาณ ซึ่งงบประมาณของ กศน. จะอิงงบประมาณเป็นรายหัวของนักศึกษาเป็นส่วนใหญ่เป็นส่วนมาก สำหรับครูหรือพนักงานราชการทั่วไป ที่จะพัฒนาก็มีบ้างแต่ก็ถือว่ายังน้อยอยู่[๓๖] ถ้ามองไปในเรื่องของครอบครัวเรื่องปัญหาของเด็ก ถ้าหากว่ามีการช่วยกันแก้ทีนี้ก็จะทำให้สังคมดีขึ้น ทางรัฐบาล ทางผู้ใหญ่ ทางสังคม อาจจะมองข้ามไป ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเด็กไปให้ความสำคัญกับผู้ใหญ่มากกว่า เด็กก็มาจากเด็ก เด็กดี ต่อไปโตขึ้นก็ดี เด็กไม่ดี พอโตขึ้นไปก็ไม่ดี แต่ทุกวันนี้มียาบ้า มีอะไรเข้ามาเยอะแยะ สาเหตุก็เกิดจากเด็กมีปัญหา เด็กก็เป็นเครื่องมือให้กับผู้ใหญ่ที่คิดไม่ดีๆ นำยาบ้าไปส่งไปขาย เด็กก็ปลูกฝังนิสัยนี้ขึ้นมา โตขึ้นก็ติดยาบ้า ก็ขายยาบ้า ปัญหาตรงนี้ยังไม่แก้ไขเท่าที่ควร ที่วัดถ้าช่วยกันแก้ก็จะบรรเทาไปได้เยอะ ทรัพยากรตรงนี้จะต้องทำ มีกฎ มีระเบียบ ถ้ามีกฎระเบียบขึ้นมา ก็จะทำให้มนุษย์มีความเจริญขึ้นอีกได้เยอะ[๓๗] ในการพัฒนาถ้าองค์กรนั้นถ้ามีทุนทรัพย์น้อย แต่ถ้าคนในองค์กรนั้นเป็นคนที่มีศักยภาพในการพัฒนาน้อยก็จะพัฒนายากนิดหนึ่ง โดยเฉพาะพื้นฐานของคนที่ได้รับการพัฒนาง่าย คนที่มีความเสียสละมองเห็นต่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักนั่นแหละจะพัฒนาง่าย แต่ถ้าคนเห็นแก่ตนเห็นแก่ตัวก็พัฒนายาก แต่ก็พัฒนาได้คนเห็นแก่ตัวก็เพราะความเห็นผิด ถ้าคนมีความเห็นถูกต้องเป็นสัมมาทิฏฐิก็พัฒนาง่าย ถ้าความเห็นผิดก็พัฒนายากแต่ก็สามารถพัฒนาได้ ถ้าเปิดทิฏฐิของตัวเองยอมรับความเห็นที่ถูกต้อง[๓๘]

ไม่มีอะไรที่มีข้อจำกัดมากเท่ากับมนุษย์ เพราะว่าสิ่งต่างๆ นอกจากมนุษย์ ไม่มีชีวิตก็อยู่ในการควบคุม มนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิตมนุษย์ไม่มีอิสระในตนเอง มนุษย์มีข้อจำกัดมากมาย[๓๙] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาอยู่เรื่อยๆ ให้ทันกับความเจริญของโลกความเจริญทางด้านการสื่อสารเราก็ต้องเจริญตามโลกให้เท่าทันโลก และบางครั้งถ้าเราเดินไม่ทันโลกก็เป็นคนไม่ทันสมัย องค์กรก็ไม่พัฒนา บางครั้งคนก็มีข้อจำกัดเหมือนกันบางคนก็พัฒนาได้ บางคนก็พัฒนาไม่ได้ คนเหมือนกันแต่ไม่เหมือนกัน อย่างคนในองค์กรบางครั้งพัฒนาก็แล้ว ทั้งด้านกายภาพ ศีลภาพ จิตตภาพ และปัญญาภาพ แต่ทรัพยากรนั่นไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรจะด้วยส่วนตัวของตัวเองหรือด้วย

---

[๓๔]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๓๕]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๓๖]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๓๗]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๓๘]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๓๙]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

สภาพแวดล้อมก็แล้วแต่บางทีก็มีข้อจำกัดของตัวเอง คือพัฒนาไม่ขึ้น คือพัฒนาไปไม่ไหว เราก็แยกแยะเป็นคนๆ ไป ก็ต้องมีการพัฒนาคนอื่นซึ่งเอามาแทนที่ถ้ารู้ว่าบุคลากรเราพัฒนาไม่ขึ้น ก็ย้ายไปไว้ในงานที่ถนัด รับผิดชอบแทน “ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน”[๔๐]

สรุปได้ว่า ความไม่พร้อมของแต่ละคนอาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถที่แต่ละคน เครื่องมือที่ไม่เต็มร้อย ไม่เต็มที่ งบประมาณที่ได้รับในการพัฒนาและรัฐบาลไม่ได้จัดสรรงบประมาณให้ ต้องพยายามช่วยเหลือตัวเอง คือใช้เงินที่ได้อย่างประหยัดที่สุด ถ้าองค์กรนั้นมีทุนทรัพย์น้อย และคนในองค์กรนั้นถ้าเป็นคนที่มีศักยภาพในการพัฒนาน้อยก็จะพัฒนายากนิดหนึ่ง แต่ก็พัฒนาได้ด้วยการพัฒนาต่อไปโดยไม่หยุด

๑.๔ การพัฒนา (แนวทาง) ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วน

การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วนนั้น ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วนก็คือความรับผิดชอบ มนุษย์เราถ้ามีความรับผิดชอบไม่ว่าจะอยู่ในจุดไหนก็ตาม ก็จะทำให้ทุกอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้มากกว่า ๕๐ เปอร์เซ็นต์แต่ส่วนที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบได้ก็จะต้องสำนึกได้ เมื่อมีความสำนึกได้ว่าเกิดมาควรจะต้อง “ทำอะไร อย่างไร” ความรับผิดชอบก็จะตามมา เมื่อความรับผิดชอบตามมาก็จะมีพลังที่อาศัยความเป็นมนุษย์ อาศัยสิ่งที่เคยมีอยู่แล้วในตัวเองไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่น ก็สามารถพัฒนาตัวเองได้ด้วยตนเอง[๔๑] ก็จะมีในหลายเรื่องด้วยกัน แต่ที่เร่งด่วนที่สุดคือ เรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพราะได้รับนโยบายหลัก นโยบายรอง และนโยบายเร่งด่วนในหลายๆ เรื่องก็จะต้องอบรมให้ความรู้ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพราะเป็นนโยบายใหญ่ของสำนักงาน กศน. อย่างเช่น ปีนี้มีนโยบายหลัก นโยบายรอง และนโยบายเร่งด่วนอะไร ที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน กศน. กทม. จะต้องทำแล้วก็เอานโยบายมาสนทนากันแล้วมาก็วิเคราะห์นโยบายก็นำสู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนปฏิบัติประจำปี[๔๒] ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญตอนนี้ก็คือ ส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศซึ่งเป็นสิ่งที่ค่อนข้างที่จะด้อยตรงนี้มาก ถึงแม้จะมีการเรียนรู้จริงแต่ก็ยังรู้ไม่ ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์จริง ยังพูด ยังอ่าน ยังเขียน ไม่เก่ง จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเร่งด่วน เพื่อให้ทันยุคทันสมัยที่จะรองรับสังคมอาเซียนได้อีกด้วย ถ้าเกิดไม่ทำอย่างนี้ก็ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการจัดคนกลุ่มนี้ไปอบรมไปเรียนรู้ในเรื่องของภาษาต่างประเทศให้มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน บุคลากรที่ทำงานโดยทั่วไปจะต้องจัดให้เร่งด่วน[๔๓]

---

[๔๐]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๔๑]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๔๒]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๔๓]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

ต้องสร้างความเข้าใจก่อนว่า ๑) มีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร ๒) แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการกำหนดแผนที่มีความเข้าใจว่า “ปรัชญา” คืออะไรกันแน่ พอจะสร้างคนให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเราคิดจะสอนเขาอย่างเดียว แต่ตามทัศนะของ “พัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้” พัฒนาที่ทำงานให้เป็น (Learning in Workplace) หมายถึง เป็นการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการทำงานทั้งหมด พัฒนาโดยมีจุดมุ่งหมายคือ (Learning Organization) หรือ (LO) ฉะนั้นการพัฒนาในองค์กร ต้องมองการเรียนรู้เป็นปลายทางแห่งผลผลิต และท้ายที่สุดคือองค์กรแห่งความรู้ก็คือ ทุกคนแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มองเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมองถึงเรื่องการเรียนรู้เป็นหลัก ไม่ใช่เรื่องของการ (Training) เรื่องของการเรียนรู้ เป็นเรื่องของคน เรื่องของบุคคล เป็นเรื่องปัจเจก[๔๔] ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของคอมพิวเตอร์ เพราะในปัจจุบันนี้ได้ใช้ข้อมูลออนไลน์ในการส่งข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตก็จะรวดเร็ว และคนก็ต้องมีความรู้ เพราะว่าบางวันก็จะมีปัญหาในเรื่องของโปรแกรม[๔๕] อีกเรื่องหนึ่งจะเป็นในเรื่องของ “**อาเซียนศึกษา**” ที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาในเรื่องศักยภาพบุคคล เช่น ในด้านของการใช้ภาษา ในเรื่องของการเรียนรู้ในเรื่องของขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในชนชาติต่างๆ ที่อาจจะแตกต่างกัน เช่น มุสลิมอาจจะมีมากกว่าพุทธ ทั้งอินโดนีเซีย มาเลเซีย และบรูไนดารุสซาลาม บางส่วนยังไปปรากฏอยู่ในเมืองเล็กๆ เช่น สิงคโปร์ และแม้แต่เมืองไทยเองก็ยังมีอยู่ ฉะนั้นการเรียนรู้ภาษาบาฮาซา หรือการเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นก็อาจมีความจำเป็นในเรื่องนี้[๔๖]

เร่งด่วนในการพัฒนามีอยู่ ๒ เรื่องคือ ๑) การจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องที่จะพัฒนา ๒) ส่งเสริมให้มีการไปศึกษาดูงานจากสถานที่ต่างๆ เพื่อเอาแบบอย่างจากสถานที่ไปดูงานแล้วเอามาปรับใช้[๔๗] เรื่องต่อไปได้แก่ ๑) เรื่องคุณธรรม ๒) เรื่องจริยธรรม ๓) เรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ[๔๘] ในสมัยนี้ ต้องพัฒนาเรื่องของการจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้น เพราะยุคนี้นักศึกษาแทบทุกคนก็มี (Facebook) มีสื่อที่ทันสมัยแล้ว ฉะนั้นครูก็ควรมีสื่อที่สามารถให้นักศึกษาได้ศึกษา[๔๙] โดยมีการฝึกอบรม และสอดแทรกในกิจกรรมการเรียน การสอน ใน

---

[๔๔]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๔๕]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๔๖]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๔๗]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๔๘]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๔๙]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

แต่ละครั้งที่สอนนักเรียน[๕๐] ยกตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่น ทำไมคนญี่ปุ่นมีกฎมีระเบียบ บ้านเมืองสะอาดสะอ้าน จัดระเบียบได้ดีทำไมถึงเป็นแบบนี้ แล้วคนก็มีระเบียบ พอไปถามก็ได้ความรู้ว่า ได้สร้างกฎระเบียบของตัวเองขึ้นมา ไม่ได้เอาศีลธรรมเข้าไปจับ แต่สร้างกฎระเบียบขึ้นมา ๕ ข้อ ๑) สะอาด ๒) มีระเบียบ ๓) สวยงาม ๔) มีประโยชน์ และ ๕) มีความมั่นคง ทุกคนต้องมีกฎ ๕ ข้อนี้ เริ่มตั้งแต่อยู่ในท้อง แต่งงานกันพอมีลูกได้ ๕ เดือน ให้ผู้หญิงหยุดงานไม่ให้ทำงานทางรัฐช่วย ให้เงินเดือนแทน เรียกว่า “ค่าน้ำนม” เป็นค่าเลี้ยงดู ให้เงินเดือน ให้สามีทำคนเดียว ภรรยาไม่ต้องทำ ส่วนเงินเอามาจากเก็บภาษีของประชาชน เก็บภาษีแพงกว่าประเทศเราเท่าตัว เก็บภาษีเพื่อเอาไปใช้จ่าย เช่น ภาษีไม่ได้เอาไปแบบคอรัปชั่น เก็บเสร็จแล้วก็จะแบ่งเป็น ๕ ส่วน ส่วนที่ ๑ เงินเดือนข้าราชการ ส่วนที่ ๒ เอาไว้ลงทุนพัฒนาประเทศ ส่วนที่ ๓ ไว้พัฒนาประเทศ ส่วนที่ ๔ ทำธุรกิจต่างประเทศ และ ส่วนที่ ๕ เอาคืนให้ชาวบ้าน

ส่วนเรื่องศีลธรรมไม่ต้องพูดถึง เรื่องศาสนาไม่ต้องพูดถึง ไม่ให้ศาสนาใดศาสนาหนึ่งเป็นใหญ่ในบ้าน จะเอาศาสนาไหนก็ได้ จะต้องปฏิบัติให้อยู่ในกฎ ๕ ข้อ ไม่มีโจรผู้ร้าย ถ้าคนไทยไปอยู่ไปขโมยของเขาจับเลย ทีนี้จะมีหน่วยตำรวจมืด ตำรวจแก๊ง เรียกว่า “แก๊งยาคูซ่า” ทำเป็นบริษัท ถูกกฎหมาย แก๊งนี้เป็นผู้ที่ไปเก็บขยะคน บอกก่อน เตือนก่อน ให้คุณเลิกนะ ครั้งที่ ๒ ไม่เลิก ครั้งที่ ๓ ไม่เลิก คุณไม่มีชีวิตอยู่ในประเทศแล้วก็จะถูกเลย จึงไม่มีโจรผู้ร้าย เอาจริงกฎระเบียบ ทางกฎหมายก็ว่าทางกฎหมาย แต่ถ้าเป็นลักษณะแบบนี้ คือพวกเบียดเบียนคนอื่นถ้าไม่ฟังก็เอาจริงอุ้มขึ้นรถไป ก็เลยกลัวกันอย่าง เช่น ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ แต่ก่อนทำแบบนี้ ทุกวันนี้ทำไม่ได้ขโมยก็เลยเยอะแยะไปหมด ดังนั้นถ้าเราเอากฎอันนี้มาก็น่าจะดี ที่นี้เรามาพูดแต่เรื่องศีลธรรม ศีลธรรมก็เลยขัดแย้งในเรื่องของศาสนาเลยลงเอยกันไม่ได้ ส่วนคนญี่ปุ่นได้เอากฎนี้เป็นกฎสากล ศาสนาเยอะแยะคุณจะนับถือศาสนาไหนก็ได้ไม่ได้ไปสนใจตรงนั้น แต่ต้องยึดในกฎ ๕ ข้อนี้ ถ้าเราตั้งกฎนี้ขึ้นมาก็น่าจะดี แต่เมืองไทยทำยากเพราะอยู่ในระบบสองมาตรฐานที่ว่า “แยกพวกก็จะขาดความรัก แยกพรรคก็จะขาดความสามัคคี ไม่แยกพวกก็จะได้ความรัก ไม่แยกพรรคก็จะได้ความสามัคคี” ทุกวันนี้เป็นอย่างนั้นจริงๆ แยกพวก พวกใครพวกมัน “ขาดความรัก ขาดความสามัคคี” นี้แหละการพัฒนา[๕๑]

แต่ละคนพื้นความรู้ไม่เท่ากันสอนให้คนมีศีลนี้ ก็ต้องสอนคนที่พอมีเหตุผลพอสมควร เด็กๆ อาจยังไม่ใช้เหตุผล สอนให้มีศีลเสียก่อน มีกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สมาธิก็ทำใจให้สงบพอสงบใจเยือกเย็นปัญญาก็จะเกิด อย่างพระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้บำเพ็ญสมาธิใต้ต้นโพธิ์ก็เกิดปัญญา ปัญญาก็มีอยู่ ๓ ขั้นคือ “สุตมยปัญญา จินตามยปัญญา และภาวนาปัญญา” ขั้นที่ ๑ ก็ต้องฟังมากๆ ถ้าเรียนหนังสือก็ต้องตั้งอกตั้งใจฟัง ให้ตั้งอก ตั้งใจ ให้มีสมาธิในการฟัง คราวนี้เมื่อได้ยินได้ฟังแล้ว ขั้นที่ ๒ ก็ต้องเอามาคิดว่าที่สอนอย่างนั้น เป็นจริงเป็นยังไงผลดีแค่ไหน เพียงไร เมื่อคิดแล้วก็ต้องเอามาปฏิบัติจนเกิด “วสี” คือความชำนาญ[๕๒] ถ้าอย่างในมหาวิทยาลัยการที่ประเทศกำลังจะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สิ่งหนึ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนา คือให้คนบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รู้จักทั้งในด้าน

---

[๕๐]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๕๑]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๕๒]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

วัฒนธรรม ภาษา สังคมของคนอาเซียน มหาวิทยาลัยก็ต้องเร่งพัฒนาเรื่องของภาษาอาเซียนไม่ว่าจะเป็นภาษาเวียดนาม ภาษากัมพูชา ภาษาอินโด-มาเล ภาษาพม่า อย่างนี้เป็นต้น ในด้านของภาษาก็จะต้องพัฒนาอบรม เปิดอบรม จัดอบรมให้ได้รู้ภาษาเหล่านี้ และนอกจากนั้นในเรื่องวัฒนธรรมจะต้องรู้เพราะว่าปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เมื่อเปิดประชาคมอาเซียนแล้วก็จะมี ทั้งมุสลิม ทั้งพุทธ ทั้งคริสต์ เข้ามาโดยเฉพาะมุสลิม การแต่งเนื้อแต่งตัวของชาวมุสลิมก็ไม่เหมือนเรา การกินการอยู่ของชาวมุสลิมก็ไม่เหมือนเรา ไม่ว่าจะเป็นอาหาร ภาษา นี้เป็นเรื่องของวัฒนธรรม ฉะนั้นในองค์กรก็จะต้องเร่งพัฒนา

ยกตัวอย่าง ถ้าเป็นองค์กรของมหาวิทยาลัยที่เร่งด่วน ก็ต้องพัฒนาในเรื่องของการเตรียมพร้อมรองรับประชาคมอาเซียนส่วนหนึ่ง และก็เรื่องหลักสูตรที่ทันสมัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย ให้เท่ากับสภาวะปัจจุบันว่า ต้องการที่จะเรียนหรือว่าองค์กรของประเทศขาดแคลน ถ้าเร่งพัฒนาในด้านต่างๆ เหล่านั้นให้มันสอดคล้อง เหมือนกับที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการอยากจะพัฒนา อยากจะให้นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ หันมาเรียนอาชีวะศึกษาให้มากขึ้น เนื่องจากว่าประเทศไทยของเราตอนนี้มีบริษัทมีโรงงานในด้านของการผลิตเครื่องจักร เครื่องกลรถยนต์มากแต่คนที่จะไปทำงานในบริษัท เช่น โตโยต้า มีไม่พอก็จะหันไปเรียนแต่สายสามัญ มากกว่าที่จะไปเรียนสายอาชีพทางรัฐบาลก็อยากให้คนเรียนสายอาชีพสัก ๕๑ เปอร์เซ็นต์ เรียนสายสามัญสัก ๔๙ เปอร์เซ็นต์ ในอดีตที่ผ่านมาคนก็อยากจะเป็นแต่ผู้บริหาร อยากเป็นผู้ใหญ่ อยากเป็นผู้นำ ไม่อยากใช้แรงงานมาก อยากใช้สติปัญญามากกว่าใช้แรงงาน เพราะฉะนั้นจึงหันมาเรียนสายสามัญ และหันมาเรียนสายที่ไม่ใช่อาชีวะ อย่างเรียนในมหาวิทยาลัยทั่วไปส่วนใหญ่จบแล้วก็ไม่ได้ไปใช้ฝีมือแรงงาน แต่ถ้าจบทางสายโรงเรียนอาชีวะ โรงเรียนเทคนิค วิทยาลัยเทคนิคต่างๆ นี้ก็จะไปทำงานด้านใช้แรงงาน มีคนถามว่าแล้วทำยังไงเด็กถึงอยากเรียน ก็ไม่ยากแค่ไปขึ้นเงินเดือนให้กับคนเหล่านั้นให้เยอะๆ ก็อยากจะเรียนเองแรกๆ สร้างแรงจูงใจให้ แล้วก็ให้มีโอกาสก้าวหน้าจากการทำงานไปเป็นคนงานที่ใช้แรงงาน มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้อะไรอย่างนี้ ทำให้มองเห็นว่า ไม่ใช่ว่าจะอยู่ที่เดิมอย่างเดียว ก็มีการเติบโตพัฒนาไปเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ผู้นำในองค์กรได้เหมือนกัน ถ้าเปิดใจ เปิดวิธีคิด เปิดโอกาสได้ก้าวหน้าไปให้ได้ ก้าวหน้าไปเป็นผู้บริหารได้ในวันข้างหน้า เหมือนกับที่ตำรวจเขาให้นายดาบเป็นนายร้อย ก็คิดว่าจะมีคนไปเรียนอาชีวะมากขึ้น[๕๓]

ที่เร่งด่วนที่สุดมนุษย์ต้องพัฒนาใจ พัฒนาจิตให้ได้เร่งด่วนต้องพัฒนาใจ คือทำความเห็นให้ตรงกัน พัฒนาใจให้เห็นความต้องการของผู้บริหาร ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง เป็นประโยชน์ต่อองค์กร[๕๔] หลักการพื้นฐานของมนุษย์จริงๆ ก็คือเรื่องกาย เรื่องจิต ประเด็นต่อมาเราก็รู้ว่าอะไรเป็นนาย อะไรเป็นบ่าว ฉะนั้นเร่งด่วนที่สุดก็เริ่มที่จิตใจของมนุษย์[๕๕] ต้องพัฒนาองค์กรของเราให้ทันสมัย สามารถก้าวเข้าไปสู่ความเป็นอาเซียนได้ แม้แต่อนุศาสนาจารย์ก็ยกระดับจากภายในให้ไปสู่สังคมโลกมาเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่ว่าคนในองค์กรหรืออนุศาสนาจารย์จะรู้เฉพาะในบทบาทหน้าที่

---

[๕๓]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๕๔]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๕๕]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ของตนเองจะต้องไปปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ คือมนุษยสัมพันธ์นั่นเองเป็นเรื่องสำคัญแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอัธยาศัยดี ที่จริงก็เอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาคือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อยู่แบบถ้อยทีถ้อยอาศัยอยู่แบบเกื้อกูลกันนั่นเอง เวลานี้สังคมไม่ได้อยู่กันแบบเกื้อกูลกันเท่าที่ควร น้ำใจน้อยลงเห็นแก่ตัวนั่นเอง เมื่อคนเราไม่มีน้ำใจกันก็จะไม่มีการหยิบยื่นน้ำใจให้แกกันและกัน น่าจะพัฒนาตรงนี้มาเป็นการเร่งด่วนการที่เราจะไปสัมพันธ์กับหน่วยนอก ก็ต้องมีการเกื้อกูลหยิบยื่นน้ำใจกันทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การพระ องค์การทหาร องค์การตำรวจ พ่อค้าประชาชน แม้กระทั่งบุคคลใดก็ตามจะต้องมีการหยิบยื่นน้ำใจให้แก่กันและกัน บางครั้งงานจะสำเร็จได้ก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นตัวหลักการของงานบางครั้งก็สำเร็จได้ ด้วยความมีน้ำใจต่อกันและกัน บางครั้งการไปประสานงานกับองค์กรอื่นในเรื่องเหล่านี้ บางทียังไม่ได้เสนอหลักการเลยด้วยความเกื้อกูลกันความมีมนุษยสัมพนธ์กันจากยากก็เป็นง่ายเหมือนที่ว่า “รู้อะไรไม่สู้ รู้จักกัน” ที่สำคัญบางครั้งคนในองค์กรขาดตรงนี้ เราเก่งกล้าสามารถขนาดไหนก็ตาม ถ้าไม่มีน้ำใจซึ่งกันและกันก็ไปไม่ได้ หรือที่เรียกว่า “**ทูต**” นั่นเองทูตในการเจรจา[๕๖]

สรุปได้ว่า ที่ว่าเร่งด่วนที่สุดก็คือส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเร่งด่วนเลย เพื่อให้ทันยุคทันสมัยที่จะรองรับสังคมอาเซียนในเรื่องของการเรียนรู้ในเรื่องของขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในชนชาติต่างๆ พัฒนาเรื่องของการจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้น ต้องพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย และสามารถก้าวเข้าไปสู่ความเป็นอาเซียนได้ และก็ต้องพัฒนาในด้านของจิตใจควบคู่ไปด้วย

ส่วนที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ๓ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้น คือในตัวตนของมนุษย์จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๔ มีอยู่แล้ว คือ กาย ศีล จิต และปัญญา ในการพัฒนาทั้ง ๔ ด้านนี้ไม่ได้แยกว่าครั้งนี้จะพัฒนากาย พัฒนาศีล พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญา แต่กิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น หรือพัฒนาขึ้นก็เป็นการบูรณาธรรมทั้ง ๔ อย่าง โดยการกำหนดภาระงานให้ในการติดตามเร่งรัดงาน ในการตรวจเยี่ยมให้ขวัญให้กำลังใจ วิธีการต่างๆ เหล่านี้มีการประชุม มีการชี้แจง ซึ่งมีหลากหลายวิธีผู้ที่ถือว่าพัฒนาจะได้รับการพัฒนาทั้ง ๔ อย่างไปพร้อมๆ กันแต่โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตามทั้ง ๔ ได้โดยทุกคน[๕๗] เวลาทำทำแบบแยกส่วน และแบบหลอมรวมไปพร้อมๆ กันคือ ทำตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๔ ข้อ

---

[๕๖]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๕๗]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

ข้อที่ ๑ เรื่องของกายภาวนา ได้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิต กับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้นำไปสู่การส่งเสริมให้ความรู้กับประชาชนว่า ถ้าคนมีร่างกายที่แข็งแรงควรจะปฏิบัติตนอย่างไร ควรรู้อยู่อย่างไร รู้กินอย่างไร รู้ปฏิบัติอย่างไร อันนี้อบรมให้ความรู้ โดยจัดให้เอง เชิญหน่วยงานอื่นมาร่วม เช่น เชิญสาธารณสุข เชิญพัฒนาสังคมเข้ามาร่วม

ข้อที่ ๒ เรื่องของศีลภาวนา ในเรื่องของการประพฤติปฏิบัติให้คนอยู่ในระเบียบวินัย สิ่งที่ทำก็คือ อบรมให้ความรู้ในเรื่องของระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้ปฏิบัติผิด ในเรื่องของศีลภาวนา อบรมให้ความรู้ในเรื่องของวินัย ทั้งผู้บริหาร ทั้งบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องไม่ให้ผิดกฎ ผิดวินัยวินัย

ข้อที่ ๓ เรื่องของการเจริญจิต หรือพัฒนาจิต ได้ทำโครงการคุณธรรมนำความรู้ในการส่งบุคลากรไปอบรม หรือให้สถานศึกษาได้ทำโครงการคุณธรรมนำความรู้ เช่น ครู กับนักเรียน ไปพัฒนาจิตโดยการไปเจริญศีลภาวนา ณ วัด หรือสถานปฏิบัติธรรมที่มีการเดินทางสะดวก แล้วก็สามารถพาบุคลากรไปทำหน้าที่ได้อันนี้ได้มอบหมายให้กับเขตทั้งหมด ๕๐ เขตได้ดำเนินการทุกภาคเรียนทุกเขตเป็นประจำอยู่

ข้อที่ ๔ เรื่องของการเจริญปัญญา ในการเจริญปัญญา คือพัฒนาให้ความรู้ในเรื่องของการนำความรู้ นำสติปัญญาไปใช้ในการพัฒนางานโดยทางวิชาการในหลายๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผล การทำแผนการสอนแบบบูรณาการ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรอาชีพ และการพัฒนาวิชาการในหลายๆ เรื่องโดยสรุปแล้วก็คือ สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร ได้พัฒนาบุคลากรครบถ้วนตามหลักพุทธธรรมทางศาสนา[๕๘]

ในการพัฒนาที่ใช้หลักพุทธธรรมมีอยู่ ๔ ข้อจริง จริงๆ แล้วใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมเกือบ ๔ ด้านจริงแต่อาจจะไม่ครบ อย่างเช่น การพัฒนาในด้านของการเรียนรู้ค่อนข้างที่จะมีอยู่บ้างแต่ไม่มาก แต่สิ่งที่ทำประจำทำมากๆ คือการพัฒนาในด้านร่างกาย มีการพัฒนา มีการฝึกอบรม มีการเข้าค่าย มีการเข้าค่ายให้กับเด็กนักศึกษา ในขณะเดียวกันครูก็มีการพัฒนาเช่นเดียวกันจะมีการจัดอบรมในระดับภาค ระดับกรม ระดับจังหวัดให้มีการพัฒนาเรื่องของกายมีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกฎระเบียบก็มีการอบรมเหมือนกัน กฎระเบียบจะเน้นไปที่ผู้บริหารและครูบางส่วนเกี่ยวกับในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบในเรื่องของศีลภาวนาจะมีผู้บริหารกับครูบางส่วน ส่วนนักเรียนก็จะมีเหมือนกันแต่มีในลักษณะของการเรียนการสอนคือ ครูก็จะสอนเรื่องเกี่ยวกับกฎระเบียบวินัยให้กับเด็กให้ครูได้มีการพูดคุยเรื่องระเบียบกฎกติกาไม่ว่าจะเป็นกฎกติกาเรื่องการสอบ กฎกติกาเรื่องการเรียนการสอน กฎกติกาในเรื่องของการเป็นนักศึกษาของ กศน. ครูก็ต้องไปคุยให้รวมทั้งกฎระเบียบในเรื่องของกฎหมาย กฎในเรื่องของการเรียนซึ่งมีมากมาย ม.๖, ๘ เดือน ก็ต้องมีให้เห็นทำไมถึงจบก่อน ทำไมถึงเรียนจบ ก็จะมีระเบียบของ ม.๖, ๘ เดือน ทำไมถึงจบได้ ก็ต้องมีเงื่อนไขก็ต้องเป็นผู้ที่มีงานทำงานมาแล้ว ๓ ปีถึงจะเข้าโครงการนี้ได้ ฉะนั้นครูก็ต้องไปพูดให้เด็กๆ ฟังในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งไม่ใช่มีแค่ ม.๖, ๘ เดือน มีตั้งแต่เทียบระดับเทียบโอน มีเรื่องของอาชีพ เทียบอาชีพเยอะแยะไปหมดสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นเรื่องของ

---

[๕๘]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

กฎระเบียบที่ช่วยคนให้จบเร็วขึ้น ฉะนั้นครูจะต้องทราบและไปอธิบายต่อให้กับเด็กเป็นการเผยแผ่เป็นการสอนเด็กในชั้นเรียนได้เช่นกัน

ในเรื่องของจิตตภาวนา เรื่องจิตใจ อบรมใจ ก็มีจัดกิจกรรมเช่นกันผู้บริหารเองก็มีการจัดอบรมเข้าค่ายในเรื่องจิตใจ เรื่องของสมาธิ เรื่องของศีลภาวนาต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงก็อบรมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศ รองลงมาก็จะเอาอาจารย์มาอบรมเช่นเดียวกัน อันนี้คือกิจกรรมใหญ่ๆ ที่กรมจัดให้เมื่อกรมจัดให้ผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศเสร็จเรียบร้อยผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศก็มาเผยแผ่ให้กับครูบางส่วนให้เอาครูมาจัดอบรมให้กับเด็ก โดยใช้วัดใช้สถานที่จัดในเรื่องของศีลภาวนาได้เอาเด็กเข้าค่ายเรื่องคุณธรรมจริยธรรม เอาเด็กเข้าไปทำตรงนี้ก็หมายความว่า ในข้อที่ ๓ เรื่องของจิตตภาวนานี้ ทั้งผู้บริหาร ทั้งบุคลากร ทั้งครู และทั้งนักเรียนมีกันค่อนข้างเต็มบริบูรณ์จะเน้นเรื่องนี้มากเพราะว่าท่านผู้บริหารระดับสูง สำคัญมากท่านอยากจะให้ได้เรียนในเรื่องของความมีเมตตา มีจิตใจเอื้ออารีย์ต่างๆ ให้อยู่ในอุปนิสัยของครูและผู้บริหารให้มาก ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้จัดอบรมถ้าใครไม่ไปอบรมถือว่าผิด อาจมีการผิดในเรื่องของขาดคำสั่ง อาจมีการผิดในเรื่องของขั้นต่างๆ บางคนอาจจะขึ้นจากอำเภอเป็นจังหวัดถ้าไม่มีการอบรมในเรื่องของจิตก็ไม่ให้ผ่าน ต้องผ่านเพราะต้องมีวุฒิบัตรให้

ก็สรุปว่า ในเรื่องของจิตตภาวนาทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน ส่วนใหญ่จะเข้าอบรมกันทั้งสิ้นมีการพัฒนากันตลอดทั้งปี

ส่วนในเรื่องของปัญญาภาวนา ในเรื่องของการเรียนรู้ก็เช่นเดียวกัน ในเรื่องนี้ต้องมีการฝึกไม่ใช่ฝึกเฉพาะแค่ในเรื่องของจิตตภาวนา มีทั้งการเรียนรู้ในเรื่องของการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นครูก็เหมือนกัน ฝึกในเรื่องการพัฒนาตน พัฒนาอะไรต่างๆ ก็จัดในเรื่องฝึกเหมือนกันจะเน้นไปในเรื่องผู้บริหารกับครู ส่วนนักเรียนนั้นก็จะอยู่ที่ครูกำหนด หลังจากผู้บริหารไปอบรมมาแล้วก็เผยแผ่ให้ครู ครูเองก็ไปพูดให้กับเด็กฟังเป็นทอดๆ อย่างนี้ผู้บริหารจะได้มากที่สุดไม่ค่อยมีเวลาว่าง ไปโน้นไปนี้ก็เอาสิ่งดีๆ จากที่โน้นที่นี้มาแล้วมาประชุมกันให้กับครู ครูเองก็เอามาเผยแผ่ให้กับเด็กในเรื่องของการเรียนรู้ต่างๆ นี้ซึ่งถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมมีทั้ง ๔ ข้อมีครบหมดอาจมีไม่ถึง ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์อาจจะมีแค่ ๗๐-๘๐ เปอร์เซ็นต์ทั่วประเทศ[๕๙] ประเด็นที่ ๑ นี้การเรียนรู้มองตามหลักอริยสัจ ๔ ต้องดูว่าถ้าจะให้คนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นแบบไหนก่อน

ปัญหาของ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค การเรียนรู้ของคนอะไรคือปัญหาที่ถ่องแท้ การขจัดความไม่รู้ ถ้าเรารู้ว่า “ตนไม่รู้เราก็เกิดการเรียนรู้ แต่ถ้าเรารู้ เราคิดว่าเรารู้ก็ไม่เกิดการเรียนรู้” ฉะนั้นหลักอริยสัจ ๔ เอาปัญหามาเป็นตัวตั้งเอาทุกข์มาเป็นตัวตั้งก่อน คือการที่จะทำให้บุคคลเกิดปัญญาต้องเริ่มต้นด้วยคำถาม สถานการณ์เหล่านั้นก็คือคำถามเกิดเหตุเช่นนี้ขึ้นจะทำอย่างไง ปัญหาของผู้เรียนเป็นอย่างนี้จะแก้กันอย่างไร เพราะฉะนั้นปัญญาเกิดขึ้นจากคำถามเบื้องต้นก่อนข้อที่ ๑ ถ้าไปพูดถึงเรื่องกายภาวนา ลำดับแรกก็คือ ต้องไม่ให้คนกลัว รู้สึกถูกบีบบังคับ คนถ้าถูกบีบบังคับเมื่อไหร่เราก็จะไม่เกิดความเข้าใจ

---

[๕๙]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

ถ้าพูดถึงศีล ศีลก็คือระเบียบวินัย ระเบียบวินัยต่างๆ ข้อระเบียบคนต้องเรียนรู้อันที่หนึ่งก็คือ การอยู่ร่วมกันจะต้องมีระเบียบจะต้องมีกฎหมายมีกติกา คนทุกคนจะต้องเรียนรู้ว่าอันที่ ๑ ต้องไม่กลัวที่จะเรียนรู้ อันที่ ๒ ต้องเข้าใจในกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ พอหลังจากนั้นก็พูดถึงกระบวนการแก้ปัญหาตามหลักอริยสัจ ๔ เพื่อให้เกิดปัญญาถ้าพูดถึงในแง่ของพระพุทธศาสนา แต่ก็หมายถึงปรัชญาที่การบริหารในรูปแบบ TQM (Total Quality Control) ๑๔ ประการ ของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง ที่สอดคล้องกับหลักคิดของพระพุทธศาสนาหลายข้อ[๖๐] การทำงานเป็นครูต้องมีหลักคุณธรรม เพราะฉะนั้นการทำงานตามหลักพุทธธรรมจำเป็นต้องใช้และใช้ทุกข้อ แล้ว ครู กศน. ต้องใช้หลักของในหลวงด้วย หลักทางธรรมด้วย ที่ให้เราอยู่แบบพอเพียง ต้องใช้อย่างคุ้มค่าและพอเพียงพอประมาณ ครูของ กศน. จะไม่ฟุ้งซ่านในสิ่งที่ไกลเกินฝัน และครู กศน. ไม่มีจิตริษยาทุกคนก็พอเพียงและพอใจในอาชีพของตนเอง[๖๑] ในเรื่องของศีลภาวนา เรื่องของการเจริญศีล เรื่องของการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลในธรรมอย่างนี้ ก็มีเรื่องของการอบรม ในเรื่องของทักษะชีวิตเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวนักศึกษาเองและก็เพื่อนรอบข้าง เราจะอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขได้เราก็ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม เราต้องรู้จักเจริญศีลภาวนา แม้แต่เบื้องลึกในเรื่องของจิตพิสัย จิตตภาวนาในเรื่องของการพัฒนาจิตตนเอง เช่น เรื่องของการข่มตน การอดทน เช่น เรื่องของการรังแกสัตว์ การเบียดเบียนสัตว์ และการฆ่าสัตว์ ก็ต้องให้ความรู้สร้างจิตสำนึกขึ้นมา ให้รู้จักมีความเมตตา กรุณาต่อสัตว์ หรือว่าการจะปฏิบัติตนต่อที่สาธารณะ แม้แต่เรื่องของความขยันหมั่นเพียร หรือการตั้งใจปฏิบัติงานให้ตั้งใจจริงๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องเติมเต็มให้แก่บุคลากร นักศึกษาของ กศน. ไม่ว่าจะเป็นการทำโครงการขึ้นมา การดำเนินกิจกรรม เป็นการปลูกจิตสำนึกให้นักศึกษาได้มีโอกาสได้ใช้จิตสำนึกของตัวเองในการแก้ปัญหาในสังคม

ในส่วนของศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา รวมทั้งกายภาวนา ส่วนมากจะใช้ได้เกือบทุกข้อ อย่างเช่นในเรื่องของกายภาวนา การที่จะพัฒนาตนเองในการอบรม เช่น ถ้าเกิดว่าใช้กระบวนการทักษะทางลูกเสือมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จำเป็นที่จะต้องให้รู้จักการพัฒนาตนเองการออกกำลังกายที่ถูกต้อง แม้แต่เกมส์กิจกรรมต่างๆ ก็ส่งเสริมเรื่องของพลังกายพลังใจเหมือนกัน เรื่องของความสามัคคีของหมู่คณะ หรือไม่ก็การออกกำลังกายที่ถูกต้อง เช่น ตอนเช้าๆ ต้องออกไปวิ่ง ต้องตื่นเช้า นั่นก็เป็นเรื่องของกายภาวนา ที่จะต้องฝึกกายให้เข้มแข็งทำให้จิตใจเราเข้มแข็งตามไปด้วย ทำให้เราได้มีสติตั้งมั่น จิตตภาวนาก็จะตามมา โดยอาจจะไม่ได้สอนสามารถจะคงอยู่ได้ ปัญญาก็จะเกิดตามมา เพราะฉะนั้นต้องมุ่งไปที่กายภาวนา กับศีลภาวนา ส่วนจิตตภาวนากับปัญญาภาวนานั้นก็ค่อยๆ เติมเต็ม[๖๒] ถ้ามองลงไปใน

๑) เรื่องกายภาวนา ก็มีการจัดทำอยู่สม่ำเสมอ เช่น การจัดฝึกอบรม การให้รู้จักติดต่อกับสิ่งต่างๆ อันนี้ทำประจำอยู่แล้ว

---

[๖๐]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๖๑]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๖๒]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

๒) เรื่องศีลภาวนา การเจริญศีล การพัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมให้อยู่ในระเบียบวินัยอันนี้ก็มีการทำอยู่

๓) เรื่องจิตตภาวนา จะเกี่ยวกับเรื่องคุณธรรมด้วย เช่น คุณธรรมในการมีเมตตา มีฉันทะก็มี

๔) เรื่องปัญญาภาวนา การฝึกอบรม มีการไปเข้าค่ายอย่างน้อยปีหนึ่งมีประมาณ ๓-๔ ครั้ง แต่ว่าจากการสังเกตจากพฤติกรรมนี้ถือว่าดีขึ้น มีการพัฒนาที่ดีขึ้นใน ๔ เรื่องที่กล่าวมามีทุกด้านและน้ำหนักก็ใกล้ๆ เคียงกัน[๖๓] และสิ่งที่ต้องมี ๑) การทำงานให้มีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์กร (มีสัมมาอาชีวะ) ๒) นอกจากเป็นคนเก่งแล้ว ต้องมีศีลธรรม จริยธรรม และคุณธรรม ๓) การทำงานอย่างมีความสุข โดยมีสติตลอดเวลาในการปฏิบัติหน้าที่[๖๔] เป็นลักษณะไม่ใช่เป็นการนำมาใช้พัฒนาโดยตรงอาจจะเป็นกิจกรรมอย่างอื่นที่นำเอาทั้ง ๔ หลักเข้ามาสอดแทรก อย่างเช่น ถ้าการประชุมธรรมดานี้ก็เป็นการพัฒนาเพราะทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แสดงความคิดของตัวเองออกมาก็ถือว่าเป็นการพัฒนาปัญญาได้ ก็คือเปิดรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การ (KM) เช่น คนนั้นไปอ่านหนังสือมามีอะไรดีมานำเสนอก็ถือว่าเป็นการพัฒนาเช่นกัน เรื่องของการแต่งกาย การแต่งกายเรียบร้อยมาทำงานก็ถือว่าเป็นการพัฒนาเช่นกันใช้ทั้ง ๔ หลัก ทั้ง ๔ ข้อ[๖๕] ตามหลักกายภาวนา โดยการฝึกอบรม จิตตภาวนา เชิญภาวนา การมองโลกในมุมเป็นกลาง มองโลกในแง่ดี และปัญญาภาวนา สนใจใฝ่เรียนรู้ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา เข้าถึงความเป็นจริงของชีวิต[๖๖]

เมื่อพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมต้องมาดูกาย กับดูใจ กายก็เป็นธรรมชาติ ไปสัมผัสโน้น นี้นั่นอยู่เรื่อยๆ ก็ให้รู้ทันแล้วก็ปล่อยวางเสีย อย่างเช่น ทุกขเวทนาเกิดขึ้นปวดเศียร เวียนเกล้า ทำไมต้องเป็น ไม่เป็นได้ไหม ก็ไม่ได้ นี้เป็นธรรมชาติ เราต้องรู้ตามรู้ทันธรรมชาติปล่อยจิตใจไปตามธรรมชาติ ก็จะปล่อยวางเฉยได้[๖๗] ต้องพัฒนาเป็น ๓ ขั้นคือ ศีล สมาธิ และปัญญาต้องเป็นขั้นๆ ไป ต้องพัฒนาไปทุกข้อมิใช่อย่างได้อย่างหนึ่ง[๖๘] ในหลักพุทธธรรมหลักการพัฒนาบุคลากรพัฒนามนุษย์ ไม่มีอะไรเกินหลักไตรสิกขาที่พระพุทธองค์พัฒนาบุคคลที่ไม่มีศีล มีธรรม อย่างองคุลีมาล ตั้งแต่ที่ยังไม่มีศีลมีธรรมจนพัฒนาเป็นอริยบุคคลระดับพระอรหันต์ได้ พัฒนาตั้งแต่หยาบๆ ไป เอาศีลเป็นเครื่องพัฒนากิเลสอย่างหยาบ เอาสมาธิเป็นเครื่องพัฒนากิเลสอย่างกลาง เอาปัญญาเป็นเครื่องพัฒนากิเลสออย่างละเอียด ก็ใช้หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือพัฒนามนุษย์ตามหลักพุทธ

---

[๖๓]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๖๔]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๖๕]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๖๖]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๖๗]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๖๘]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

ธรรม ก็ใช้ศีลพัฒนาคน ปกติคนต่างจากสัตว์ ต่างจากสัตว์ตรงคนมีระเบียบ มีวินัย เป็นคนมีศีล สัตว์ไม่มีศีล เจออะไรอยากกินก็กิน ผิดผัวผิดเมียก็ผิด ส่วนคนมีศีลอยู่ เครื่องป้องกันไม่ให้ทำผิด เล็งเห็นโทษ

ส่วนเรื่องของสมาธิ ถ้าในระดับองค์กรไม่ใช่ว่าระดับบุคคล ถ้าเป็นระดับบุคคลก็ทำให้ใจสงบ แต่ถ้าในระดับองค์กรสมาธิ หมายถึง สภาวะความสงบในองค์กร สภาวะความสงบของสังคม สภาวะความสงบของประเทศชาติ ที่ไม่มีการรุกราน ที่ไม่มีการใช้อาวุธประหัตประหารกันนั่นคือสมาธิของสังคม ไม่มีโจร ไม่มีขโมย เพราะถ้าในหมู่บ้านเรามีคนคนหนึ่งไปเที่ยวขโมย หรือมีคนคนหนึ่งไปเที่ยวปาระเบิดคนอื่นอยู่เรื่อย สังคมนั้นก็ไม่มีความสงบ สังคมนั้นก็นอนไม่หลับ ไม่รู้ว่าวันไหนจะถูกขโมย ไม่รู้ว่าวันไหนจะถูกปาระเบิด ไม่รู้ว่าวันไหนลูกสาวจะถูกเขาฉุดไปข่มขืน นั่นก็คือสังคมไม่มีสมาธิ พอไม่มีศีลก็ไม่มีสมาธิตามมา สังคมก็จะไม่สงบ เหมือนภาคใต้ไม่สงบก็เพราะขาดสมาธิ ก็เนื่องจากว่าไม่มีศีลฆ่ากันก็เลยไม่สงบ พอไม่สงบ ๓ จังหวัดภาคใต้ก็พัฒนาไม่ได้ ต่อให้ทุ่มงบประมาณเท่าไหร่ก็พัฒนาไม่ได้ การพัฒนาคือ “ปัญญา”[๖๙] ในแง่พระพุทธศาสนาพุทธศาสนาจะบอกว่า “จะปลูกข้าวต้องเตรียมดิน จะกินก็ต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาการต้องเตรียมคน จะพัฒนาประชาชนต้องพัฒนาที่จิตใจ จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาที่ตัวเราก่อน”[๗๐] หลักภาวนา ๔ ก็แตกไปจากหลักพื้นฐานคือหลักกาย หลักจิต ตอนที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ท่านก็ไม่ได้แยกแยะอะไรมาก ในเบื้องต้นตอนที่พระพุทธเจ้าท่านตรัสรู้ท่านก็มองในเรื่องกาย กับจิต หรือรูปกับนาม ดังจะเห็นว่าเมื่อท่านออกบวชบำเพ็ญเพียรอยู่ ๖ ปีท่านก็ให้ความสำคัญไปที่ร่างกายไม่ว่าจะเป็นการบำเพ็ญทุกกรกิริยาหรืออะไรก็แล้วแต่ โดยหลักพื้นฐานที่คนสมัยนั้นเข้าใจว่าร่างกายเป็นตัวเสวยสุข ทุกข์ เพราะฉะนั้นก็ต้องจัดการที่ร่างกายจนท่านได้เจอความจริงครั้งสุดท้ายเจียมตายก็ไม่ได้อะไรขึ้นมา ต่อมาท่านจึงหันมาบำเพ็ญเพียรทางจิต จากจุดนี้จะเห็นว่าพระพุทธองค์ท่านจึงให้น้ำหนักมาที่กายกับจิต จิตในคติทางศาสนาท่านก็ไม่ละความพยายามทางกาย กายกับจิตก็มีความสำคัญต่อกันแต่ว่าท่านก็ให้น้ำหนักว่า “**จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว**”

ฉะนั้นจิตในทางพระพุทธศาสนาก็มีกระบวนการพัฒนาที่เป็นรูปแบบก็คือ ศีล สมาธิ และปัญญา หรือหลักไตรสิกขา ภาวนา ๔ ก็เอามาจากหลักไตรสิกขานั่นเอง ถามว่าเมื่อหลักไตรสิกขาเป็น ๓ ทำไมภาวนาเป็น ๔ ก็เพราะว่าในหลักศีลท่านแยกออกมาให้เห็นชัดว่าเป็นส่วนของความสัมพันธ์ทางร่างกายกับสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย[๗๑] จริงๆ แล้วเป็นกระบวนการเดียวกันจริงๆ แล้วก็เน้นไปตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้ ถ้าข้อใดข้อหนึ่งด้อยไปก็อาจจะไม่สมบูรณ์ จะเน้นไปพร้อมกันเพื่อไปสู่

---

[๖๙]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๗๐]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๗๑]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

จุดมุ่งหมายนั่นก็คือ “ปัญญาภาวนา” เป็นสำคัญเพราะเกื้อกูลกันอาศัยกันธรรมะของพระพุทธเจ้าอาศัยกัน “อัญญมัญญ” เริ่มตั้งแต่ทางกายภาพไป[๗๒]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมต้องมาดูกาย กับดูใจ จะพัฒนากาย พัฒนาศีล พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญา ในการติดตามเร่งรัดงาน ต้องรู้ตาม รู้ทันธรรมชาติ การปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรได้มีโอกาสได้ใช้จิตสำนึกของตัวเองในการแก้ปัญหาในสังคม สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร โดยการพัฒนาบุคลากรครบถ้วนตามหลักพุทธธรรมทางศาสนา ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม และเข้าค่ายธรรมะ

๒.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าความสมดุล คือองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ต้องประกอบไปด้วย ๔ ประการนี้จะมากจะน้อยตรงจุดไหนในด้านไหนแต่ละเรื่องก็ตาม ซึ่งองค์ประกอบนี้ถ้าไม่มีทั้ง ๔ ก็ไม่สามารถจะพัฒนาคนให้ก้าวเข้ามาสู่ความเป็นมนุษย์ได้[๗๓] จริงๆ แล้วเรื่องนี้มีความจำเป็นมนุษย์ถ้ามีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาก็จะต้องรู้ว่าควรจะอยู่อย่างไร ความสะอาดเป็นเรื่องที่ควรปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลตนเอง ดูแลห้องพัก ดูแลครอบครัวอย่างไร ร่างกายที่แข็งแรงก็สามารถทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก็สามารถที่จะเอาความรู้ที่เราอบรมไปเผยแผ่ต่อไปยังคนอื่นไม่ว่าจะเป็นเรื่อง

๑) เรื่องของศีลภาวนาเหมือนกันคนเราถ้ามีคุณธรรมอยู่ในใจ มีความรู้เรื่องกฎหมายที่ถูกต้องก็จะไม่ประพฤติผิดในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ หรือประพฤติผิดในเรื่องของศีลธรรมด้านอื่นๆ

๒) เรื่องของการเจริญภาวนา ทำให้คนหยุดนิ่งและตั้งสติที่จะรู้ว่าสามารถแยกได้ว่า “อะไรถูก อะไรผิด อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ” บางครั้งเวลาที่ทำงานไปเรื่อยๆ และบางทีก็อาจเผลอตัวเข้าไปกับความลุ่มหลงต่างๆ

๓) เรื่องของลาภ ยศ สรรเสริญต่างๆ หน้าที่การงานที่ได้มาอย่างถูกต้องและไม่ถูกต้องถ้าเราได้ให้ความรู้ในเรื่องคุณธรรมกับบุคลากร ก็จะได้รู้ว่า “อะไรที่เหมาะสม อะไรที่ไม่เหมาะสม อะไรควรทำ อะไรที่ไม่ควรทำ อะไรที่ควรปฏิบัติ และอะไรที่ไม่ควรปฏิบัติ”

๔) เรื่องของปัญญาเหมือนมีดถ้าเรารับคมบ่อยๆ เราก็จะสามารถที่จะหั่นเนื้อหั่นผักได้อย่างดีๆ และมีคุณภาพเนื้อก็จะไม่เป็นริ้วรอยผักก็จะไม่ช้ำ

เพราะฉะนั้นการได้พัฒนาเรื่องสติปัญญา จะถือว่าถ้าพัฒนาครูหรือพัฒนาผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการศึกษา ก็จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของ กศน. ด้วย[๗๔] จะเห็นได้ว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรถ้าเกิดเราเอาหลักของพุทธธรรมมาใส่เข้าไป ก็จะชัดขึ้น มีความจำเป็นที่ต้องทำใน ๔ ด้านนี้ และต้องทำให้ครอบคลุมเป็นวัฏฏจักรต้องทำหมุนไปเรื่อยๆ ทำไป

---

[๗๒]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๗๓]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๗๔]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

เรื่อยๆ ไม่มีคำว่าหยุดต้องทำ เพราะว่าต้องเปลี่ยนคน เด็กก็ต้องเปลี่ยนจบแล้วก็ต้องเปลี่ยนคนใหม่เข้ามา คนนี้จบแล้วก็ต้องเปลี่ยนคนใหม่เข้ามาคนที่เข้ามาก็เป็นเด็กที่ด้อยโอกาส เพราะว่าคนขาดตรงนี้มาก ขาด ๔ ข้อนี้ เมื่อเข้ามาต้องสอน อบรม พัฒนา ทั้ง ๔ ด้านบ่อยๆ ครั้งเพราะว่าครูอยู่ประจำอบรมประจำ ก็จะมีความรู้มาก ก็สามารถคุยกับเด็กได้ชัดเจนขึ้น เด็กมาใหม่รุ่นใหม่ๆ ก็จะมีความรู้ในเรื่อง ๔ อย่างมากขึ้นนี้และก็จะชัดเจนขึ้นจึงมีความจำเป็นมาก[๗๕]

ถ้าพูดถึงกายเป็นรูปภายนอก การเรียนรู้ในรูปแบบของกายเหมือนกับ “ทหาร” ฝึกให้ปฏิบัติลักษณะอย่างนี้ เป็นการฝึกให้กลายเป็นบุคลิกภาพถ้าพูดถึงกาย อย่างทหารไปรบเพราะคำสั่งหรือแม้กระทั่งวิชาชีพบางวิชาชีพ เป็นวิชาชีพที่ใช้การฝึกทักษะ วิชาชีพบางวิชาชีพต้องการจินตนาการไปสู่การแก้ปัญหา วิชาชีพของชาว กศน. ใช้ในเรื่องของการพัฒนาปัญญา ปัญญาภาวนาเป็นหลัก มาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาในเรื่องการเรียนรู้เป็นหลักใน ๔ องค์ประกอบมองได้ครบทุกด้าน มองไปเป็นการเรียนรู้ของคนทุกด้านได้ บางด้านก็เป็นเรื่องการฝึกทักษะ บางด้านก็เขียนข้อปฏิบัติให้คนปฏิบัติตาม เช่น ๑) ด้านกาย กายภาวนาก็คือการฝึกคน ๒) ด้านศีล ก็เป็นการออกกฎข้อบังคับ ๓) ด้านจิตก็คือสร้างอุดมการณ์สร้างความมุ่งมั่นไป ๔) ด้านปัญญา คือสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นใน ๔ ข้อนี้ก็จำเป็นทั้งหมด แต่ว่าในวิชาชีพที่เป็นอยู่ต้องแก้ปัญหาด้วยการ “สร้างคนให้เกิดการเรียนรู้” ก็คือปัญญาภาวนา ถ้าในเรื่องกายภาวนาต้องไปใช้ในเรื่องของการฝึกทักษะ เช่น กายภาวนาไปเทียบกับ (Coaching) ศีลภาวนา ไปเทียบกับการ (Training) จิตตภาวนา ไปเทียบหลักคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัญญาภาวนา ไปเทียบกับหลักคิดของการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล หลักคิดจะไปสอดคล้องกับหลักคิดของฝรั่ง ๔ ตัว มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน[๗๖]

ถ้าคนเราไม่มีเครื่องยึดเหนี่ยว เราก็จะเกิดความละโมบนี้ถ้าเรามองเห็นคุณธรรมว่าทำอย่างนี้แล้วผลตอบแทนไม่ได้ดีเสมอไป อาจจะต้องมีวิบากกรรมตามมา ก็ต้องเตรียมความพร้อมในวิบากกรรม เพราะว่าการทำงานราชการเป็นครู ต้องไม่กอบโกยผลประโยชน์แต่ต้องแสวงหาด้วยตัวของตนเอง แล้วก็ให้คนอื่นให้แบบไม่ได้คิดว่าเป็นหนี้บุญคุณ แต่ให้ด้วยความเท่าเทียมกัน[๗๗] เพราะว่าส่วนหนึ่งหลักๆ เลยถ้าเกิดว่าร่างกายง่อยเปลี้ยเสียขาไปแล้ว ถึงแม้จะมีจิตใจที่เข้มแข็งแต่ก็ไม่สามารถจะพัฒนาจิตใจให้ต่อสู้ ยกเว้นหนึ่งในร้อย หนึ่งในพัน จะมีอยู่บ้างที่ร่างกายพิกลพิการไปแต่ว่าจิตใจยังเข้มแข็งอยู่ แต่ถ้าเกิดว่าเราปกติดีอยู่ก็ควรที่จะทำร่างกายให้สมบูรณ์ สร้างกายเข้มแข็งในการต่อสู้ เมื่อมีศีลมีธรรมแล้ว จิตใจก็จะสว่างไปเอง ปัญญาก็จะเกิดตามมา[๗๘] ถ้าคนเราขาดคุณธรรม ขาด

---

[๗๕]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๗๖]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๗๗]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๗๘]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

หลักธรรมเหล่านี้ก็จะลำบากอันนี้จำเป็นอย่างยิ่ง[๗๙] จึงมีความสำคัญสำหรับความจำเป็น[๘๐] เช่น พนักงานราชการที่อยู่ประจำที่สำนักงานไม่ได้เป็นครู ที่จะไปสอนนักศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีความรู้เท่าๆ กับครูที่สอนเพราะว่า เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนก็ต้องมีความรู้เท่าเทียมกัน การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการพัฒนาถือว่ามีความสำคัญมาก[๘๑] เพราะธรรมะจะหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ[๘๒] ทุกสิ่งทุกอย่าง ถ้าเราไม่รู้ทันก็จะบอกว่าทำไมไม่เป็นอย่างนี้ ทำไมไม่เป็นอย่างนั้น ทำไมต้องปวดหัว จะดูหนังสือ ก็ดูไม่ได้ ทำให้ทุกข์ใจขึ้นมา ถ้าเรารู้ว่าเป็นธรรมชาติ เป็นอะไรก็เป็นไป ไม่สนใจก็ปล่อยวางได้รู้ทันตามธรรมชาติ รู้ทันในเรื่องของธรรม และสภาพที่ปรากฏขึ้น พอเกิดขึ้นมาก็หายไป[๘๓] ถ้ามีศีล กาย วาจา ใจก็จะเรียบร้อย พอถึงสมาธิก็ทำใจให้สงบเพื่อให้เกิดปัญญา บางที่คิดอะไรกลุ้มๆ คิดอะไรไม่ค่อยออกแล้วปัญญาก็จะเกิดเองว่าเราจะแก้ไขปัญหาอย่างไร[๘๔]

ศีล สมาธิ ปัญญามีความจำเป็น ถ้าปราศจากศีล สมาธิ ปัญญาไม่ว่าสังคมประเทศไหนก็พัฒนาด้วยหลักการนี้ทั้งนั้น เพียงแต่ว่าอาจจะไม่รู้ว่าเป็นหลักของศีล สมาธิ ปัญญาแต่ถ้าไปประยุกต์ก็อยู่ในพื้นฐานของศีล สมาธิ ปัญญาก็คือหลักไตรสิกขานั่นเอง แต่ว่าไม่เข้าใจว่าเป็น แต่ในฐานะเป็นชาวพุทธ เอาตัวไตรสิกขาไปใช้หลักเดียวกันนี้ทั่วโลกในการพัฒนา เช่น ประเทศสิงคโปร์นี้เจริญกว่าประเทศไทย เจริญตรงที่มีกฎมีกติกาเข้มแข็งกว่า มีกฎกติกาเข้มแข็งบ้านเมืองจึงมีความสงบกว่าเราขโมยกับโจรก็น้อย แล้วก็เจริญรุ่งเรืองทั้งกายภาพ ในเรื่องของกายภาพ หมายถึง บ้านเรือน รถ ถนน หนทาง และเรื่องของจิตใจจะเจริญกว่าเราหรือไม่ ในเรื่องของปัญญาปริญญาตรี ปริญญาโท ก็คงเยอะกว่า และมาตรฐานการศึกษาในอาเซียนก็อยู่อันดับ ๑ ไม่ได้ด้อยไปกว่าประเทศใดในอาเซียน ประเทศไทยของเราอยู่อันดับ ๘ ทั้งหมดนี้ก็อาศัยในเรื่องของไตรสิกขาเหมือนกันในการพัฒนา แต่ถ้าบ้านใดเมืองใดไม่ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา หรือทุกประเทศมาใช้ในการพัฒนายึดหลักเกณฑ์ตรงนี้หมด[๘๕] ฉะนั้นแนวความคิดในการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของคนพุทธต้องเริ่มที่ใจ ถ้าใจได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องถูกวิธีแล้วเราจะโน้มไปทางไหน ดึงไปสู่จุดใดจะไปได้ง่ายที่สุด[๘๖] เพราะว่าในหลักของศาสนาพุทธพระพุทธองค์ท่านเจอความจริงที่ชัดเจนเลยว่า “จิตเป็นใหญ่ ใจเป็นใหญ่ ใจเป็นประธาน” ฉะนั้น

---

[๗๙]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๘๐]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๘๑]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๘๒]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๘๓]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๘๔]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๘๕]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๘๖]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

หลักไตรสิกขาที่เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาตามหลักศาสนาพุทธ จึงถือว่าเป็นหลักที่สุดแล้วถ้าย่อลงมาก็คือ “ใจ” อย่างเดียว โดยหลักของการพัฒนาต้องว่ากันเป็นระบบ ก็แยกกายออกมาเป็นส่วนของศีล กายภาวนา ก็เป็นศีล สมาธิก็เป็นเรื่องของจิต ปัญญาก็เป็นเรื่องของจิต ถ้าพูดรวบรัดก็เป็นเรื่องของจิตนั่นเอง[๘๗] จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนา ทำให้เกิดความสำเร็จ ทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จอยู่กับโลกได้อย่างสันติ[๘๘]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนา มีความจำเป็นมาก เพราะธรรมะจะหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ ทำให้เกิดความสำเร็จ แนวความคิดในการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของคนต้องเริ่มที่ใจ ถ้าใจได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องถูกวิธีแล้วเราจะโน้นไปทางไหน ดึงไปสู่จุดใดจะไปได้ง่ายที่สุด จิตใจก็จะสว่างไปเอง ปัญญาก็จะเกิดตามมา

๒.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากรนั้น หลักทั้ง ๔ อย่างนี้ต้องพัฒนาให้คนทุกระดับ เพราะว่าในความเป็นมนุษย์ความเป็นคนแล้วจะไม่ต่างกัน อาจจะต่างกันที่ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบความรู้ทางด้านการศึกษา แต่ในความเป็นมนุษย์หรือความเป็นคนไม่ต่างกัน ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องปกติ เป็นเรื่องสามัญที่คนเราต้องได้รับการพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้านส่วนในครั้งไหนด้านไหนจะมากกว่าด้านไหนก็เป็นอีกประเด็นหนึ่ง แต่ว่าต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้าน[๘๙] เรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ ใช้กับทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารทั้งตัวผู้บริหารของกรุงเทพมหานครเอง ผู้บริหาร กศน. เขตทั้ง ๕๐ เขต คุณครู เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน รวมไปถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่อื่นๆ เช่น พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ หรือพนักงานขับรถ แต่คนเหล่านี้ต้องได้รับการพัฒนาทั้งหมด ทุกกลุ่มเป้าหมายทุกประเภทที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ แล้วก็พัฒนาทั้ง ๔ ข้อไปพร้อมๆ กันบางเรื่องอาจทำพร้อมกัน แต่บางเรื่องอาจถูกแยกกลุ่ม เพราะว่าภารกิจหรือบทบาทที่ได้รับมีความแตกต่างกัน[๙๐]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักภาวนา ๔ ได้ทั้งหมดทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร และทั้งนักเรียนที่ใช้มากที่สุดก็คือผู้บริหารต้องใช้มากที่สุดถ้าไม่มากไม่ได้ ถ้าหัวหน้าไม่รู้ ๔ หลักนี้ก็จะพัฒนาลำบาก ประเทศไทยผู้บริหารต้องรู้ทั้ง ๔ ข้อนี้ให้มากและสามารถมาเผยแผ่ให้ครูและบุคลากรให้ชัดเจนมากขึ้นเด็กก็จะได้มากขึ้น แต่ตรงกันข้ามผู้บริหารได้น้อยแน่นอนหน่วยงานนั้นแย่ ฉะนั้นความจำเป็นอันดับแรกก็คือผู้บริหาร รองลงมาบุคลากร ครู และก็ตามด้วยนักศึกษา ถ้าผู้บริหารมีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทที่จะทำใน ๔ ข้อนี้ให้สำเร็จจริงๆ ก็จะส่งผลไปถึง

---

[๘๗]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๘๘]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๘๙]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๙๐]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

นักเรียน[๙๑] คนทุกคนจะต้องถูกฝึกด้วยหลักคิดทั้ง ๔ อย่าง คนขาดระเบียบวินัยก็ไม่ได้ คนขาดกติกาก็ไม่ได้ ๑) กายภาวนา หมายถึง การฝึกบุคคลบุคลิกภาพที่เป็นอยู่ ๒) ศีลภาวนา หมายถึง คนควรอยู่ในกรอบอยู่ในระเบียบ อยู่ในวินัยที่พึงจะปฏิบัติ ๓) จิตตภาวนา หมายถึง การพูดถึงการมองคนอย่างมีคุณค่า การพัฒนาคนอย่างมีคุณค่าโดยคำนึงถึงความงอกงามของบุคลากร ๔) ปัญญาภาวนา หมายถึง ต้องพูดถึงการเรียนรู้ของคน เพราะฉะนั้นใน ๔ ตัวต้องใช้กับทุกคนคนที่ควรใช้มากที่สุดคือผู้บริหาร และก็เจ้าหน้าที่ทุกระดับ หรือแม้กระทั่งทุกคนในสังคมหรือรวมไปถึงเด็กนักเรียน[๙๒] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรคน จะให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะ ครูก็เข้าค่ายธรรมะร่วมกับเด็ก ตัวผู้อำนวยการเองก็จะไปนั่งภาวนาธรรมอยู่ที่ปากช่อง ครูก็ไปที่เมืองกาญร่วมกับเด็กไปนั่งวิปัสสนา ไปรับความรู้จากพระอาจารย์อีกทีหนึ่ง เพราะใช้ได้ทุกระดับกับองค์กรใช้หลักภาวนา ๔ ไปทุกข้อ[๙๓]

หลักภาวนา ๔ นี้มาใช้กับตัวเองก่อนในการสร้างปัญญาให้มีความรู้ อย่างเช่น ตัว ผอ. ก็เคยไปสอบธรรมศึกษาเพื่อที่จะให้รู้ว่าเรามีฐานความคิดอย่างนี้ เรียนรู้ก่อนมีปัญญาเล็กๆ น้อยๆ แล้วก็มาฝึกจิตให้ดีมานั่งเจริญศีลภาวนาได้มีโอกาสทำบุญ ทำทาน เช่น พาคุณครูไปทัศนศึกษาเชิงพุทธ ไปวัดวิหารโบสถ์ จ.เพชรบุรี ไปบริจาคทรัพย์ ไปออกกำลังกาย ไปเทปูนทำพื้นก็ช่วยกันพัฒนา พอมีความรู้เรื่องธรรมะเล็กๆ น้อยๆ รู้จักเข้าหาวัด เข้าหาพระ เข้าหากิจกรรมของวัด จึงได้มีโอกาสเข้าไปพอตอนหลังๆ มาก็พาทั้งเด็กทั้งคุณครูเข้าวัดไปด้วยไปฝึกศีลภาวนาก็มีโอกาสได้ทำกิจกรรมที่หลวงพ่อให้ เช่น ได้เทปูนบ้าง เก็บกวาดวัดบ้าง เป็นต้น เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องของกายภาวนาโดยสิ้นเชิง ก็คือได้ไปพัฒนาได้เหงื่อ ได้ธรรมะจากการที่เราเสียเหงื่อไป ใช้ได้ทั้ง ๔ ข้อใช้ได้กับทุกระดับเริ่มตั้งแต่ตัวเราคุณครู นักศึกษา แถมผู้ปกครองที่ตามไปเยี่ยมก็ยังมีโอกาสได้ไปบริจาคทรัพย์ ได้ไปบริจาคอาหารการกินต่างๆ เหล่านี้ ก็ถือว่าได้เชื่อมโยงกันทั้งวัด ทั้งโรงเรียน ทั้งชุมชน[๙๔] ใช้ได้ทุกระดับไม่จำเพาะเจาะจงไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู และบุคลากรทั่วไป[๙๕]

บุคลากรทุกระดับ[๙๖] ใช้ได้ทุกกลุ่มตั้งแต่ผู้บริหารลงไปรวมถึงนักศึกษาเอง ถ้าจะให้เป็นลักษณะการพัฒนาโดยตรงก็จะเป็นโครงการอบรมเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม เรื่องเข้าค่าย แต่ในส่วนของสำนักงานเองซึ่งไม่ใช้สถานศึกษาจะไม่ค่อยมีตรงนี้ แต่ถ้าเป็นสถานศึกษาครูจะพาเด็กไปเข้า

---

[๙๑]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๙๒]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๙๓]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๙๔]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๙๕]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๙๖]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ค่าย ครูก็ได้ไปปฏิบัติด้วย[๙๗] โดยการฝึกอบรม เจริญภาวนา ใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับ[๙๘] ในปัจจุบันนี้ อย่างเช่น คนขายของ เราก็แนะนำให้มีสติในการขายของหลังจากดูใจของตัวเอง “ดูใจเขา เอาใจเราไปใส่ใจเขา” ก็จะไม่สร้างปัญหาอะไรขึ้นมา นี้แหละคือตามธรรมชาติ ฝึกฝนจิตใจ ในเรื่องแบบนี้จะต้องฝึกฝนทุกวัน ในเรื่องของจิตใจ ได้พัฒนาบุคลากรใช้ได้ทุกระดับ[๙๙] ใช้ได้ทั่วๆ ไปไม่ใช่เฉพาะที่ที่หนึ่งต้องพัฒนาตามลำดับคือ ต้องพัฒนาตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญา เป็นหลักสำคัญทางศาสนา สมาธิถ้าไม่มีศีลเป็นพื้นฐานอาจจะเป็นมิจฉาสมาธิทำให้บ้านเมืองวุ่นวาย[๑๐๐]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ ใช้ได้ทุกระดับ เช่น ระดับที่ ๑ กายภาวนา ก็คือการพัฒนาคนให้มีสุขภาพแข็งแรงที่ว่าให้มีสถาบันพลศึกษาวิชาพลศึกษาตั้งแต่ที่เราเรียนสมัยปฐม มัธยมก็มีวิชาพลศึกษาพัฒนาเรื่องของกาย ส่งเสริมให้ออกกำลังกาย ส่งเสริมให้เล่นกีฬาเพราะทำให้คนเรามีสุขภาพดีเมื่อได้พัฒนากาย เพราะกายที่ดีกายที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บเป็นกายที่ดำรงอยู่ของจิตใจที่ดี ถ้ากายเราเจ็บป่วยบ่อยๆ สุขภาพจิตเราก็เสีย

ระดับที่ ๒ ศีลภาวนา การพัฒนาให้เกิดศีล ศีลคือความปกติ สภาวะของปกติ **หลวงพ่อพุทธทาส** “อุปมาศีลนี้เหมือนความสะอาด อุปมาสมาธิเหมือนความสงบ อุปมาปัญญาเหมือนความสว่าง” ฉะนั้นเมื่อเอาหลักภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ทางโลกก็หมายความว่าเราพัฒนาคนให้อยู่ในระเบียบวินัยไม่ไปรุกรานคนอื่น ไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่นดำรงตนอยู่ในระเบียบวินัย และก็เคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น ก็คืออยู่ในศีล ๕ นั่นเอง

ระดับที่ ๓ จิตตภาวนา ก็คือสมาธิ คนเราเมื่อมีศีล ก็จะส่งผลมาให้เกิดความสงบในระดับหมู่บ้าน สังคม ตำบล องค์กรก็มีความสงบ ไม่ไปละเมิดลูกเมียชาวบ้าน ไม่ไปละเมิดทรัพย์สินของคนอื่น ไม่ไปฆ่าคนอื่นกินเหล้าเมายาเป็นการบั่นทอนสุขภาพของตนเอง ทำให้เกิดความเสื่อมในตัวสติปัญญาก็ด้อยลง นี้คือเรื่องของสมาธิ

ระดับที่ ๔ ปัญญาภาวนา ปัญญาโดยการประยุกต์แล้วคือการพัฒนา องค์กรใดคนมีแต่ความขัดแย้ง องค์กรนั้นก็ไม่มีเวลาที่จะไปทำคุณประโยชน์ให้องค์กร นอกจากทะเลาะกันไปวันๆ ขุ่นเคืองไปวันๆ ไม่ต้องเป็นอันทำมาหากิน พ่อแม่ครอบครัวสามีภรรยาทะเลาะกันครอบครัวนั้นก็ไม่เจริญ ก็คือไม่ได้พัฒนา เพราะทะเลาะกันไปก็ไม่ได้พัฒนา แต่ถ้ารักใคร่สามัคคีกัน “ถึงจนทนกัดก้อน กินเกลือ อย่าเที่ยวแล่เนื้อเถือ พวกพ้อง อดอยากเยี่ยงอย่างเสือ สงวนศักดิ์ โซก็เสาะใส่ท้อง จับเนื้อกินเอง” รักใคร่ปรองดองกัน กัดก้อนกินเกลือกันไปสักระยะหนึ่ง เก็บหอมออมริบก็สามารถเจริญรุ่งเรืองขึ้นมา อันนี้คือ “คน” ถ้ามีความสงบแล้ว ก็ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกันก็จะเกิดการพัฒนา ในการประยุกต์ใช้ปัญญาภาวนาได้แก่ “การพัฒนาตัวเอง การพัฒนาครอบครัว การพัฒนาองค์กร การพัฒนาสังคม” คือเกิดความเจริญขึ้นในครอบครัว ในองค์กร ในสังคมนั่นเอง เรียกว่าการพัฒนาปัญญา

---

[๙๗]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๙๘]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๙๙]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๐๐]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

ภาวนา มีความเจริญ คนเราถ้ามีปัญญาก็เรียนหนังสือเก่ง มีปัญญาก็พัฒนาองค์กรได้ ถ้าไม่มีปัญญาก็พัฒนาไม่ได้ จะว่าพัฒนากับปัญญาเป็น “Sinno Name” ก็ได้เป็นคำที่ใช้แทนกันได้[๑๐๑] คนทุกคนในทางพุทธศาสนามองว่าการพัฒนาในเรื่องของจิตใจเป็นเรื่องสำคัญ แต่เราก็ต้องจัดระเบียบให้ได้ก่อน เพราะศีลภาวนาเป็นเรื่องของการจัดระเบียบ การจัดระเบียบถ้าเราจัดระเบียบได้ก็จะทำให้จิตตภาวนาไปได้เร็ว ต้องเตรียมความพร้อมก็คือสิกขา ๓ นั่นเองต้องพร้อมที่ความเป็นระเบียบเรียบร้อย พอเป็นระเบียบเรียบร้อยแล้วจาก ศีลเป็นสมาธิ พอศีลเป็นระเบียบ กายเป็นระเบียบ จิตเป็นระเบียบแล้ว ก็เป็นสมาธิ[๑๐๒]

จริงหลักภาวนา ๔ เป็นแม่แบบ เป็นแม่บท สามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับตามสภาวะหน้าที่และสิทธิที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างในระดับศีลสำหรับหลักเกณฑ์พื้นฐานมนุษย์ทั่วไปท่านก็วางศีล ๕ ไว้ ระดับสูงขึ้นไปหน่อยระดับอุบาสกอุบาสิกาก็เป็นศีล ๘ ระดับพระนักบวชก็เป็นศีล ๑๐ ศีล ๒๒๗ ก็มีระดับอยู่ ระดับสมาธิก็เหมือนกันในระดับนักเรียนก็เอาแค่จิตใจจดจ่อในเรื่องการศึกษา ในระดับผู้ปฏิบัติงานแล้วก็มาอยู่ในการทำหน้าที่การงาน ยกขึ้นไปถึงนักบวชก็หันเข้ามาเกี่ยวกับสมถะและวิปัสสนามีเกณฑ์อยู่อย่างนี้[๑๐๓] ทุกระดับเพราะต้องมีการพัฒนาเป็นระยะๆ เป็นระดับไป เช่น กำลังพลในกองทัพก็จะมีการอบรม มีการศึกษา เรียกว่า “หลักสูตรการอบรมตามแนวทางการรับราชการอย่างต่อเนื่อง” อย่างที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น หลักสูตรชั้นนายสิบ หลักสูตรชั้นร้อย หลักสูตรชั้นนายพัน และหลักสูตรเสนาธิการทหารบก ทหารเรือ ทหารอากาศ มีการสัมมนาประจำปี มีการนำกำลังพลไปถือศีลปฏิบัติธรรมบำเพ็ญจิตตภาวนาตามโอกาส เพื่อที่จะเน้นบุคลากรขององค์กรให้เป็น “**คนดีและคนเก่ง**” และก็มีการไปเยี่ยมเยือนไปปฏิสัมพันธ์กับศาสนาอื่นๆ บางโอกาสประชุมทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาอย่างเช่น ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า[๑๐๔]

สรุปได้ว่า คนทุกคนจะต้องถูกฝึกด้วยหลักคิดทั้ง ๔ อย่าง คนขาดระเบียบวินัยไม่ได้ ขาดกติกาไม่ได้ ควรอยู่ในกรอบอยู่ในระเบียบ อยู่ในวินัยที่พึงปฏิบัติ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรคน ต้อมาอบรม มาฝึกหัด เพราะต้องใช้ได้ทุกระดับกับทุกองค์กร โดยใช้หลักภาวนา ๔ ไปทุกข้อ

---

[๑๐๑]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๐๒]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๐๓]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๐๔]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

ส่วนที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ๓ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

๓.๑ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น กลยุทธ์ที่ ๑ คือการสร้างให้ทุกคนเกิดความสำนึกว่าจะทำอะไรก็ตาม ให้ “เอาใจเขา มาใส่ใจเรา” คำนี้จะทำให้คนสามารถคิดได้ว่าต้องพัฒนาอย่างไร ต้องเผื่อแผ่เพื่อนอย่างไร ช่วยเหลือเพื่อนอย่างไร นี้คือ “กลยุทธ์” กลยุทธ์ที่ ๒ คือ เสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเอง ให้สามารถคิดเองได้ ให้นำประสบการณ์ นำตัวความรู้ของตนเองมาใช้ เพราะว่าคนเรามีความรู้ต่างกัน คนเรียนมาด้านนี้ก็มีความรู้ด้านนี้มากกว่าเพื่อน บางคนอาจจะไม่ได้เรียนมา แต่อาจจะมีประสบการณ์การเลี้ยงดูจากครอบครัว ชุมชน ถ้าให้โอกาส คือให้ "Empowerment ให้คิดว่าคนเป็นมนุษย์ที่มีศักดิ์ศรี" นี้คือกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้พัฒนาตนเองได้รับการยอมรับจากมนุษย์คนอื่นได้อีกด้วย[๑๐๕]

ท่านผู้บริหารระดับสูง ท่านเลขาธิการ กศน. คือท่านประเสริฐ บุญเรือง จะมีสโลแกนคือ “**คนสำราญ งานสำเร็จ**” หมายความว่า ถ้าคนมีความสุขก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ยังใช้กลยุทธ์เดียวกันกับผู้บริหารระดับสูง คือทุกครั้งที่จะพัฒนาบุคลากรอะไรก็ตามแต่ ก็จะสำรวจความต้องการความคิดเห็นในการพัฒนา แสดงว่าถ้าบุคลากรต้องการได้รับการพัฒนา ก็จะทุ่มเททั้งกาย ทั้งใจที่จะอยู่ร่วมกับโครงการกับการพัฒนาเหล่านั้นสำรวจความคิดเห็นก่อน ถึงดำเนินการพัฒนาในแต่ละเรื่อง แต่ละกลุ่มบุคคลเมื่อทำหน้าที่ในการอบรมหรือการพัฒนา เสร็จหมดเรียบร้อยแล้วก็จะประเมินความสำเร็จของโครงการว่าสิ่งที่เราทำไปนั้น มีความสำเร็จหรือมีความพึงพอใจในระดับใด เพื่อนำข้อมูลนั้นไปพัฒนาในครั้งต่อไป หลังจากที่ทำหน้าที่เสร็จคนลงไปปฏิบัติหน้าที่ต่อเราก็จะติดตามผลความก้าวหน้า หรือผลที่เกิดขึ้นว่าเมื่อพัฒนาแล้ว บุคลากรสามารถทำหน้าที่ได้ดีกว่าเดิมจากที่เป็นอยู่หรือไม่ ซึ่งก็พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนได้รับการพัฒนาอันนี้เป็นกลยุทธ์ คือสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร แล้วก็ติดตามผลการพัฒนาย้อนกลับอีกทางหนึ่ง ใช้กระบวนการของ “PDCA” เข้ามา[๑๐๖]

รูปแบบในเรื่องของกลยุทธ์การพัฒนานั้นก็จะเน้นในเรื่องของการอบรม เน้นในเรื่องของการประชุมสัมมนา อบรมสัมมนาต่างๆ เป็นรูปแบบขึ้นมาในแต่ละๆ ระดับนั้นจะแตกต่างกันมาก เช่น ระดับผู้บริหาร กลยุทธ์คือ จะเอาผู้บริหารทั้งประเทศมาร่วมประชุมสัมมนาร่วมกันอย่างน้อย ๓ วัน ๒ คืนหรือ ๒ วัน ๑ คืน ในแต่ละด้านจะไม่เหมือนกันรูปแบบจะมีการวางแผนว่าอย่างในปีนี้จะจัดในเรื่อง

---

[๑๐๕]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๐๖]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

ของกายภาวนา การพัฒนาทางด้านร่างกายกี่เรื่องกัน เรื่องศีลภาวนา จะทำกี่เรื่อง เรื่องจิตตภาวนาในเรื่องจิตใจอบรมกี่เรื่อง การเรียนรู้จะเอากี่เรื่อง จะมีการวางแผนกันและก็ทำรูปแบบขึ้นมาแต่เน้นหนักไปในเรื่องอบรมประชุมสัมมนา ให้ความรู้ สำหรับผู้บริหาร ส่วนอันที่ ๒ สำหรับครู และบุคลากรก็แน่นอนจัดในลักษณะใกล้เคียงกับผู้บริหารจะใกล้เคียงกัน แต่สุดท้ายสำหรับนักศึกษาทั่วประเทศก็มีประมาณ สองแสน สามแสนคน กรุงเทพมีประมาณหกหมื่นกว่าคน คนกลุ่มนี้จัดในรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดในเรื่องของการวางแผน เสร็จเรียบร้อยแล้วก็จัดในเรื่องการเรียนการสอนในชั้นเรียนหมายความว่า ในแต่ละครั้งที่มีการเรียนการสอน เอาหลักต่างๆ ที่มีการพัฒนามาใส่ให้ในเวลาเรียนโดยครู บุคลากร ไปรับความรู้มาแล้วก็จะเอามาเผยแผ่ในรูปแบบของการเรียนการสอน

โดยผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งกำหนดรูปแบบลดหลั่นตามกันมาตามสายงานลงมา อย่างเช่น บางจังหวัด อาจบอกไปแค่นี้ พอมาถึงอำเภอ บางคนอาจจะมีแนวความคิดที่กว้างไกลกว่า บางคนก็มีก็ไปกระจายเพราะเทคนิคของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ผอ. คนนี้อาจจัดรูปแบบหรือกลยุทธ์อีกรูปแบบหนึ่ง ส่วนอีกอำเภอหนึ่งก็จะมีการจัดจัดรูปแบบหรือยุทธศาสตร์หนึ่ง แต่ใกล้เคียงกัน แต่ธงคือเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับอำเภอ เป้าหมายเหมือนกันแต่จุดเด่นของแต่ละที่อาจจะไม่เหมือนกัน แต่เรามีนโยบายจากส่วนบนให้มาเป็นยุทธศาสตร์ใหญ่ๆ แล้วอำเภอก็เอาไปทำตามก็กระจายไป ด้วยวิธีการของแต่ละบุคคล ซึ่งสถานที่แต่ละแห่งจะไม่เหมือนกัน แต่จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือธงจะต้องเหมือนกันก็คือ เด็กจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีพัฒนาทางด้านร่างกาย มีกฎระเบียบนี้คือ สิ่งที่อำเภอจะต้องไปพัฒนาไปปรับรูปแบบกลยุทธ์เอาเอง อย่างเช่น กลยุทธ์ของอำเภอสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะไปจัดการเรียนการสอนไม่ได้ อาจจะมีการเรียนทางสื่อวิทยุคุยกัน ขึ้นอยู่กับพื้นที่สถานที่ต่างๆ จะไม่เหมือนกันและให้เหมาะสมกับสถานที่ที่อยู่ อย่างเช่น จะทำเรื่องการเรียนการสอน จะทำเรื่องเข้าค่าย อยู่ที่ผู้บริหารคนเดียว เป็นหน่วยจังหวัดก็ทำหน้าที่ ส่งงบประมาณให้ไปจัดเป็นรายๆ ไป[๑๐๗]

รูปแบบที่ ๑ ก็คือการมีส่วนร่วมของทุกคนในการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่วางแผน เริ่มตั้งแต่ดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การประเมินผลร่วมกันนี้ คือรูปแบบอันที่ ๑ ต้องกำหนดเป้าหมายด้วยกันก่อนที่จะเดินไป แล้วก็ไปกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรม ให้สอดคล้องโดยคำนึงถึง ๔ องค์ประกอบของหลักพุทธธรรมและหลักทฤษฎีตะวันตกดังที่กล่าวมาแล้ว[๑๐๘] กลยุทธ์ส่วนมากจะมีการคุยกันวางแผนว่า จะมีการอบรมครูโดยแต่ละด้านอยากให้ทุกคนไปเรียนรู้ หรือไปอบรมไม่เหมือนกัน แล้วก็นำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน สมมติว่าในเรื่องนี้การเรียนคุณไปเรื่องพัสดุ อีกคนหนึ่งไปเรียนเรื่องอื่น แล้วเอาแต่ละเรื่อง เหมือนมาเรียนรู้มาอบรมเพื่อนต่อ ก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าเพื่อนทุกคนได้ไปเหมือนกันทุกคน จะเอาประสบการณ์มาแชร์ มาเล่าได้อะไรมาจะเอามาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพราะฉะนั้นไม่ห่วงว่าในวันนี้คนนี้ไม่ได้ไป คนนั้นไม่ได้ไปแต่จะมา

---

[๑๐๗]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๐๘]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน[๑๐๙] กลยุทธ์หลักๆ ต้องยกความดีให้กับทางท่านเลขาธิการ กศน. ท่านประเสริฐ บุญเรือง ท่านพยายามจะไป “MOU” กับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ และให้บุคลากรไปเรียนรู้

กลยุทธ์แรก คือต้องปลูกฝังผู้บริหารก่อน ต้องไปเข้าค่ายธรรมะ อยู่กินกัน ๔ วันบ้าง ๕ วันบ้าง ตามวัดต่างๆ ที่มีความสำคัญและได้รับการเรียนรู้อบรมผู้บริหาร ทั้งระดับอำเภอและระดับจังหวัดจากพระวิทยากรนี้คือกลยุทธ์แรก คือพาผู้บริหารเข้าไปก่อน เสร็จแล้วก็กระจายงานมาใช้คือให้ผู้บริหารมาขยายผล เสร็จแล้วมาใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิต ในรูปแบบของการพัฒนาผู้เรียน ได้มีโอกาสพาคุณครูพานักศึกษาไปร่วมกิจกรรม กลยุทธ์หลักๆ คือให้เด็กคุณครูไปเจอกับพระไปเจอตัวจริง แล้วพระก็จะเทศน์สอนพาทำกิจกรรมต่างๆ ได้นำเอามาปรับใช้ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมในเรื่องแสงเทียนนำปัญญา พลังแห่งแผ่นดิน เช่น ถอดรองเท้าย่ำดินเดิน ได้สัมผัสกับธรรมชาติจริงๆ อย่างที่ในข้อหัวกายภาวนา คือได้มีโอกาสได้รำลึกไป แม้แต่แค่การเดินจงกรมก็ได้อะไรต่อมิอะไรมากมาย ไปถือศีล ๘ ไปอดข้าวเย็น ไปฝึกความอดทน ในความอดทนตรงนั้นก็ทำให้เราได้ฝึกพลังจิตขึ้นมา คือมีโอกาสได้บ่มเพราะความขยันหมั่นเพียร อย่างเช่น ไม่เคยตื่น ๐๔.๐๐ น. ก็ได้ตื่นขึ้นมา ทำวัตรเช้า ก็แปลกไปอีกแบบหนึ่งพอกลับมาก็ระลึกนึกถึงพระคุณเจ้าที่มาให้ความรู้ มีปัญญาติดมาบ้างนิดๆ หน่อยๆ เพื่อเป็นการสร้างจิตตภาวนาให้บุคลากรได้มีโอกาส ได้เรียนรู้ และก็ได้มีโอกาสได้ปฏิบัติธรรมตามที่พระคุณเจ้าได้สอน ก็เลยมาสร้างคู่มือมนุษย์กันตามแบบหลวงพ่อพุทธทาส เอามาพิมพ์แจก และมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน[๑๑๐]

กลยุทธ์ก็หลายอย่าง เช่น สิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำคล้ายๆ กับการวิเคราะห์ “SWOT” เช่น วิเคราะห์จุดแข็ง วิเคราะห์จุดอ่อน วิเคราะห์โอกาส วิเคราะห์ภัยคุกคามลักษณะนี้ หลังจากวิเคราะห์ (SWOT) แล้วเอามาปรับปรุงมาพัฒนา[๑๑๑] ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมสัมมนา การให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน[๑๑๒]

ส่วนมากแล้วก็จัดเป็นโครงการฝึกอบรมมากกว่า แล้วจัดหาวิทยากรมาให้การอบรม และก็มีการให้ไปศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อเว็บไซต์ต่างๆ[๑๑๓] ระดับองค์กร ครูมีการอบรมให้ความรู้ ระดับนักศึกษา ครูเป็นผู้ถ่ายทอดให้ความรู้ และประชาชนทั่วไปถ่ายทอดให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ[๑๑๔] กลยุทธ์มีอยู่ ๒ อย่างคือ กลยุทธ์ต้องเป็นแบบเชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับก็ได้น้อย

---

[๑๐๙]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๑๑๐]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๑๑]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๑๒]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๑๓]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๑๔]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

กลยุทธ์เชิงรุก อาจจะเน้นไปที่กลุ่มเด็ก กลุ่มเด็กระดับต่อไปนี้ ๑) ระดับอนุบาล ๒) ก่อนเกณฑ์ถึง ๔ ขวบ ๓) ระดับประถม ๔) ระดับมัธยม เท่าที่ได้สัมภาษณ์ พระที่ท่านฝึก ท่านทำ ท่านบอกว่าชั้นอนุบาลจะฝึกง่าย สอนง่าย ดีกว่าประถม และมัธยม แล้วจะได้ผลดีกว่าเพราะว่า ที่ได้ผลดีเพราะเด็กยังไร้เดียงสา พอเราบอกอะไร สอนอะไร เด็กก็จะจำ เหมือนกับเทปที่อัดไว้ จะซึมซับ พอเด็กโตขึ้นก็จะไม่ลืม อย่างปัจจุบันคนที่เข้ามาวัดนี้ ถามว่าทำไมถึงเข้าวัด บางคนตอบว่า มากับแม่ มากับยายตั้งแต่เล็กๆ จะเป็นอย่างนี้ทุกคน เพราะสมัยที่ยายมาจำศีลหนูก็มากับยาย ช่วยยายหิ้วหมากบ้าง หิ้วปิ่นโตบ้าง ก็เลยคุ้นเคยมา พอโตขึ้นก็มาเข้าวัด คือมองเห็นเป็นทางสงบ เป็นใหญ่

ในการพัฒนาบุคลากรต้องมองดูว่า มุ่งเน้นเอาเด็กเป็นใหญ่ แต่ผู้ใหญ่ก็ไม่ได้ทิ้ง เพราะจะต้องคู่กัน เด็กไม่มีสตางค์ต้องลงแรงมาก ลงแรงทั้งตัว ทั้งแรงกาย ทั้งแรงปัจจัย แต่ถ้าผู้ใหญ่ลงแรงอย่างเดียวปัจจัยไม่ต้อง เพราะว่าผู้ใหญ่มีสตางค์ มีงานทำ หรือไม่มีงานทำ บางคนออกจากราชการมาทำธุรกิจจนปลดเกษียณ คนเหล่านี้จะมีสตางค์ ฉะนั้นถ้าเข้ามาวัดคนเหล่านี้เข้ามาเอาบุญ เพื่อทำให้จิตใจสงบ บางคนก็ให้ทางวัด เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ ถ้าหากว่าจะทำอะไร คนเหล่านี้ก็จะช่วยบริจาคทางวัดก็จะได้ส่วนนี้ แต่ในสำนักต่างๆ ที่จัดกันขึ้น ส่วนมากจะมุ่งเน้นแต่ผู้ใหญ่อย่างเดียว เด็กไม่เอา ก็เลยทำให้เด็กรุ่นใหม่สมัยใหม่นี้พลาดโอกาสในการที่จะซึมซับเอาศีลธรรม คือไม่มีการพัฒนาขึ้นมาตรงนี้ยังทำกันน้อย เคยไปถามวัดอื่นเหมือนกันว่าทำไมไม่เอา บางคนตอบว่ายาก “คบเด็กสร้างบ้าน คบหัวล้านสร้างเมือง” เป็นไปได้ยาก คือคนเรามุ่งเน้นไปแต่ในด้านลาภสักการะ ก็เลยทำให้การพัฒนาการบุคลากรตรงนี้ไม่มี[๑๑๕] ต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น อย่างพระพุทธเจ้าที่ทำสำเร็จเพราะ “ยถาวาที ตถาการี ทรงทำอย่างไร ทรงสอนอย่างนั้น” ไม่ใช่ว่าเธอจงทำอย่างที่เราสอน แต่อย่าทำอย่างที่เราทำ เพราะอย่างที่เราสอนเราก็ทำไม่ได้ เราต้องทำตัวให้เป็นแบบฉบับ[๑๑๖] อย่างในมหาวิทยาลัยก็อยู่ที่ระดับ ถ้าเป็นอาจารย์สายวิชาการ ก็พัฒนาให้บุคลากรได้มีการศึกษาได้เกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. คนเป็นอาจารย์มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และปริญญาเอก เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา กลยุทธ์คือทำอย่างไรให้ผู้เป็นอาจารย์ทั้งหลายสายวิชาการได้ปริญญาเอกกัน ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ และมีตำแหน่งระดับทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

ส่วนในระดับสายสนับสนุน หรือเรียกว่า สาย (PC) สายสนับสนุน ในสายสนับสนุนก็พัฒนาให้มีความรอบรู้ในตำแหน่งในหน้าที่ ให้รู้จักใช้เทคโนโลยีได้รู้จักการร่างหนังสือ ให้รู้จักการทำงานในหน้าที่ของตนเองให้สมบูรณ์ ว่าตนเองมีบทบาทเป็นมือเป็นไม้ให้กับสายวิชาการอย่างไร จึงเรียกว่า สายสนับสนุน สายที่จะต้องช่วยเหลือขับเคลื่อนองค์กร ถึงแม้ว่าตัวเองจะไม่ได้ไปสอนหนังสือ แต่ก็ต้องทำหน้าที่ “Support” ในเรื่องของการเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับครูบาอาจารย์ได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ นี้คือรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโดย ๑) อบรม ๒) ส่งเสริมให้ได้ศึกษาสูงขึ้น ระยะสั้นก็อบรม ระยะยาวก็ส่งเสริมให้ได้มีการศึกษาสูงขึ้น ให้ได้มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ส่งเสริมให้ได้ฝึกฝน เรียนรู้ ในเรื่องการทำวิจัยให้มากขึ้น ในเรื่องของการทำตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น[๑๑๗]

---

[๑๑๕]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๑๖]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๑๗]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ถ้าวางกลยุทธ์ก็ต้องวางกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรของใครของมัน ไม่เหมือนกัน ในเรื่องกลยุทธ์ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรบริษัทเอกชนก็มุ่งกลยุทธ์คือ “ความสำเร็จของงาน ความสำเร็จนำสู่ความมั่งคั่ง สำเร็จ มั่งคั่ง ร่ำรวย” เป็นกลยุทธ์ แต่การจะให้สำเร็จได้ต้องทำคนให้รักงานให้ได้ก่อน ทีแรกต้องพัฒนาใจเสียก่อน เพราะยุทธศาสตร์หลักคือพัฒนาใจไปสู่การพัฒนาองค์กร จึงจะนำไปสู่การพัฒนาอาชีพองค์กรต่างๆ ก็จะสำเร็จตามกลยุทธ์ กลยุทธ์จะวางไว้ในองค์กรเอกชนทุกๆ แห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางการค้าขาย เช่น การขายตึก ขายอาคารบ้านเรือน ขายที่ดิน ขายอะไรต่างๆ เป้าหมายกลยุทธ์ก็คือ “มั่งคั่ง ร่ำรวย จะทำให้สำเร็จ มั่นคง ร่ำรวยได้” ต้องขายของได้ ถ้าขายได้ต้องมีนักคิด นักขายมืออาชีพ นักคิดนักขายมืออาชีพคนนั้น ต้องรักงาน ขยันงาน เอาใจใส่งาน และพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน เอาหลักความสำเร็จสี่มาใช้ หรือ “อิทธิบาท ๔ นั่นเอง”[๑๑๘] รูปแบบเบื้องต้นต้องว่ากันด้วยศีล ศีลคือกฎกติกามารยาทแห่งการอยู่ร่วมกันของหมู่คณะ องค์กรทั้งหลายต้องประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปเสมอ เพราะฉะนั้นกลยุทธ์เบื้องต้นก็คือจะต้องมีข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน เรียกว่าศีลก็ได้ เรียกว่าระเบียบก็ได้ เรียกว่าวินัยก็ได้ กฎหมายก็ได้ กติกาก็ได้ เมื่อกำหนดด้วยศีลแล้วจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน อยู่ด้วยกัน อยู่ในกรอบเดียวกัน อยู่ในกติกาเดียวกัน และก็มีเป้าหมายร่วมกัน เดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน[๑๑๙]

รูปแบบในการบริหารงาน ต้องบริหารคนไปพร้อมๆ กัน จะบริหารคนไปตามความถนัดไปแต่ละคน ถ้าเรามีหัวหน้า มีรองหัวหน้า มีเสมียน มีรองเสมียน มี ผอ. และมีรอง ผอ. มีที่ปรึกษา รูปแบบการบริหารจะลดหลั่นกันมาตามระดับชั้น บางคนคุณภาพงานอาจด้อย อาจต่ำลงไป ก็เรียกมาว่ากล่าวตักเตือน ถ้าทำผิดไปเราก็เสนอแนะ ถ้าไม่เข้าใจในงาน ก็มีพี่เลี้ยงสอน ให้หัวหน้าแผนกไปมอบงานให้ มีการกลั่นกรองมาตามลำดับชั้นจนกระทั่งถึงผู้อำนวยการ ได้ฝึกมาตามลำดับบางคนเข้ามาใหม่ๆ อาจจะยังสงสัย ยังงงอยู่ต่อไปต้องพัฒนาที่สำคัญคือ บางคนตัวก็ไม่พัฒนา ถึงหัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนกไปชี้แนะ ยังไงรับไม่ไหว รับไม่ได้ ไม่พัฒนาตาม พระพุทธเจ้าบอกไว้แล้วบัว ๔ เหล่า คน มี ๔ ประเภท บางคนก็พัฒนาได้ บางคนก็พัฒนาไม่ได้ บางคนบอกครั้งเดียว บางครั้งก็บอกแล้วบอกอีก พอมานึกดูบางทีก็เป็นกับตัวของบุคลากรเอง บางครั้งบุคลากรไม่พัฒนาตาม เมื่อไม่พัฒนาตามก็สร้างความไม่สมดุลให้กับหน่วยของตนเอง บางคนก็พัฒนายาก บางคนก็พัฒนาง่าย อยู่ที่ความพร้อมของผู้นั้นด้วย ศึกษาเรียนรู้กระตือรือร้นหรือไม่ บางคนก็เข้าชามเย็นชาม ขอไปทีอยู่ไปวันวันก็มี บางครั้งต้องก็ให้กำลังใจให้ความเจริญก้าวหน้า ให้เห็นว่าเราทำแล้วเราได้ อย่างเช่น ได้ยศฐาบรรดาศักดิ์ ได้เงินเดือนเพิ่ม หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา[๑๒๐]

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก็จะเน้นในเรื่องของการอบรม เน้นในเรื่องของการประชุมสัมมนา อบรมสัมมนาต่างๆ เป็นรูปแบบขึ้นมา ต้องรักงาน ขยันงาน เอาใจใส่งาน และพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน

---

[๑๑๘]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๑๙]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๒๐]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

๓.๒ การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น การนำหลักธรรมคือภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น ๔ ด้านดังต่อไปนี้

๑) ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี-มีวินัย

ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี-มีวินัยนั้นก็อาศัยการอยู่ร่วมกัน การเรียนรู้ด้วยกัน เช่น การเป็นนักศึกษา ก็ไปเข้าค่าย ให้รู้ว่าเวลาไหนควรจะรับผิดชอบอะไร ถึงเวลาไหนควรจะต้องทำอะไร ลักษณะการออกแบบกิจกรรมให้นักศึกษา ส่วนบุคลากรที่รับผิดชอบงานคือมอบหมายงาน เมื่อมอบหมายงาน เมื่องานเป็นตัวตั้งโดยปกติของมนุษย์นี้ก็จะรู้จัก “กิน อยู่ หลับนอน” เพื่อให้มันเกิดความสมดุลรวมทั้งการทำให้เป็นแบบอย่าง ผู้บริหารก็ควรทำตัวให้เป็นแบบอย่าง นี้คือทางด้านกาย[๑๒๑] ณ ขณะนี้การกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องการที่จะพัฒนาทางด้านร่างกายคน ก็ต้องประเมิน หรือตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกายของคนก่อน ว่าคนมีสุขภาพกายแข็งแรงสมบูรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กระทรวงสาธารณสุข หรือกรมอนามัยได้กำหนดไว้หรือไม่ เช่น น้ำหนักกับส่วนสูงค่ามาตรฐานของร่างกายทั้งหลาย ก็ต้องให้คนเหล่านี้ได้ไปตรวจสอบสุขภาพ และนำผลตรวจสอบมาเป็นเครื่องที่บ่งบอกว่าบุคลากรมีปัญหาหรือไม่ ผอมเกินไป อ้วนเกินไป ไขมันมากเกินไป

ฉะนั้นบุคลากร ต้องไปตรวจสุขภาพและนำผลตรวจสุขภาพมาก่อน จะพบได้ว่าบางคนอาจจะมีภาวะปกติร่างกายแข็งแรงดี บางคนผอมไป บางคนอ้วนไป การแก้ปัญหาในแต่ละคนย่อมต่างกัน ถ้าคนแข็งแรงดีอยู่แล้วออกกำลังกายทุกวัน คนเหล่านี้ก็เพียงแค่แนะนำการออกกำลังกายนิดหน่อยเพราะว่าได้ออกกำลังกายสม่ำเสมออยู่แล้ว แต่ถ้าคนที่ผอมไปก็จะต้องแนะนำในเรื่องการดูแลสุขภาพในเรื่องของการกิน การบำรุงร่างกายให้ออกกำลังกายอย่างไรให้ร่างกายแข็งแรง แต่ตรงกันข้ามกับคนที่อ้วน ถ้าคนที่อ้วนตรวจสุขภาพออกมา พบว่าเป็นก็จะต้องมีวิธีแก้ไขที่ออกมาตรงข้ามกับคนที่ผอม เช่น ต้องลดน้ำหนัก ต้องทานอาหารที่ลดไขมันลง ต้องออกกำลังกายสม่ำเสมออย่างไร เพราะบางคนอาจจะต้องมีผลที่ข้างเคียง ในเรื่องของหัวใจ ในเรื่องของกล้ามเนื้อขา กล้ามเนื้อแขน ก่อนที่จะไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ได้ ต้องประเมินคนเหล่านี้ก่อนด้วยการส่งไปตรวจสอบสุขภาพ พอหลังจากรู้ผลแล้วค่อยมากำหนดว่าแต่ละคนจะดูแลอย่างไร[๑๒๒]

อาจจะจัดอบรมในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมให้แก่บุคลากร[๑๒๓] การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง แต่ถือว่าการกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ ให้ร่างกายอยู่ผาสุก มี

---

[๑๒๑]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๒๒]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๒๓]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

สุขภาพดี[๑๒๔] การพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรมจะมีกิจกรรมทุกๆ ปี เช่น ไปถือศีล ๕ หรือศีล ๘ ทั้งครู ทั้งนักเรียนไปด้วยกัน และต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน นี้เป็นการฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม นั่งสมาธิ เป็นต้น[๑๒๕] บางครั้งเมื่อทำงานไม่จดจ่อ งานก็จะไม่สำเร็จ เราต้องปลูกฝังนักศึกษา และคุณครูทำให้บุคลากรมุ่งมั่นทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป บางครั้งเราเอาเวลาเป็นตัวตั้งพอหมดเวลาต่างคนก็ต่างกลับ[๑๒๖] การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพความประพฤติเพื่อสนับสนุนจิตใจให้มีพลังที่มั่นคง[๑๒๗] เคารพกติกา และพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้น[๑๒๘] ต้องไปตรวจร่างกาย หนังสือรับรองแพทย์ และเรื่องการมีวินัยก็จะมีการลงเวลาปฏิบัติงาน การขออนุญาตลากิจ ลาป่วย ขออนุญาตไปทำธุระส่วนตัวมีบันทึกให้ลงเวลา[๑๒๙] ปฏิบัติตามศีล ๕ หรือนิจศีล โดยเคร่งครัด[๑๓๐]

หลัก ๔ อย่างที่พระพุทธเจ้าได้สอนแก่หมู่ภิกษุให้ภิกษุไปสอนชาวบ้าน ให้ไปแนะนำทำมาหากินบางทีทำไร่ไถนาอยู่ก็สามารถแนะนำได้ นี้เป็นการพัฒนาทางด้านร่างกายได้เหมือนกัน คือฝึกให้มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ เป็นต้น[๑๓๑] หมั่นออกกำลังกายให้สม่ำเสมอต้องเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย[๑๓๒] การพัฒนาคนให้มีร่างกายที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ จะมีเพลงกีฬาอยู่เพลงหนึ่งที่บอกว่า “กีฬา กีฬา เป็นยาวิเศษ แก้กองกิเลสทำคนให้เป็นคน ผลของการฝึกตน เล่นกีฬาสากล” ก็ทำให้มีสุขภาพกายที่ดี ออกกำลังกายนั่นเอง โดยสรุปกายภาวนา คือการทำให้สุขภาพดี การที่คนจะมีสุขภาพดีก็ต้องเคลื่อนไหวมากๆ ถ้าจิตนิ่งมากๆ ถึงจะทำให้จิตสงบ แต่ถ้ากายจะแข็งแรงก็ต่อเมื่อต้องเคลื่อนไหวมากๆ ถ้าเคลื่อนไหวน้อยกายก็จะไม่แข็งแรง ถ้าเคลื่อนไหวมากก็จะแข็งแรง ต้องออกกำลังกาย ต้องเล่นกีฬา[๑๓๓]

---

[๑๒๔]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๒๕]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๑๒๖]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๒๗]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๒๘]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๒๙]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๓๐]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๓๑]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๓๒]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๓๓]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

การที่เราดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ ส่วนของร่างกายที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการดำรงอยู่[๑๓๔] ด้านร่างกายเท่าที่มองเห็น เรียนแบบพระพุทธเจ้านั่นเอง ในด้านร่างกายให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด การพัฒนาร่างกายหรือกายภาวนาที่จะทำให้ร่างกายมีสุข “ขมนียํ ยาปนียํ ทนได้เดินไปได้” ให้ดำเนินชีวิตหรือให้เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับธรรมชาติมากที่สุด ทางด้านปัจจัย ๔ ไม่ว่าจะเป็นอาหารที่กินเข้าไปก็อย่าใส่สิ่งแปลกปลอมอะไรมากนัก ในปัจจุบันเห็นชัดเลยว่าสวนทางกับธรรมชาติ ด้านที่อยู่อาศัยก็เหมือนกันจะเห็นว่าครั้งพุทธกาล พระพุทธองค์ท่านให้พระบิณฑบาตตอนเช้าเป้าหมายไม่ใช่อาหารแต่เป็นเรื่องของการออกกำลังกาย สมัยนี้จะนวดฝ่าเท้าต้องเสีย ๑๒๐ บาท แต่สมัยพระพุทธเจ้าพระนวดฝ่าเท้ามาตั้งแต่พุทธกาลแล้ว หรือการฉันยาดองด้วยน้ำมูตรเน่าปัจจุบันนี้มีการทดสอบกันแล้วว่าน้ำมูตรนี้เป็นยาถ่ายอย่างดี

สรุปด้านกายภาวนา คือด้านร่างกายดำเนินชีวิตอย่าให้แปลกแยก หรืออย่าทิ้งความเป็นธรรมชาติ ปัจจุบันยังชอบใส่รองเท้าเดินกับพื้นดินโดยที่ไม่สวมรองเท้า แต่ในข้อเท็จจริงคือไม่ให้สกปรกมาก จะเห็นได้ว่าด้านกายภาวนาโดยหลักพุทธธรรมเอาหลัก “ปฏิสังขา โยนิโส ฯลฯ การสวดพิจารณาอาหาร” คือต้องรู้ว่าอะไรเป็นเป้าหมายหลัก อะไรเป็นประโยชน์หลัก อะไรเป็นประโยชน์รอง อย่างเช่น อาหารเป้าหมายหลักของการกินอาหารก็คือเพื่อให้ร่างกายอยู่ได้ ไม่ใช้เพื่อโชว์หรือเพื่อต้องแสดงว่าเป็นคนรวยอาหารอิ่มจริงๆ ๒๐ บาทก็อิ่ม ฉะนั้นด้านกายภาวนาก็คือ เพื่อให้สัมพันธ์กับธรรมชาติ[๑๓๕] และการใช้หลักธรรมของผู้ปกครองมาใช้ในการบริหารคือ หลักของพรหมวิหาร ๔ คนเราถ้าอยู่ด้วยกันมาก บางครั้งเราใช้อัตโนมัติอย่างเดียวก็ไม่ได้ เพราะว่าอีกมือหนึ่งถือไม้เรียว อีกมือหนึ่งถือขนม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ข่มคนที่ควรข่ม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง” ที่บอกว่าอีกมือหนึ่งถือไม้เรียว ถ้าทำผิดต้องลงโทษให้เข็ดหลาบนี่คือ การพัฒนาอย่างหนึ่ง ถ้าบุคลากรทำผิดไม่ว่ากล่าวตักเตือน ไม่แนะนำเท่ากับว่าเราทำผิดหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม การลงโทษมีหลายแบบ ๑) ลงโทษด้วยการว่ากล่าวตักเตือน นี้ก็ถือว่าเป็นการลงโทษ ๒) ลงโทษด้วยกักบริเวณ ๓) ลงโทษด้วยงดบำเหน็จ ๔) ลงโทษด้วยติดคุก ได้หมดเมื่อทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

อีกมือหนึ่งให้ขนมก็ต้องมีเมตตา มีกรุณา มีมุทิตา และมีอุเบกขา ถ้าทำดีเราก็สนับสนุนส่งเสริมให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ยกย่องให้ปรากฏในชุมชน ให้ความเจริญก้าวหน้า อุเบกขา ก็ใช้หลักนี้ถ้าทุกคนเข้าใจงานในหน้าที่แล้ว ก็จะมอบความเป็นใหญ่ให้แต่ละแผนกบริหารกันเอง เราต้องกำกับดูแลอยู่ห่างๆ คอยแก้ปัญหา ถ้าระดับล่างประจำแผนกเสมียนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า หัวหน้าก็เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ ตัวผู้อำนวยการกองเองก็เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของเจ้ากรม มีหน้าที่ต่อจากข้างบน คุณมีหน้าที่ต่อจาก ผอ. จะทำงานกันเป็นลูกโซ่ปกครองพัฒนากันเป็นลูกโซ่ บางครั้งก็ต้องเป็นฝ่ายดูแลไม่ได้ไปสอนตลอดให้บุคลากร ได้ใช้ความคิด ผอ. เป็นเพียงผู้กำกับดูแลให้บุคลากร “คิดเป็น ทำเป็น และก็แก้ปัญหาเป็น” คือใช้ตัวเป็นศูนย์การเรียนรู้ (Child Center) รู้จักตัวเอง รู้จักได้กระทำเอง เป็นเอง เราก็เป็นผู้ดูอยู่ห่างๆ ใช้หลักนี้ ใช้หลักประนีประนอมหนักไปบ้าง เบาไปบ้าง มิใช่หนักอย่างเดียวหรือเบาอย่างเดียว ก็ไม่เกิดความ

---

[๑๓๔]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๓๕]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ผาสุกในหน่วยงาน ต้องใช้หลายอย่างเป็นผู้นำองค์กร คนสมัยนี้ไม่เหมือนคนสมัยยุคคนโบราณ เพราะคนสมัยโบราณมี “กายภาพ มีศักยภาพมาก”[๑๓๖]

๒) ด้านศีล (ศีลภาวนา)

ด้านศีล (ศีลภาวนา) นั้นในด้านศีลถ้าเป็นองค์กรตรงนี้ก็เหมือนกับวินัยของข้าราชการ เป็นวินัยของข้าราชการ ก็คือ “หมั่นตอกย้ำ ทำให้เห็น” ว่าอะไรเหมาะ อะไรควร อะไรไม่ดี อะไรงาม อะไรควรจะต้องสืบทอดต้องทำให้เห็น[๑๓๗] มีการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น ผอ. ก็จะดู รองผอ. ๒ คน ดูบุคลากรทั้งหมด รองก็จะดูบุคลากรที่ได้รับผิดชอบแต่ละคนไป ดูจาก ๑) สังเกตพฤติกรรม ๒) ฟังผลการประเมิน หรือเสียงสะท้อนจากคนที่มาทำงานกัน เช่น กศน. เขต มีเสียงสะท้อนมาว่าคนนี้ปฏิบัติตนอย่างไร คนนี้พูดจาเพราะหรือไม่ คนนี้เป็นคนมีน้ำใจมีจิตใจดีงาม มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนหรือไม่ ก็นำสิ่งเหล่านี้เอามาประเมินกับการสังเกตดูว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าสอดคล้องกันอาจจะพบว่า คนนี้อาจพูดไม่เพราะขาดศีลธรรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ อาจเรียกมาพูดคุยเป็นการส่วนตัวก่อน ส่วนใหญ่เวลาที่พูดคุยตักเตือนคนเหล่านี้ก็จะปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น แต่พอนานๆ ไปก็เริ่มมีพฤติกรรมมาอีกก็จะเรียกมาอีก เพราะว่าส่วนใหญ่จะพบว่าคนเหล่านี้ไม่มีทีนี้ถ้าพูดถึงปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือไม่ ส่วนใหญ่จะปฏิบัติตาม มีบ้างที่ไม่ปฏิบัติตาม เช่น การมาทำงานสายก็จะเรียกมาบอกมาว่ากล่าวตักเตือน และก็ให้ปรับตัวหรือการปฏิบัติผิดระเบียบจะถามว่าเกิดจากความไม่รู้หรือเจตนากระทำ ถ้าไม่รู้ก็ให้ไปศึกษากฎข้อบังคับระเบียบ ก็จะได้ทำถูก แต่ถ้ามีเจตนาทำก็จะมีบทในเรื่องของการภาคทัณฑ์ก่อน[๑๓๘]

ให้ความรู้เรื่องของศีลธรรม พร้อมฝึกปฏิบัติศีลภาวนา และมีระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลต่อกัน[๑๓๙] ต้องมีหลักของศีลในการแก้ไขปัญหา ต้องใช้ศีลเป็นตัวกำหนดในเรื่องของระเบียบวินัย[๑๔๐] ให้มีความอดทน ให้มีระเบียบวินัย เพราะบางครั้งในการทำงานเกิดการขัดแย้งกัน จะต้องมีเมตตา เพราะเป็นหน่วยงานที่มีนักเรียนพอสมควร มีเครือข่าย บางคนขึ้นมาหาเรา เหนื่อยก็เหนื่อยมาแล้วถ้าเราตอบโต้กลับไปก็จะแรง ต้องปฏิบัติต่อคนเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ[๑๔๑] แต่ถ้าเราได้มีโอกาสใช้หลักภาวนา ๔ โดยเฉพาะเรื่องของศีล ก็จะรู้ได้ทันทีว่างานยังไม่เสร็จทำยังไงงานถึงจะเสร็จ ฉะนั้นต้องช่วยกันพัฒนา ถ้าอยากจะเสร็จเร็วต้องมีการวางแผน มีการ

---

[๑๓๖]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๓๗]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๓๘]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๓๙]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๔๐]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๔๑]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

ทำงานให้รัดกุมขึ้น มิใช่ว่านั่งคุยกันโดยไม่มีการจดจ่อต่อการปฏิบัติงาน อย่างนี้จึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักนี้[๑๔๒] ถ้าหากอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน ด้วยการมีสภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันที่จัดระเบียบ ตั้งแต่ไม่เบียดเบียนกัน ไม่ลักทรัพย์กัน ไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในสังคม[๑๔๓] จัดโครงการอบรมคุณธรรม จริยธรรม[๑๔๔] เพราะเรื่องของการทำงานร่วมกัน เวลามีกิจกรรมอะไรต่างๆ ทุกคนก็จะสามารถมาร่วมกันทำงานได้ สามารถร่วมกันทำงานจนประสบผลสำเร็จ[๑๔๕] มีการอบรมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อยตามนิจศีล ศีล ๕ ข้อ ของชาวพุทธ หรือสมาทานศีล ๕ เสมอๆ[๑๔๖]

การพัฒนาด้านกฎระเบียบ กฎระเบียบมนุษย์ต้องมี ถ้าไม่มีกฎ ไม่มีระเบียบ ก็ไม่ต่างอะไรจากสัตว์เดรัจฉาน สัตว์เดรัจฉานไม่มีกฎไม่มีระเบียบ ปล่อยไปตามธรรมชาติ ทำอะไรก็ทำตามอำเภอใจ ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ การกิน แต่ว่ามนุษย์เป็นคนที่มีสติปัญญา มีมันสมอง ดังนั้นจะทำตัวแบบสัตว์เดรัจฉานนี้ก็ไม่ได้ โบราณจารย์ท่านตั้งกฎตั้งระเบียบขึ้นมาเป็นเกณฑ์ อย่างทางบ้านเมืองก็มีกฎหมายเป็นหลัก นอกจากกฎหมายแล้ว กฎระเบียบต่างๆ ของแต่ละสถาบันก็มี อย่างวัดก็มี ก็ต้องมีกฎระเบียบของวัดขึ้นมา เพื่อเป็นการสะดวกง่ายแก่การปกครอง อยู่ด้วยกันตั้งแต่ ๒ รูปหรือ ๒ คนขึ้นไป ถ้าไม่มีกฎกติกา ไม่มีกฎระเบียบแล้ว ก็อยู่ด้วยกันไม่ได้เดี๋ยวก็ไปทะเลาะเบาะแว้งกัน เมื่อมีกฎระเบียบแล้วก็จะทำอะไรตามกฎตามระเบียบ ต้องพร้อมใจกันทำและพร้อมใจกันแก้ปัญหา พร้อมใจกันพัฒนา ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มีความจำเป็น มีความก้าวหน้า แต่ในทางปัจจุบันทางโลกไม่ค่อยเข้าใจ เอาแต่กฎหมายอย่างเดียว อย่างอื่นไม่เอาด้วย ก็ทำให้เกิดความเลื่อมล้ำในบ้านเมือง ทางพระก็มีศีล ศีลเป็นกฎ เป็นระเบียบ ศีลนอก ศีลใน **ศีลนอก** หมายถึง กฎระเบียบมารยาทต่างๆ เป็นกฎระเบียบของวัดขึ้นมา เช่น นุ่งผ้าขึ้นมา จะนุ่งอย่างไรให้เป็นสีเดียวกัน รัดอกเหมือนกันส่วนอย่างอื่นก็เหมือนกัน **กฎระเบียบทางใน** ก็คือศีล ศีลของเณรคือ ๑๐ ศีลของพระคือ ๒๒๗ ต้องพยายามให้รักษา ให้สวดมนต์ทำวัตรเช้า เย็น ฟังพระปาฏิโมกข์ให้โอกาสเกี่ยวกับเรื่องของศีลนี้ประการ ๑ ส่วนฆราวาสนั้นอาจจะมุ่งเน้นให้ มีกฎระเบียบอย่างเดียวไม่พอ จะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์

ถ้ามนุษย์ทุกคนมีศีล ๕ สังคมของมนุษย์ก็จะมีแต่ความเจริญ มีแต่ความรุ่งเรือง ไม่ทะเลาะกัน ไม่ขัดแย้งกัน แต่ว่าเมื่อไม่มี ก็จะทำให้เกิดการทะเลาะกัน ขัดแย้งกัน ทำร้ายกันขึ้นมา ศีล ๕ ข้อที่ ๑ นี้ถ้าเราไม่มี ศีล ๕ ข้อที่ ๑ ก็จะเกิดเข่นฆ่ากัน ทะเลาะกันแก่งแย่งชิงดีกันอยู่ตลอด อย่างทุกวันนี้ แต่ถ้าหากมี **ศีล ข้อที่ ๑** การทำร้ายกันก็จะไม่มี จะทำให้เราไม่เบียดเบียนกัน แก่งแย่งชิงดี

---

[๑๔๒]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๔๓]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๔๔]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๔๕]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๔๖]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ชิงเด่นกัน จะทำให้มีแต่ความสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน **ศีลข้อที่ ๒** คือในเรื่องอทินนาทาน ก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันนี้มีปัญหาเรื่องคอรัปชั่นมากมาย มีโจรผู้ร้าย ช่วงชิงทรัพย์ ขาดศีลข้อที่ ๒ ไป แต่ถ้าหากว่าเราให้ทาน ให้เป็นบัณฑิต ให้มีการอบรมในเรื่อง ศีลข้อที่ ๒ ในครอบครัวเดียวกันนี้ก็จะไว้ใจซึ่งกันและกันได้ ของก็จะไม่เสียหาย ที่นี้ในครอบครัวนั้นมีเรื่องขึ้นมามีบริวารข้าทาสที่มี “ศีล” ไม่มีนิสัยขโมยของก็จะมีแต่ความสุข ที่นี้ในระบบของทางการราชการ หรือในสังคม ในหน่วยงานใหญ่ๆ ก็เช่นเดียวกัน ที่มีคอรัปชั่นกัน ไม่ตั้งอยู่ใน ศีล ข้อที่ ๒ จะทำให้คนเรามีจิตละโมบโลภมากอยากได้ของคนอื่นอยู่ตลอด แต่ถ้าหากเราปรับนิสัย ศีล ข้อที่ ๒ ให้กับบุคลากรนี้ก็จะสร้างสรรค์ อยู่ในหน่วยงานไหน ในที่ใดก็จะทำให้มีความไว้วางใจกัน ข้าวของก็จะไม่หาย คอรัปชั่นก็จะไม่มี **ศีล ข้อที่ ๓** ยิ่งหนักถ้าหากว่าผิด ศีล ข้อที่ ๓ ระหว่างสามี ภรรยา ถ้าผิดศีลก็จะไม่ไว้ใจกัน ชายก็ไม่ไว้ใจหญิง หญิงก็ไม่ไว้ใจชาย ต่างคนก็ต่างเปลี่ยนคู่อยู่เรื่อยๆ นี่เป็นสาเหตุที่ทำให้ทะเลาะเบาะแว้งกัน เกิดความวุ่นวายในครอบครัว มีความหย่าร้างกันขึ้น ปัญหาไม่ได้มีอยู่แค่นั้น ปัญหาก็จะสืบทอดไปถึงลูกหลาน เมื่อมีลูกด้วยกัน ลูกก็ไปทางหนึ่ง พ่อก็ไปทางหนึ่ง แม่ก็ไปทางหนึ่ง สุดท้ายลูกเกิดมาก็เป็นปมด้อย แล้วผลสุดท้าย ก็ต้องเปิดหน่วยงานที่รับการอบรมเด็กอ่อน อย่างเช่น ที่วัดราชคฤห์วรวิหาร เปิดอบรมภาคฤดูร้อนเอาเด็กมาบวชทีนี้เด็กที่มีปัญหา มาบวชแล้วไม่สึก ถามว่าทำไมไม่สึก เพราะว่าพ่อแม่ไม่มี อยู่กับยาย อยู่กับป้า วันหนึ่งๆ กินข้าวมื้อเดียว บางวันก็ไม่ได้กิน มาอยู่วัดได้กินข้าว ได้ฉันข้าวอยู่สบาย เด็กก็อยากจะอยู่ ไม่อยากจะออกไป นี้ก็เป็นปัญหาของสังคมทางหนึ่งที่กำลังแก้อยู่[๑๔๗]

ถ้าในเรื่องการศึกษา การทำงานต้องมีอิทธิบาท ๔ ถ้าเป็นครูบาอาจารย์ ต้องมีพรหมวิหาร ๔ ไม่มีอคติ และมีกัลยาณมิตรธรรม เอามาใช้ประยุกต์ดูว่า จะใช้ในเรื่องอะไร อย่างในมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะใช้ตลอดจากความไม่มีอะไร จนมีอะไรเกิดขึ้น[๑๔๘] ทำยังไงให้คนมีศีล พัฒนาอย่างไรให้คนมีศีล คือพัฒนาให้บุคลากรมีระเบียบวินัย การที่คนเราจะเอาระเบียบวินัยมาใช้ คนจะปฏิบัติตามหลักของศีล ก็ต่อเมื่อรู้จักว่ามีประโยชน์อย่างไร ต้องรู้ว่าอานิสงส์ของการทำความดี รักษาศีล มีประโยชน์อย่างไร เมื่อรู้ว่ามีอานิสงส์อย่างนี้ มีประโยชน์อย่างนี้ก็อยากจะทำอย่างเช่น “คนจะกินยาขม ก็ต่อเมื่อยาขมรักษาโรคได้” ถ้าไม่รู้ว่ายาขมนั้น ไม่มีประโยชน์ก็จะไม่กิน ถึงจะขมขนาดไหนก็กลั้นใจกินถ้ารู้ว่ามีประโยชน์ฉันใดก็ดี คนจะรักษาศีลก็ต้องรู้อานิสงส์ของการรักษาศีลว่าจะทำให้เกิดคุณเกิดประโยชน์ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตอย่างไร[๑๔๙] คือพัฒนาคนเหล่านี้ให้รักงานให้ได้ก่อน ให้เกิดฉันทะ ต้องให้ได้ใจก่อน ถ้าได้ใจแล้วก็จะเกิดความขยันหมั่นเพียรพัฒนางาน ศึกษางาน ปรับปรุงงานจนสำเร็จได้ และการอยู่ร่วมสังคมโดยไม่เบียดเบียนกัน[๑๕๐]

เพราะด้านศีลนี้ต้องระวัง เพราะว่าปัจจุบันเราถูกสอนให้กายเป็นรูปแบบว่าต้องศีล ๕ ศีล ๘ ความจริงนี้เป้าหมายของศีล คือเราอยู่ในสังคมไหนก็ให้ยอมรับกฎกติกาของสังคมนั้น อย่าผ่าเหล่า

---

[๑๔๗]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๔๘]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๔๙]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๕๐]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

ผ่ากอ อย่าทำตัวให้นอกกรอบ ความหมายของศีลที่แท้จริงก็คืออยู่ในระเบียบปฏิบัติของหมู่คณะ อย่างเช่น เป็นพระ เป็นทหาร เป็นหมอ เป็นนักการเมือง นี้จะไปสัมพันธ์กับคำว่า “คนดี” ด้วยปัญหาใหญ่ที่เราสับสนกันคือสับสนคำว่า “คนดี” ยิ่งใกล้ๆ เลือกตั้ง คนดีในความหมายของพระที่มุ่งนิพพานกับคนดีในความหมายของนักการเมืองที่จะมาบริหารประเทศหรือ คนดีในความหมายของทหารที่ต้องรบราฆ่าฟันกันคนละเรื่องกัน เพราะฉะนั้นการที่เราจะเป็นคนดีของสังคมที่เรียกว่า “เป็นคนมีศีล” ก็ต้องดูด้วยว่าคนนั้นเป็นใครมีหน้าที่อะไร ทหารที่ดีกับพลเมืองที่ดีคนละเรื่องกัน โจรที่ดีกับทหารที่ดีก็คนละเรื่องกัน เพราะว่ามีอาชีพคนละอาชีพ ตรงนี้เป็นประเด็นสำคัญเป็นเรื่องของศีล[๑๕๑]

เดียวนี้ศีลภาพน้อย การฝึกปรือก็ต่างกัน เราเจริญมาคนละสำนัก สำนักไหนวิชาแข็งก็ดี สำนักไหนอ่อนแอ ก็ได้คนไม่สมประกอบ ไม่สมบูรณ์มาสนองงาน แต่ก็ค่อยฝึกค่อยปรือกันไป มนุษย์นี้ฝึกได้ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “ทนฺโต เสฏฺโฐ มนุสฺเสสุ ในหมู่มนุษย์คนที่ฝึกตนได้แล้วเป็นผู้ที่ประเสริฐที่สุด” ฝึกได้เอาดีได้ด้วย เราพยายามไม่ใจร้อน “ผิดเป็นครู” คอยแก้ไขอาการ อาจจะปกครองแบบพี่แบบน้อง ถ้าเราทำตัวว่าอยู่กันแบบพี่ แบบน้องก็จะอุ้มชูกัน เชิดชูกัน และก็จะช่วยกัน เราจะเห็นอกเห็นใจกัน ถ้าเราอยู่กันแบบนี่คือนาย นี่คือลูกน้อง อยู่กันแบบไม่ไว้ใจกันแล้ว ความผิดพลาดก็สูง ความบกพร่องก็เยอะ คือให้ความรักให้ความอบอุ่นซึ่งกันและกันนั่นแหละคือเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ชัดเจนคนในองค์กรก็กินอิ่มนอนหลับ ทำงานอย่างมีความสุขกระตือรือร้นที่จะทำงานให้องค์กรได้รับการพัฒนาให้เจริญ[๑๕๒]

๓) ด้านจิต (จิตตภาวนา)

ด้านจิต (จิตตภาวนา) นั้นคืออาศัยการอยู่ร่วมกันโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีมุทิตาจิตต่อกัน คือทำอะไรก็ตามขอให้ระลึกอยู่เสมอว่าคนเราเกิดมาต้องมีมุทิตาจิตต่อกัน[๑๕๓] ถ้าเฉพาะตัวเอง พนักงานราชการ หรือบุคลากรของ กศน. ส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจิตใจดี ร่าเริงแจ่มใส ไม่ค่อยมีคนที่รู้สึกอารมณ์ร้าย เป็นคนที่มองโลกในเชิงลบไม่ค่อยมี ทีนี้ถ้าจะให้มองในภาพรวมของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัด กศน. กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๕๐ เขต เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของ กศน. เป็นคนที่มีทัศนคติเชิงบวก เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตใจดี เพราะคนที่มาทำงานกับ กศน. ได้ก็ว่าคุณต้องเป็นผู้ใหญ่แล้ว เพราะนักเรียนที่มาเรียนกับ กศน. คือผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาส ติดยาเสพติดมา ท้องมา ตอนเด็กๆ ไม่มีโอกาสเรียน มาเรียนกับผู้ใหญ่ เราก็ต้องพูดสอนเขา นักเรียนแก่กว่าครู เพราะฉะนั้นคนที่มาเรียนกับ กศน. ก็คือ ๑) ถูกขัดเกลา ถูกหล่อหลอม ๒) จะปรับตัวโดยสภาพของตัวเอง เพราะจะเป็นผู้ให้ ครูนี้เป็นผู้ใหญ่อยู่แล้ว แต่ครู กศน. นี้จะให้มากกว่าครูในระบบ เพราะว่านักศึกษาที่เข้ามาเป็นนักศึกษาที่มีความหลากหลายมาก ไม่เหมือนเด็กในระบบ

---

[๑๕๑]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๕๒]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๕๓]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

ประถม ม.ต้น, ม.ปลาย ไม่เหมือน แต่นี้จะหลากหลายมากถ้าพูดถึงเรื่องจิตของครู กศน. เป็นครูที่มีจิตใจดี[๑๕๔]

เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากร[๑๕๕] การแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองเมื่อเรานิ่ง มีสมาธิก็สามารถแก้ไขปัญหาไปได้ในทุกๆ เรื่อง[๑๕๖] ส่วนมากจะเน้นไปในเรื่องของจิตตภาวนา เน้นมากกว่าทุกข้อ จะสอนคนทุกคนให้มีความอดทน เราทุกคนเสมอภาพกันหมด เรามีโอกาสที่เป็นคน คนอื่นมีโอกาสแบบนี้ เราก็ต้องให้โอกาสเขา บางทีในเรื่องจิตตภาวนา หรือในเรื่องจิต ก็ได้ใช้โดยบังเอิญ เพราะบางเรื่องในหลักธรรมก็คล้ายคลึงกันหมด[๑๕๗]

ในเรื่องของความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานก็คือ ถ้าเรามุ่งมั่นตั้งใจเอาใจใส่แล้ว วิริยะ ก็ตามมา ทำให้เราได้พัฒนาขึ้น เมื่อมีฉันทะ วิริยะแล้ว จิตตะ ความเอาใจใส่งานก็จะออกมาดีเดินหน้าต่อไปได้ ฉะนั้นในเรื่องของวิมังสา ก็คือคล้ายๆ กับ “PDCA”[๑๕๘] การฝึกอบรมจิตใจ ให้มั่นคง ในการพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี[๑๕๙]

การคิดดี มองโลกในแง่ดี[๑๖๐] เพราะจิตใจ หรือสุขภาพจิต จะทำให้เรามองโลกในแง่ดี พอมองโลกในแง่ดี ก็จะแสดงออกมาภายนอก เช่น เป็นคนที่มีระเบียบ ต่อกฎระเบียบของสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร ในภายในด้วย[๑๖๑] การฝึกอบรม ดูจิต นั่งสมาธิ ให้เกิดปัญญา รวบรวมจิตให้เกิดสมาธิก่อนจะสอน หรือทำงานทุกครั้ง[๑๖๒] พัฒนาด้านจิตใจ เมื่อพูดถึงเรื่องของจิตใจทุกคน จิตใจมนุษย์ทุกคนก็อยู่ในระดับเดียวกัน เพราะเป็นปุถุชนเหมือนกัน มีกิเลส โลภ โกรธ หลง เหมือนกัน ถ้าหากไม่มีการพัฒนาในเรื่องของจิตใจ จิตใจมนุษย์ก็จะหมกมุ่นอยู่ในเรื่องของอบายมุขตลอดไป พระพุทธเจ้าจึงให้ควบคุมดูเวทนา เมื่อควบคุมดูเวทนา ก็ลามไปสู่เรื่องของจิต เวทนาเกิดขึ้นที่จิต ก็

---

[๑๕๔]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๕๕]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๕๖]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๕๗]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

[๑๕๘]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๕๙]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๖๐]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๖๑]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๖๒]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ต้องดูจิต ให้รู้ทันจิต จิตโกรธ ก็ให้รู้ว่าโกรธ จิตโลภ ก็ให้รู้ว่าโลภ จิตมีสมาธิ ก็ให้รู้ว่าจิตมีสมาธิ อย่างนี้เป็นต้น[๑๖๓] ถ้าเรามีสมาธิแล้วไปทำงานก็ประสบความสำเร็จ ทำงานก็ไม่ผิดพลาด จิตเราก็ได้รับการฝึกโดยอัตโนมัติก็เพราะมีสมาธิ[๑๖๔]

จิตจะสงบต่อเมื่อมีความนิ่ง มีความสงบมาก ในสถาบันองค์กรคนจะทำสมาธิ คนจะมีจิตสงบจะพัฒนาไปสู่ความสงบได้ก็ต้องมีศีลเป็นพื้นฐาน คนถ้าอยู่ในกฎ ในกติกา อยู่ในระเบียบ ถ้าไม่ไปทำผิดอะไร จิตก็จะสงบไปโดยอัตโนมัติ แต่ถ้าทำผิดกติกาอยู่ในองค์กรก็ไม่ประพฤติตนให้ถูกต้องตามหลักศีลธรรมอันดีงาม ไปคอรัปชั่น ไปทำสิ่งที่ไม่ดี สุดท้ายจิตใจก็วุ่นวายสับสนถึงจะมีเงินแต่ว่าไม่มีความสงบ ไม่มีความสุข คนที่จะมีจิตสงบก็ต้องมีศีลเป็นพื้นฐานก่อน ต้องพัฒนาให้มีศีลก่อน ให้มีระเบียบวินัยก่อน เมื่อไม่ทำผิดระเบียบวินัย จิตก็จะมีความสงบ เมื่อจิตของคนคนหนึ่งสงบก็ส่งผลให้คนรอบข้างสงบไปด้วยตามหลัก “อิทัปปัจจยตา” ตามหลักเหตุปัจจัยที่ว่า “เราคบคนเช่นใด ย่อมเป็นคนเช่นนั้น” เราอยู่ใกล้จิตใจคนที่มีจิตสงบ จิตใจเราก็จะสงบ ถ้าเราอยู่ใกล้คนที่มีจิตใจคนวุ่นวาย เราก็ไม่สงบเหมือนกับเขานั่นเอง วันหนึ่งก็มาโดนเราด้วย[๑๖๕]

มุ่งความสำเร็จ ต้องเชื่อพระพุทธเจ้า เชื่อพระพุทธเจ้าที่ว่าจะมุ่งความสำเร็จจะต้องได้ใจคนเสียก่อน คือต้องได้ใจ การที่เราจะได้ใจคนอื่นก็ต้องฝึกใจเขาให้เป็นไปตามความประสงค์ของเราให้ได้ด้วยกลยุทธ์ทางพระพุทธศาสนา[๑๖๖] ต้องเน้นไปที่จิต จิตที่มีคุณธรรมเป็นหลัก คุณธรรมที่สำคัญคือคุณธรรมของพระพุทธเจ้า ส่วนจะทำได้มากได้น้อยแค่ไหนแต่ว่าต้องเอาตัวนั้นเป็นแม่แบบก็คือ “ปัญญาคุณ บริสุทธิคุณคุณ กรุณาธิคุณ หรือเมตตาธิคุณ” คืออันดับแรกจิตจะต้องมีปัญญาตรงนี้เป็นเส้นแบ่งด้วย เพราะว่าปัญญาในทางพุทธศาสนานี้ไม่ใช่แค่ความรู้ที่อยู่ในสมอง สมองกับปัญญาคนละเรื่องกันในความเข้าใจของคนเรา สมองเป็นเรื่องของความจำ เป็นเรื่องของ “พหุสุตตะ กระตุ้นให้เกิดการฟังบ่อยๆ” แต่ปัญญาเป็นเรื่องของภาวนา เพราะฉะนั้นในเรื่องของจิตนี้จะต้องสั่งสมให้มีคุณธรรมอย่างน้อยๆ ๓ ตัว คือ

๑) ต้องมีปัญญาให้มากที่สุด ปัญญาเป็นตัวขจัดโมหะ ๒) ให้มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความบริสุทธิ์ใจ และ ๓) ให้มีความกรุณาเมตตาต่อกันนี้คือ คุณภาพของจิต ส่วนทำได้แค่ไหนเป็นเรื่องของบุคคล[๑๖๗] ต้องอิงหลักธรรมเพราะพระพุทธเจ้าถือว่าเป็นปราชญ์ เป็นนักบริหารระดับโลกบริหารสังฆมณฑลนี้ ธรรมและวินัยมีหน้าที่ขจัดคนชั่วออกจากองค์กร ใช้ธรรมและวินัยหลักธรรมนั่นเอง จะกำจัดไปโดยอัตโนมัติหรือ คนในองค์กรเกิด “หิริ และโอตตัปปะ” ก็จะแพ้ภัยไปเอง สมมติว่า ให้มาทำงาน ๐๘.๓๐ น. ถ้าคุณไม่มา คุณมาสายกว่าก็เกิดความละอายแก่ใจ เราเอามาตรวจดูคุณ

---

[๑๖๓]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๖๔]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๖๕]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๖๖]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๖๗]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

ไม่มา ๐๘.๓๐ น. คุณก็มีความผิดไป นี้หลักการเป็นอย่างนั้น จะถูกกำจัดด้วยองค์กรเอง คนที่มา ๐๘.๓๐ น. ก็ปฏิบัติตามหน้าที่ถือว่าเป็นคนดีได้เมื่อเอาหลักการนี้เข้าไปจับ คนไม่ดีก็จะมาสาย เราเดินตามแนวทางของพุทธเจ้า ท่านปกครองสังฆมณฑล สังคมโลกอย่างเรียบร้อยอย่างสมบูรณ์แบบ ถ้าเอาธรรมะของพระพุทธองค์เป็นหลักจริงๆ แล้วองค์กรทุกองค์กรนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ทั้งนั้น[๑๖๘]

๔) ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา)

ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) นั้นด้านปัญญาคือมอบงานให้ ตามงาน สอนงาน รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่บุคลากรจะแสดงออก แล้วก็ให้โอกาสในการที่จะทดลอง ที่จะทำตามความคิดที่ว่าดี แล้วก็ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดี ก็จะเกิดปัญญา[๑๖๙] ครู กศน. ไม่มีโอกาสที่จะเลือกครูที่เป็นนักวิชาการโดยเฉพาะ เช่น เอกคณิตศาสตร์ เอกวิทยาศาสตร์ เอกอังกฤษ เพราะว่าเวลาที่รับสมัครคนมาเราจะมองในเรื่องของสิทธิมนุษยชน ที่ต้องได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน เพราะฉะนั้นครูของ กศน. ที่เข้ามาจึงมีความหลากหลายในด้านเอกที่จบมา เช่น จบเศรษฐศาสตร์มาเป็นครู กศน. จบการจัดการมาเป็นครู กศน. จบประถมมาสอน ม.ปลาย หรือจบภาษาไทยมาสอนวิทย์ คณิต ตั้งแต่ ม.ปลาย สอนทุกเรื่องเพราะว่าโอกาสของการเลือกบุคลากรไม่มีมากนัก จึงต้องรับคนที่หลากหลายมา ดังนั้น ในเรื่องของปัญญาก็คิดว่ามีปัญญาสูงในระดับหนึ่ง แต่ถ้าพบว่าบุคลากรอ่อนในเรื่องอะไร ก็จะพัฒนาในเรื่องนั้นเฉพาะ เช่น ในเมื่อคนที่มาเป็นครูที่ไม่ได้จบทางด้านวุฒิครูมา จบการจัดการมา ก็จะรับ “คม” ให้ด้วยการอบรมให้ความรู้ เช่น เรื่องของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เรื่องของพาไปดูงาน เรื่องของการอบรม เรื่องของการสร้างเครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างนี้เป็นต้น นี้คือการเติมเต็ม[๑๗๐]

เพิ่มศักยภาพและประสบการณ์ด้านการทำงาน และพัฒนาปัญญาให้เกิดคุณภาพมากขึ้น โดยการให้รู้จักการวางแผนงาน คิดเป็นขั้นตอนขบวนการ[๑๗๑] หลักที่ให้เชื่อว่าทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง เกิดปัญญาเห็นได้ด้วยตัวตนเอง ต้องเชื่อก่อนว่าคนทุกคนมีสติปัญญาเชื่อได้ด้วยตัวเองไม่ใช่ด้วยการสอน[๑๗๒] เมื่อวางแผนเสร็จแล้วก็มีการพัฒนาปรับปรุง ทำให้กิจกรรมพัฒนาปรับปรุงขึ้นมา และปัญญาก็จะตามมาพร้อมทำให้เรารู้เท่าทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น[๑๗๓]

---

[๑๖๘]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๖๙]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๗๐]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๗๑]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๗๒]สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๗๓]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

การฝึกอบรมให้เกิดปัญญา คือความรอบรู้ ความเข้าใจตามความเป็นจริง และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา[๑๗๔] ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้[๑๗๕] ใฝ่รู้ รู้เท่า รู้ทัน เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นยุทธศาสตร์ ถ้าดูเป็นรวมๆ สามารถตอบได้ว่า มีโครงการโครงการหนึ่ง อาจจะไม่ได้พูดถึงหลักธรรมนี้โดยตรง แต่ว่าก็สอดแทรกเข้าไป เป็นกระบวนการ อย่างเช่น การทำโครงการหนึ่ง คณะทำงานคณะหนึ่ง จะออกมาเป็นโครงการได้ก็มีขบวนการคิด วางแผนออกมาให้เป็นลักษณะอย่างนี้ แล้วก็วางแผนออกไป ก็มีลักษณะทำงานเป็นทีม แต่ละคนที่ทำงานได้รับมอบหมายแล้วก็ไปคีย์เอสงาน ที่ได้รับมอบหมายแล้วรวมกันออกมา ก็ยังอยู่ในส่วนของกระบวนการคิดออกมา[๑๗๖] พัฒนาความคิดอยู่เสมอ เห็นตามสภาพตามความเป็นจริง ไม่ลำเอียงมีความเที่ยงธรรม[๑๗๗]

ถ้าเราควบคุมดูจิตก็จะทำให้เราทำงานอะไร จะถูกระงับในสิ่งที่ไม่ดี ทำอะไรก็จะสำเร็จได้ง่าย บางทีจิตใจมืด ถ้าไม่ควบคุมดูจิตให้ดีก็จะลามปามเห็นใครก็จะกลายเป็นศัตรู ถ้าเราควบคุมดูแล้วก็จะสงบระงับไป ต้องดูจิต ดูธรรม ดูสภาพของความจริง ธรรม หมายถึง สภาพของความจริง เช่น ถ้าได้พบอะไร เจออะไร ก็จะมีดี กับเลว สิ่งที่ดี กับเลว พอเรารู้เท่าทันอย่างเช่นที่ว่า “รู้เท่าเอาไว้กัน รู้ทันเอาไว้แก้ ถ้าเกิดแย่ แล้วจะแก้ไม่ทัน” เราก็จะเกิดปัญญา เพราะปัญญาเกิดจากจิตที่เราคิดพิจารณา เห็นสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงขึ้นมา[๑๗๘] ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ศีล สมาธิ ปัญญาเป็นหลัก นอกจากศีล สมาธิ ปัญญา ก็มีหลักอื่นอยู่ก็แล้วแต่เรื่องแล้วแต่ละกรณี ธรรมะนี้ก็เหมือนยา ไม่ใช่ว่ายาอย่างเดียวรักษาได้ทุกโรค ยาอย่างนี้รักษาโรคปวดหัว ยาอย่างนี้รักษาโรคปวดท้อง ต้องใช้ยาให้ถูกกับโรค ธรรมะก็เหมือนกันต้องใช้ให้ถูกกับธรรมะ อย่างเราต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตต้องใช้อิทธิบาท ๔ เราต้องการเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ที่มีคนนับหน้าถือตาต้องมีพรหมวิหาร ๔[๑๗๙]

การพัฒนาปัญญา ก็เป็นเหตุเป็นผลกับศีล สมาธิ ถ้ามีศีล มีสมาธิเรียบร้อยแล้ว สังคมก็จะไม่ขัดแย้งกัน ไม่ทะเลาะกันสังคมก็จะเกิดความสงบ ความสว่างคือความเจริญรุ่งเรืองในองค์กรก็เกิดขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตก็เกิดขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองในครอบครัวก็เกิดขึ้น ความเจริญรุ่งเรืองนั่นเอง คือปัญญา มีแสงสว่าง “นตฺถิ ปญฺญา สมาอาภา แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี” แสงว่างเปรียบเทียบได้กับความเจริญรุ่งเรืองศิวิไลซ์ ที่ว่าศิวิไลซ์ก็คือความเจริญรุ่งเรือง ในสมัยก่อนสมัยเรา

---

[๑๗๔]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๗๕]สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๗๖]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๗๗]สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ สมวงษา, ครู กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๗๘]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๗๙]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

เป็นเด็กๆ จะเห็นได้ว่าเวลาไปเที่ยวที่ไหนพอมองไปในสังคมเมือง จะเห็นแสงสว่างมากกว่าชนบท กลางคืนเดือนมืดมองไปก็รู้ได้ว่าเป็นเมือง เมืองกับชนบทเมืองย่อมเจริญกว่าอยู่แล้ว

เพราะฉะนั้นมีแสงสว่างที่ไหน ความเจริญก็เกิดขึ้นอยู่ที่นั่น ที่ใดมีคนที่มีศักยภาพ ที่มีปัญญา มีคนอยู่ในศีลในธรรม มีคนจิตใจดีงามที่นั่นก็จะเจริญ เพราะว่าคนไม่มีความขัดแย้ง ไม่มีความทะเลาะวิวาทกัน มีเวลามาคิดพิจารณาครอบครัวของตัวเอง องค์กรของตัวเอง บ้านเมืองของตัวเองมากขึ้น ไม่เหมือนทุกวันนี้แต่ละวันไม่ต้องทำอะไรมีแต่ประท้วงอย่างนี้ แต่ประท้วงก็มีเหตุผล อาจจะบอกว่าสักวันหนึ่ง ถ้าเราจบตรงนี้บ้านเมืองจะเจริญ แต่ว่าในขณะที่ประท้วงก็ไม่มีเวลาที่ไปทำอย่างอื่นนอกจากประท้วง แต่ถ้าเมื่อไหร่ไม่ประท้วงก็มีเวลาไปทำมาหากิน คนที่ทำมาหากินก็เกิดดอกออกผล เงินทองก็จะงอกเงย ทำให้มีเงินไปลุงทุนจับจ่ายใช้สอยเศรษฐกิจก็ดี ก็จะเจริญรุ่งเรือง[๑๘๐]

รู้ประสบการณ์ให้ตรงตามเป็นจริง การคิดตามเป็นจริง โดยไม่ถูกครอบงำด้วยอคติ หรือโลภะ โทสะ โมหะ จนถึงความรู้ความเข้าใจโลกและชีวิตตามเป็นจริง[๑๘๑] ปัญญาในข้อท้ายนี้สำคัญ ในด้านของปัญญานี้จะต้องแยกแยะระหว่างปัญญาที่เกิดจากความจำ กับปัญญาที่เกิดจากภาวนา ตรงนี้อันตราย เพราะว่าปัญญาที่เกิดจากความจำนี้ บางทีเป็นโทษในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “อลคัททูปม คือปัญญาความรู้ที่สั่งสมแล้วเอาไปกัดคนอื่น” “พหุภัณฑาคาลิก คือปัญญาที่เป็นห้องเก็บของสั่งสมข้อมูลไว้มากๆ” แต่ไม่วิเคราะห์ วิจัย ไม่แยกแยะออกมา สังคมในปัจจุบันนี้จุดบอดอันหนึ่งก็คือเราใช้ปัญญาที่เป็นอดีต กับปัญญาที่ไปในอนาคต เราไม่ใช้ปัญญาที่เป็นปัจจุบัน ศาสนาพุทธเป็นศาสนาของเหตุปัจจัยแล้วเหตุปัจจัยนี้ต้องเป็นปัจจุบัน เพราะฉะนั้นปัญญาในที่นี้ก็ต้องเป็นปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบัน ไม่ใช่เอาข้อมูลในอดีตมาตัดสิน ไม่ใช่เอาจินตนาการในอนาคตมาคำนวณไม่ใช่ต้องเป็นปัญญาที่เป็นปัจจุบัน[๑๘๒]

สรุปก็คือการพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ การที่จะเอาคนมาทำงานจะต้อง มีความรู้ก่อน มีการศึกษา ๒) ความชำนาญ หาได้ภายหลัง หรือทางพระเรียกว่า “วสี” คือต้องมีความรู้มาก่อน รู้ตั้งแต่เรียนมาตั้งแต่ต้น แล้วมาหาความชำนาญเอาเอง อย่างอนุศาสนาจารย์ ไม่ใช่จบเปรียญธรรม ๙ ประโยค จบปริญญาโท จบปริญญาเอก เวลาสอบเข้าเอาความรู้ พอสอบได้แล้วแต่ความชำนาญยังไม่มี นี้ความชำนาญมาตามหลัง และ ๓) ทัศนคติ นี้สำคัญคือตัวปัญญานั่นเอง การมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดี[๑๘๓]

สรุปได้ว่า เราต้องพัฒนาและเสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้ “คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น” ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากร และพัฒนาความคิดอยู่เสมอ เห็นตามสภาพตามความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านส่งเสริมวิชาการ ด้านความรู้ เคารพกติกา และพยายามเข้า

---

[๑๘๐]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๘๑]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๘๒]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๘๓]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

ร่วมกิจกรรมที่ทางสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้น เพราะต้องใช้ศีลเป็นตัวกำหนดในเรื่องของระเบียบวินัยในการแก้ไขปัญหา

๓.๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้น ข้อเสนอแนะคือในเรื่องการพัฒนามนุษย์สมัยนี้โลกเราเปลี่ยนเร็วมาก แล้วพฤติกรรมของคนก็เปลี่ยน เรียนรู้ได้ง่ายก็เพราะว่าข่าวสารข้อมูลหาได้ง่าย เรียนรู้ได้ง่าย พอรู้ง่าย ก็ทิ้งง่าย ทิ้งไปเพื่อที่จะไปเอาความรู้ใหม่ๆ เข้ามาซึ่งตรงนี้ถ้าจะมองไป อย่างในสมัยก่อน คนจะใคร่ครวญมากกว่านี้เพราะว่าเรียนรู้ได้ยาก กว่าจะได้ความรู้ใหม่มาก็พยายามตกแต่งความรู้อันเก่าให้ดีให้งาม

เพราะฉะนั้นข้อเสนอแนะในเรื่องการพัฒนามนุษย์ในสมัยนี้ ต้องมองเอาความเปลี่ยนแปลงที่มาเร็วและก็ไปเร็วนี้ทำอย่างไรที่จะไม่ไป ถ้าจะให้ความรู้ที่มาเร็วและไม่ไปนี้ ต้องให้ทำด้วยงาน และทำในครอบครัว เอาชีวิตจริงมาเป็นตัวตั้งแล้วสิ่งเหล่านี้จะคงอยู่ การพัฒนาต้องพัฒนาชีวิตการทำงาน และการเรียนรู้ให้ไปด้วยกัน เอามาใช้ในชีวิตจริง ไม่ใช่ว่าเพียงแต่การจัดอบรมแล้วก็จบ แต่การนั่งในที่ทำงาน การอยู่ที่บ้าน การอยู่ในสังคม เหล่านี้คือเวทีของการพัฒนาทั้งสิ้น[๑๘๔]

จริงๆ ทั้ง ๔ เรื่องควรได้รับการเติมเต็มให้กับคนใน กศน. อย่างต่อเนื่อง และก็สม่ำเสมอ เพราะว่าเวลาที่คนเราทำงานไปในลักษณะประจำๆ เคยชินกับสิ่งที่ทำเคยคิดว่าตนเองร่างกายแข็งแรงก็คิดว่าแข็งแรงเหมือนเดิม แต่เวลาเปลี่ยนไปจริงๆ เราอาจจะไม่แข็งแรงเท่าเดิมก็ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่น่าจะได้เพิ่มเติมจากนี้ ก็คิดว่าจะพัฒนาในเรื่องของหลักธรรมภาวนา ๔ ต่อตัวเองอย่างไร หรือต่อบุคลากรต่อไปอย่างไร เช่น ตัวบุคลากรต้องพัฒนาด้วย ตัวผู้บริหารก็ต้องพัฒนาดูแลให้ลูกน้องด้วยควบคู่กันไป สิ่งเหล่านี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ[๑๘๕] การนำหลักภาวนา ๔ มาประยุกต์ในการทำงานกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรเน้นในด้านการฝึกอบรม การประชุม การเรียนการสอนให้เกิดความดีขึ้นในทั้ง ๔ ด้าน คือร่างกาย ศีล จิต และปัญญา แก่ตนเองและครอบครัว[๑๘๖] ถ้าพูดถึงหลักธรรมที่ใช้จะยึดหลักของในหลวง ทางธรรมก็ใช้ ให้เสมอและควบคู่กันไป หรือใช้โดยไม่รู้ตัว บางเรื่องเรารู้ก็จะปล่อยวางเฉย ไม่ไปยุ่ง เพราะว่าเป็นรูปแบบที่เข้าใจง่าย ไม่มีความซับซ้อน คือแลกเปลี่ยนกับน้องๆ พูดคุยกันตรงๆ ได้ไม่ซับซ้อน ถ้าซับซ้อนมากก็จะทำให้เกิดปัญหากันอีก ไม่เข้าใจไม่ทัดเทียม[๑๘๗]

พลังของนักศึกษาหรือว่าพลังของประชาชน เป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ถ้าเกิดมีโอกาส สร้างพลังจากบุคลากรเหล่านี้ขึ้นมา ให้มีความคิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างเกิดมาจากตัวเอง และพยายามหล่อหลอมสิ่ง

---

[๑๘๔]สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค, ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๙ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๘๕]สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๘๖]สัมภาษณ์ พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง, รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๘๗]สัมภาษณ์ นางพรทิพย์ สิริแตง, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

เหล่านี้ขึ้นมา จัดสิ่งที่บุคลากรต้องการย้อนกลับมาหาตัวเองก็น่าจะดี เช่น บางทีเราไปผูกพันกับวัดใดวัดหนึ่ง เราไปผูกพันกับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง แล้วก็ไม่ตอบสนอง พอไม่ตอบสนองก็ไม่อยากไปวัดนี้ อะไรประมาณนี้ ฉะนั้นอะไรที่เป็นกิจกรรมเป็นความต้องการ ธรรมะก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น บางคนอยากจะเป็นลูกเสือสมุทร สมมติว่าคนนี้ไม่เหมือนคนอื่นเขา บางคนก็ชอบอะไรที่แตกต่างกันออกไป ลูกเสือมีไหม มี แต่ทำไมต้องเป็นลูกเสือสมุทร ก็เพราะว่าบางกอกใหญ่ติดอยู่กับแม่น้ำ ติดอยู่กับทหารเรือ ทำไมต้องมาเป็นลูกเสืออย่างชาวบ้าน เราเป็นลูกเสือสมุทรไม่ได้หรือ อะไรทำนองนี้ ถ้าเขาต้องการอย่างนี้เราก็ควรจะตอบสนองอะไรก็ตามที่ตอบสนองได้ และก็โยงเข้าสู่ธรรมะ โยงเรื่องของการพัฒนาชุมชน โยงเรื่องของระบบประชาธิปไตย โยงเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง ไม่จำเป็นว่าเราต้องไปคิดเองทำเอง และให้คนเหล่านี้มาเดินตามเราอย่างนี้สักวันหนึ่งคนเหล่านี้ก็เบื่อเรา[๑๘๘]

การบริหารองค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือ ตัวจักรที่สำคัญที่สุดก็คือบุคคล บุคลากรสำคัญที่สุด เพราะฉะนั้นถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มประสิทธิภาพก็เชื่อว่าจะสามารถทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และมาสนองนโยบายได้อย่างเต็มที่ ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพราะว่าโลกเปลี่ยนไปเรื่อยๆ[๑๘๙] ถ้านำเอาหลักธรรมมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาที่ชัดเจน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรน่าจะดีขึ้น และก็ทำให้มีความมั่นคงในส่วนของการทำงานตรงนี้[๑๙๐]

ฉะนั้นการกระทำทุกอย่างที่ออกมา ทำให้ผิดศีล ผิดธรรม เป็นเรื่องของจิตใจ เพราะจิตใจเป็นตัวเหตุ ต้องมาฝึกหัดจิตใจ การฝึกหัดจิตใจ ทางโลกก็มีการฝึกหัดในรูปแบบที่ว่า เอาไปฝึกในรูปแบบของความอดทน เช่น ทหารต้องฝึกในเรื่องความอดทน ความขยันให้มุมานะ อันนั้นยังไม่พอเป็นแค่เปลือกนอก แต่ข้างในนี้ต้องฝึกให้มีสติ มีสมาธิ และปัญญาก็จะเกิด ก็ต้องใช้หลักของไตรลักษณ์ ไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) หรือภาวนา ๔ พระพุทธเจ้าท่านจะเน้นในเรื่องของให้ฝึกฝนจิตใจแนวของสติปัฏฐาน

เพราะว่าสติปัฏฐานเป็นหลักของธรรมชาติ เช่นว่า ให้สติอยู่กับกาย ถ้าคนเรามีสติอยู่กับกาย ทำงานก็จะไม่ผิดพลาด ทำอะไรก็จะไม่ผิดพลาด เพื่อสกัดกั้นกระแสของกิเลส ไม่ให้มีความละโมบโลภมาก หรือความโกรธก็ตามที่จะออกมาทำร้ายคนอื่น หรืออยากได้ของคนอื่น ก็ถูกระงับได้ ฉะนั้นเราต้องมีสติควบคุมดูกาย มีสติควบคุมดูเวทนา เพราะว่าธรรมชาติคนเราทุกคนก็มีสุข มีทุกข์ มีทุกข์ มีสุข ถ้าเราไม่ควบคุมถึงความสุขก็เผลอทำให้เรามีความอยากได้สุข อยากได้สุขแล้วก็นำไปสู่ความละโมบโลภมากขึ้น ก็ทำให้เกิดความเดือดร้อน เสร็จแล้วเราต้องควบคุมเรื่องของความสุขให้อยู่ในระดับพอดี แล้วควบคุมในเรื่องของความทุกข์ที่เกิดขึ้น ทุกข์กาย ทุกข์ใจ ทุกข์กายไม่เท่าไหร่ แต่ถ้าทุกข์ใจ อย่างเช่น “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก” นี้แหละในเรื่องของการพัฒนา ในเรื่องทุกขเวทนาจะต้องมีสติควบคุม เวทนาก็คือควบคุมจิต ให้รู้เท่าทันความทุกข์ เมื่อเรารู้เท่าทันความทุกข์ ว่าทุกข์นี้

---

[๑๘๘]สัมภาษณ์ นายวรวุฒิ หุนมาตรา, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๘๙]สัมภาษณ์ นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖.

[๑๙๐]สัมภาษณ์ นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

อยู่กับเราตลอด เมื่อเราไม่รู้เท่าทันความทุกข์ก็ทำให้เราทุกข์มาก พอทุกข์มากก็เกิดความมีโทสะขึ้นมา[๑๙๑] กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ถ้าปฏิบัติตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญาถ้าใครปฏิบัติได้ก็ไปทางดีทั้งนั้น[๑๙๒]

ฉะนั้นในเรื่องของกาย คนถ้ากายไม่ดีก็จะทำให้วุ่นวายหัวใจ พอวุ่นวายหัวใจอาจจะผิดศีลได้ อาจจะไปฆ่าคนได้ อาจจะไปลักทรัพย์ได้ พอลักทรัพย์ผิดศีล จิตก็จะไม่สงบ พอจิตไม่สงบก็ไม่มีเวลาที่จะไปคิดพัฒนาตนเอง พัฒนาครอบครัว พัฒนาองค์กร และพัฒนาสังคม ไม่คิดทั้งนั้น เพราะจิตไม่สงบ ไม่มีเวลาคิด อุปมาเหมือนภาคใต้ที่ว่า “พอทะเลาะกัน ก็พัฒนาไม่ได้” กำลังจะพัฒนาหน่อย กำลังไปสร้างสะพาน ก็มีคนเอาปืนมาไล่ยิง กำลังเอารถแทรกเตอร์ไถทำถนนก็มีคนเอาปืนเอาระเบิดมาไล่ยิง ตำรวจกำลังลาดตระเวนให้เกิดความสงบ ก็มีคนเอาระเบิดฝังไว้กดระเบิดรถตำรวจก็ตาย แล้วใครจะไปทำอะไรให้เจริญได้นี้แหละศีล สมาธิ ปัญญา เป็นเหตุเป็นผลของกันอย่างนี้[๑๙๓] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยมีความจำเป็นมาก เพราะเป็นการปลูกจิตสำนึกของคนที่เลยวัยเรียน ไม่ใช่วัยเรียน คนที่เลยวัยเรียนมาลักเรียนเพื่ออะไรเราก็ต้องมีจุดประสงค์ให้เขา วางกลยุทธ์ให้เขาว่า เราเรียนเพื่อรู้ เพื่อนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น เพราะคนที่เข้ามาเรียนกับศูนย์ศึกษาแห่งนี้ไม่ใช่แต่คนที่จนอย่างเดียว มีทั้งคนจนและคนไม่จน ที่สำคัญมีทั้งคนที่มีอาชีพ และยังไม่มีอาชีพ บางคนที่หลากหลายกันเหล่านั้นต้องหลอมใจเขาให้เห็นความสำคัญของการเรียน เห็นประโยชน์ของการเรียนว่า เรียนแล้วถ้ายังไม่มีงานทำก็จะได้งานทำ มีงานทำอยู่แล้วก็จะพัฒนางานนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ผลประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนเพราะฉะนั้นผลสำเร็จเป็นฐาน เอาความสำเร็จเป็นฐานให้ได้

เป้าหมายคือ “กลยุทธ์” กลยุทธ์ก็ได้แก่ “งานสำเร็จ” พองานสำเร็จแล้วบริษัท “มั่งคั่งมั่นคง” ผู้ร่วมงานในบริษัทมั่งคั่ง มั่นคง ในชีวิตในอาชีพ[๑๙๔] การใช้หลักธรรมทางศาสนาตอนนี้พล่าไปหมด สำหรับแนวทางของ กศน. เริ่มต้นเลยต้องมีคุณธรรมอยู่ ๒ ข้อที่จำเป็นมาก

ข้อที่ ๑ ต้องมีศรัทธา มีศรัทธาต่อสิ่งที่เราจะนำมาใช้นำมาปฏิบัติ พูดในที่นี้ก็คือต่อคำสอนต้องมีศรัทธา เพราะว่าคำสอนหรือหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ต้องอาศัยศรัทธาเหตุผล เพราะไม่ได้ผลทันที ผลที่เป็นวัตถุไม่ได้ผลทันทีที่ว่า “อกาลิโก ไม่ขึ้นกับกาลเวลา” จะเป็นเรื่องภายในจะเป็นเรื่องในจิตใจ แต่ผลที่จะสำเร็จประสิทธิเป็นภายนอก ต้องใช้เวลาอย่างเรียนหนังสือ การจะแก้ปัญหาก็ต้องใช้เวลา ถ้าไม่ใช้เวลาจะทำให้ล้มเลิก แล้วนอกจากนั้นทางศาสนายังยอมรับในเรื่องหลักกรรมด้วย หลักกรรมซึ่งบางทีก็จะเป็นตัวแปร เช่น “ทำเหตุอย่างนี้ ผลออกมาไม่เป็นอย่างนั้น ทำ

---

[๑๙๑]สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต), เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔, ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๙๒]สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต, ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

[๑๙๓]สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์, อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๙๔]สัมภาษณ์ พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี, ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัดมหาชน, ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

เหตุอย่างนั้น ผลออกมาไม่เป็นอย่างนี้” จะมีความสลับซับซ้อนอยู่ ฉะนั้นถ้ามีศรัทธาไม่มั่นคงจริงจะถอยเสียกลางทาง พอถอยกลางทางก็ยังไม่ครบองค์ประกอบก็เลยไม่ให้ผล ไม่ให้ผลก็เลยนึกว่าไม่ได้ให้ผล ตัวนี้สำคัญเพราะเราไม่มีความเชื่อแต่ทีแรก พอไม่มีความเชื่อ ไม่มีเหตุผล เราก็ปล่อยเคว้งคว้างตัวแรก คือ “ศรัทธา”

ข้อที่ ๒ ต้องมีปัญญา ที่เป็นปัจจุบันตัวนี้สำคัญอยากจะฝากว่า มีเรื่องที่ชาวพุทธไม่เคยสนใจอยู่เรื่องหนึ่งก็คือ ชาวพุทธมีอุดมคติในเรื่องของพระอริยบุคคล คือคนที่ไม่มีกิเลส ที่จริงวิธีที่จะหาจุดยืน อุดมการณ์ หลักการ หรือหาธรรมะที่เป็นเลิศในทางศาสนาพุทธไม่ยาก เพียงแต่เราหาเส้นแบ่งระหว่างปุถุชนกับพระอริยะเจอ เราก็จะรู้ว่าอะไรคือ อุดมธรรมของศาสนาพุทธ หรือกลยุทธ์รูปแบบ อะไรเป็นตัวแบ่งปุถุชน กำลังจะบอกว่ามีธรรมะอยู่ข้อหนึ่ง ซึ่งจะเป็นเครื่องวัดว่าใครเสื่อม ใครเจริญ ใครเป็นปุถุชน ใครเป็นอริยะ แล้วก็เอาใช้วัดตัวเราด้วย เอาไปใช้วัดองค์กรด้วย ธรรมะชุดนี้อยู่ในคุณของพระโสดาบัน โสตาปัตติยังคะ ๔ ประการ คือ สัทธา ศีล จาคะ และปัญญา และธรรมะอีกชุดหนึ่งคือดูตัวสังโยชน์ที่พระโสดาบันละได้ คนไหนมีสังโยชน์ ๓ หนาคนนั้นยังเป็นปุถุชน องค์กรไหนสมาชิกในองค์กรเต็มไปด้วยสังโยชน์ ๓ หนายังเป็นองค์กรที่เป็นปุถุชน คือเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยปัญหาเต็มไปด้วยความทุกข์ แต่ถ้าองค์กรไหนสมาชิกในองค์กรละสังโยชน์นี้ได้ องค์กรนั้นก็จะราบรื่นไปในหลายๆ เรื่อง ฉะนั้นตัวสังโยชน์เอาไปวิจัยดูสรุปสั้นๆ คือ

๑) สักกายทิฏฐิ ตัวบุคคลก่อนก็ได้แล้วค่อยละไปหาองค์กร ตัวบุคคลนั้นเห็นแก่ตัวมากหรือเห็นแก่ตัวน้อย สังคมนั้นเห็นแก่ตัวมากหรือเห็นแก่ตัวน้อย

๒) วิจิกิจฉา สังคมนั้นมีหลักความเชื่ออยู่ที่ใครหรือไม่ หรือว่าทุกคนเก่งหมด หรือว่าไม่เชื่อใครเลย สังคมพุทธบอกว่าคุณต้องเชื่อใครสักคนหนึ่ง ไม่ใช่ว่าสงสัยไปทั้งหมดในประเทศไทยปัจจุบันขาดตรงนี้เมื่อก่อนคนไทยยังมี “King” ยังมีสถานบันศาสนา ยังมีสังคมพ่อแม่ยังเป็นหลักแต่เดี๋ยวนี้ “วิจิกิจฉาหมด” ระแวงหมดทุกคนอันตราย เพราะฉะนั้นสังคมที่อยู่กันแบบระแวงไปหมดก็จะหาความสามัคคีไม่ได้ ก่อให้เห็นว่าเป็นสังคมป่าเถื่อน

๓) สีลัพพตปรามาส ดูเหมือนดีแต่ไม่ดีตัวนี้ยิ่งลึกไปใหญ่ หมายถึง สังคมที่ไม่ใช่ปัญญาใช้แต่สิ่งที่บอกว่า “อันนั้นผิด อันนี้ถูก อันนี้ดี อันนั้นชั่ว” แล้วทำเลย คือยึดมั่นศีลและพรต โดยไม่ดูว่าเป้าหมายคืออะไร

ฉะนั้นเกณฑ์วัดกลยุทธ์การพัฒนาเอา ๓ ตัวนี้ไปจับ ๑) ปัจเจกบุคคลหรือสังคมไหนมีความเห็นแก่ตัวมากน้อย ๒) ปัจเจกบุคคลหรือสังคมไหน ทุกคนต้องเชื่อ ทุกคนต้องมีที่พึ่ง แม้แต่พระพุทธเจ้ายังมีหัวหน้า หัวหน้าของพระพุทธเจ้าคือ “ธรรมะ” ยกตัวอย่างเช่น ในสมัยหลวงพ่อสมเด็จองค์ ๑ ใน ๗ องค์เชื่อหรือไม่ว่า หลวงพ่อสมเด็จใหญ่ขนาดนี้แล้วองค์ที่ว่านี้ คือ “สมเด็จพระธีรญาณมุนี” วัดเทพศิรินทราวาส องค์นี้ขนาดท่านเป็นสมเด็จ ท่านเป็นเจ้าอาวาส ท่านก็ยังมีหลวงพ่อของท่านอยู่องค์หนึ่ง ท่านจะทำอะไร ท่านต้องบอกหลวงพ่อท่านก่อน ต้องขออนุญาตหลวงพ่อนี้ก่อนเป็นเสาหลักฉะนั้นตัวบุคคลก็ดี ตัวสังคมก็ดี อันใด ไม่มีที่ยึดเหนี่ยว ไม่มีคนที่เรายอมฟัง ซึ่งตรงนี้ต้องมองให้ลึกสังคมที่ไม่มีสิ่งเหล่านี้ คือสังคมที่เป็นวิจิกิจฉาสลับซับซ้อนเข้าไปอีก ดูเหมือนดีที่ว่ามีกฎ มีกติกามากมาย แต่ต้องดูว่ากฎกติกาเหล่านั้น อ่อนตัวได้หรือเปล่า ถ้าอ่อนตัวไม่ได้ก็จะกลายเป็น

สีลัพพตปรามาส เพราะอะไรเพราะศาสนาพุทธเป็นศาสนาปัจจยาการ เหตุปัจจัยเมื่อ ๔๐ ปีที่แล้วเอามาใช้กับ พ.ศ. นี้ดูเหมือนใช่แต่ไม่ใช่[๑๙๕]

คนในองค์กรนั้นหรือว่า ผู้นำองค์กรก็ดี ถ้านำเอาคุณธรรมมาใช้ จะไม่เกิดความเหลื่อมล้ำต่ำ/สูง ในเรื่องของความคิด ในเรื่องของความประพฤติ ในเรื่องของปัญญา ที่วุ่นวายอยู่ในสังคมทุกวันนี้เราไม่ใช้กระบวนการทางพระพุทธศาสนามาใช้นั่นเอง เอาความคิดของผู้นำนั้นๆ มาเป็นหลักบ้าง คนในองค์กรก็เกิดความไม่ “เชื่อถือ เชื่อมือ และก็เชื่อใจ” ก็อยู่กันแบบไม่เรียบร้อย เพราะฉะนั้นจะทิ้งหลักธรรมในทางศาสนาไม่ได้เลย หรือมนูญชีวิต นี้เอื้อถึงสังคมครอบครัวด้วย มิใช่องค์กรอย่างเดียว มองใกล้ตัวที่สุดก็ สังคมครอบครัว สังคมวัด “ถ้าบ้านไหน เมืองไหน กินอิ่มนอนอุ่น บ้านนั้นสังคมนั้นใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา” ถ้าสังคมไหน บ้านเมืองไหน ไม่ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแกนนำก็เดือดร้อน เราไม่ต้องไปดูอื่นไกล

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ เอามาใช้ได้ทุกองค์กรเพราะว่าธรรมะของพระพุทธเจ้านี้ประยุกต์ใช้ได้หมด ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน พัฒนาไปตั้งแต่ตัวบุคคลแล้ว คือภาวนา ๔ อยู่ในตัวบุคคลแล้วจะพัฒนาไปสู่องค์กรอย่างไรขึ้นอยู่กับตัวบุคคล[๑๙๖]

สรุปได้ว่า ถ้าเรานำเอาหลักธรรมมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาที่ชัดเจน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรน่าจะดีขึ้น กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ถ้าปฏิบัติตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญาถ้าใครปฏิบัติได้ก็ไปทางดี เพราะว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ เอามาใช้ได้ทุกองค์กร เพราะธรรมะของพระพุทธเจ้านี้ประยุกต์ใช้ได้หมด ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน

---

[๑๙๕]สัมภาษณ์ น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น, ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗.

[๑๙๖]สัมภาษณ์ พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร, ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม, ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

๔.๒ สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรนั้นเพราะว่าการขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ หรือตามแผนงานนโยบายที่ได้ถูกกำหนดไว้ จุดที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวก็คือ “มนุษย์” เพราะมนุษย์เป็นคนทำงาน ฉะนั้นถ้าเราพัฒนามนุษย์งานก็จะได้รับการพัฒนาไปด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากเลยในเรื่องของการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องกาย เรื่องศีล เรื่องจิต และเรื่องปัญญา ได้ทั้งหมดคือจะต้องมีการพัฒนาทั้ง ๔ รูปแบบให้ไปด้วยกัน ในการพัฒนาบุคลากรมอง ๒ มุมก่อน มุมที่ ๑ เราคิดว่าจะสอนเขา มุมที่ ๒ ทำยังไงให้เขาเกิดการเรียนรู้ สร้างคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรก็พัฒนา ปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเทคโนโลยีปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะว่าคนเราจะต้องได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าข้อมูลเป็นอาวุธทางสงคราม มีการพัฒนาตนเอง หรือเรียกว่าทักษะชีวิตสามารถที่จะเอาไปใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง ก็สามารถช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของคน” จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการพัฒนาให้ตรงกันและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะด้านกายภาวนา คือการอบรมกาย ด้วยการฝึกอบรม การให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ จะมุ่งเน้นในเรื่องพัฒนาด้านการศึกษา มนุษย์เราทุกๆ คนถ้าหากเราไม่พัฒนาในด้านการศึกษาแล้วอนาคตของเราก็จะไปไม่ไกล เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลต้องพัฒนาในหลัก ๓ ประการคือ ศีล สมาธิ และปัญญา ถ้าเรามีคนในองค์กรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานของตนเอง ที่ปฏิบัติก็จะทำให้งานขององค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จดำเนินไปโดยไม่ผิดพลาดไม่มีข้อเสียหาย เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จเพราะเนื่องจากคนเรานั้นมีความรู้ มีความสามารถ มีความจำเป็นโดยหลักพื้นฐานองค์กร และการที่จะเอามนุษย์หรือคนในองค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า หรือขาดทุนกำไร ก็ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยนั่นเองให้มีความรู้ ให้มีความชำนาญ และก็ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

๔.๒.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรจะเป็นจุดสำคัญที่องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะว่าถ้าเราพัฒนาคนแล้วก็จะพัฒนาคุณภาพของการศึกษาไปด้วย เพื่อที่จะให้องค์กรของเรานั้นเดินหน้าไปได้ และพัฒนาจิตใจของเราควบคู่ไปด้วย พัฒนากฎระเบียบพัฒนาในเรื่องของการเรียนรู้ต่างๆ เราตั้งเป้าหมายที่จะเดินไปสอนคนให้เป็นงาน สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ เพราะปีหน้าเราจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเราจะต้องทำโรงเรียนของเราให้เป็นต้นแบบจะต้องนำคนไปพัฒนาความรู้ เนื่องจากการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก ที่จำเป็นคือการปรับ

พื้นฐานของบุคลากรเมื่อปรับพื้นฐานได้เข้าใจกระบวนการทำงานของ กศน. ที่จำเป็นก็เพราะพระพุทธศาสนาเปรียบเหมือนหางของเรือที่คอยประคับประคองให้คนประพฤติชอบ เมื่อมีการให้ศึกษานอกระบบนอกโรงเรียน หรือ กศน. เพื่อจะได้มาศึกษา เป็นการปรับวุฒิการศึกษาเพื่อให้สูงขึ้นไปจะได้มีการพัฒนาอาชีพของตนเอง ที่จำเป็นก็เพราะว่ามนุษย์ไม่ใช่สัตว์เหมือนสัตว์เดรัจฉาน เราสอนให้รู้จักใช้เหตุผลไม่ให้ใช้อารมณ์ ถ้าคนในองค์กรไม่ได้รับการพัฒนา การทำงานก็จะไม่บรรลุผลและอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย เราเริ่มพัฒนาจิตให้ได้ก่อน ถ้าเราไม่สามารถพัฒนาจิตมนุษย์เหล่านั้นได้เราก็จะดึงเขาเข้ามาพัฒนาเข้าสู่งานในอาชีพที่เราต้องการยาก เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหมดระบบทั้งหมดในองค์กร ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ คุณภาพ ศักยภาพ ประสิทธิภาพของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรนั้นให้เป็นไปในเป้าหมายที่ต้องการ เพราะว่าองค์กรอยู่ที่ขาดทุนกำไร จะเจริญหรือเสื่อมก็อยู่ที่การพัฒนาองค์กรการพัฒนาองค์กรก็คือ “คนในองค์กร”

๔.๒.๓ ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นส่วนข้อจำกัดในเรื่องนี้ก็คือมีปริมาณคนมาก เพราะฉะนั้นมีจำนวนคนมาก นักศึกษาของ กศน. กรุงเทพมหานคร มีประมาณแสนกว่าคน แล้วครูอาจารย์ มีประมาณพันคน เมื่อมารวมกันแล้วนี้เป็นข้อจำกัด ต้องพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันตรงนั้น เมื่อก้าวทันตรงนั้นเมื่อไหร่ถึงจะเดินไปกับสังคมโลกได้ไม่เช่นนั้นเราจะเดินตามสังคมโลกไม่ทัน และเราไม่เข้าใจหลักคิดพื้นฐานคือเราไม่เข้าใจคิดว่า “การฝึกอบรมคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” มีเครื่องมือที่ไม่เต็มร้อย ไม่เต็มที่ งบประมาณที่ได้รับในการพัฒนา และรัฐบาลไม่ได้จัดสรรงบประมาณให้ ต้องพยายามช่วยเหลือตัวเอง คือใช้เงินที่ได้อย่างประหยัดที่สุดและก็ให้คุ้มค่า ในเรื่องแรกก็คือตัวบุคลากรที่มีอยู่ส่วนใหญ่ที่รับมาให้สอนหนังสือ หรือมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบเป็นส่วนใหญ่ ส่วนวิทยากรที่จะมาสอนเรื่องของอาชีพมีการจัดสรรเงินให้แต่ว่าไม่สามารถจะอยู่ด้วยกันตลอดทั้งปี เช่น ความไม่พร้อมของแต่ละคนอาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ความรู้ ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกัน นี้เป็นข้อจำกัดที่จะมีผลต่อการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงบประมาณ ซึ่งงบประมาณของ กศน. จะอิงงบประมาณเป็นรายหัวของนักศึกษา ทีนี้ถ้ามองไปในเรื่องของครอบครัวเรื่องปัญหาของเด็ก ฉะนั้นถ้าหากว่าเรามีการช่วยกันแก้ก็จะทำให้สังคมดีขึ้น มีทุนทรัพย์น้อย คนในองค์กรนั้นถ้าเป็นคนที่มีศักยภาพในการพัฒนาน้อยก็จะพัฒนายากนิดหนึ่ง มนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิตมนุษย์ไม่มีอิสระในตนเอง บางครั้งคนก็มีข้อจำกัดเหมือนกัน บางคนก็พัฒนาได้ บางคนก็พัฒนาไม่ได้ คนเหมือนกันแต่ไม่เหมือนกัน

๔.๒.๔ การพัฒนา (แนวทาง) ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วน

การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วนนั้นประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วนก็คือความรับผิดชอบมนุษย์เราถ้ามีความรับผิดชอบไม่ว่าจะอยู่ในจุดไหนก็ตาม ก็จะทำให้ทุกอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้มากกว่า ๕๐ เปอร์เซ็นต์ แต่ที่เห็นว่าเร่งด่วนที่สุดคือ เรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพราะว่าเราได้รับนโยบายหลัก นโยบายรอง และนโยบายเร่งด่วนในหลายๆ เรื่องจะต้องอบรมให้ความรู้ให้กับ

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพราะเป็นนโยบายใหญ่ของสำนักงาน กศน. ส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศซึ่งเป็นสิ่งที่เราค่อนข้างที่จะด้อยตรงนี้มากและขาด ถึงแม้จะมีการเรียนรู้ก็จริงแต่ก็ยังรู้ไม่ ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ การพัฒนาในองค์กรคือมองการเรียนรู้เป็นปลายทางแห่งผลผลิต และท้ายที่สุดคือองค์กรแห่งความรู้ เพราะส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันนี้เราใช้ออนไลน์ในการส่งข้อมูล อีกเรื่องหนึ่งน่าจะเป็นในเรื่องของ “อาเซียนศึกษา”

การพัฒนาในเรื่องศักยภาพบุคคล เช่น ในด้านของการใช้ภาษา การจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ส่งเสริมให้มีการไปศึกษาดูงานเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาเรื่องของการจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้น ต้องสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ๕ ข้อ ๑) สะอาด ๒) มีระเบียบ ๓) สวยงาม ๔) มีประโยชน์ และ ๕) มีความมั่นคง ถ้าตั้งกฎนี้ขึ้นมาก็น่าจะดี ต้องสอนคนให้มีศีลเสียก่อน มีกายวาจาใจให้เรียบร้อย ถ้าเรียนหนังสือก็ต้องตั้งอกตั้งใจฟัง ถ้าอย่างในมหาวิทยาลัยก็คือจะต้องพัฒนาในเรื่องของการเตรียมพร้อมรองรับประชาคมอาเซียนส่วนหนึ่ง และก็เรื่องหลักสูตรที่ทันสมัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย ให้เท่ากับสภาวะปัจจุบัน ที่เร่งด่วนที่สุดมนุษย์ต้องพัฒนาใจคือทำความเห็นให้ตรงกัน ต้องพัฒนาองค์กรของเราให้ทันสมัย และสามารถก้าวเข้าไปสู่ความเป็นอาเซียนได้ จะต้องไปปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ คือมีมนุษยสัมพันธ์นั่นเองเป็นเรื่องสำคัญแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๔.๒.๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้นในตัวตนของมนุษย์จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๔ คือ กาย ศีล จิต และปัญญา แต่กิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นก็เป็นการบูรณาธรรมทั้ง ๔ อย่าง โดยการกำหนดภาระงานให้ในการติดตามเร่งรัดงาน เวลาทำทำแบบแยกส่วน และแบบหลอมรวมไปพร้อมๆ กันคือทำตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๔ ข้อ โดยเฉพาะในเรื่องของจิตตภาวนาทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน ส่วนใหญ่จะเข้าอบรมกันทั้งสิ้นมีการพัฒนากันตลอดทั้งปี ถ้าพูดถึงศีล ศีลก็คือระเบียบวินัย ข้อระเบียบคนเราต้องเรียนรู้ การอยู่ร่วมกันจะต้องมีระเบียบจะต้องมีกฎหมาย มีกติกา การทำงานเป็นครูเราต้องมีหลักพุทธธรรมจำเป็นต้องใช้และใช้ทุกข้อ แล้วต้องใช้หลักของในหลวงที่ให้เราอยู่แบบพอเพียง เรื่องของการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลในธรรม เป็นการปลูกจิตสำนึกให้นักศึกษาได้มีโอกาสได้ใช้จิตสำนึกของตัวเองในการแก้ปัญหาในสังคม การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะ โดยมีสติตลอดเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ มีการนำเอาหลักทั้ง ๔ หลักเข้ามาสอดแทรก อย่างเช่น ถ้ามีการประชุม ต้องมีการแต่งกายเรียบร้อยมาทำงาน

การมองโลกในมุมเป็นกลางเข้าถึงความเป็นจริงของชีวิตรู้ทันตามธรรมชาติที่เกิดขึ้น ต้องพัฒนาไปทุกข้อมิใช่อย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ศีลพัฒนาคน ใช้สมาธิพัฒนาองค์กร การพัฒนาก็คือ “ปัญญา” เมื่อพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ถ้าข้อใดข้อหนึ่งด้อยไปก็จะไม่สมบูรณ์ก็เห็นชัดว่าเป็นส่วนของความสัมพันธ์ทางร่างกายกับสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยไปสู่จุดมุ่งหมายนั่นก็คือ “ปัญญาภาวนา” เริ่มตั้งแต่ทางกายภาพไป

๔.๒.๖ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง องค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ต้องประกอบไปด้วย ๔ ประการพัฒนาคนให้ก้าวเข้ามาสู่ความเป็นมนุษย์ได้ มนุษย์ถ้ามีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาก็จะต้องรู้ว่าควรอยู่อย่างไร การได้พัฒนาเรื่องสติปัญญา จะถือว่าถ้าพัฒนาครูหรือพัฒนาผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการศึกษา ก็จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของ กศน. ด้วย องค์กรแต่ละองค์กรถ้าเกิดเราเอาหลักของพุทธธรรมมาใส่เข้าไปก็จะชัดขึ้น กายภาวนาไปเทียบกับ (Coaching) ศีลภาวนา ไปเทียบกับการ (Training) จิตตภาวนา ไปเทียบหลักคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัญญาภาวนา ไปเทียบกับหลักคิดของการเรียนรู้ของบุคคล “สร้างคนให้เกิดการเรียนรู้” คือถ้าคนเราไม่มีเครื่องยึดเหนี่ยว เราก็จะเกิดความละโมบ เมื่อมีศีล มีธรรมแล้ว จิตใจก็จะสว่างไปเอง ปัญญาก็จะเกิดตามมา เพราะธรรมะจะหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปล่อยวางได้รู้ทันตามธรรมชาติ รู้ทันในเรื่องของสภาพธรรมที่ปรากฏขึ้นทำใจให้สงบเพื่อให้เกิด ศีล สมาธิ และปัญญามีความจำเป็นในการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของคนพุทธต้องเริ่มที่ใจ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนาทำให้เกิดความสำเร็จทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จอยู่กับโลกได้อย่างสันติสุข

๔.๒.๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากรนั้นหลักทั้ง ๔ อย่างนี้ ต้องพัฒนาให้คนทุกระดับพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้านตั้งแต่ผู้บริหาร ทั้งตัวผู้บริหารของกรุงเทพมหานครรวมไปถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่อื่นๆ พัฒนาทั้ง ๔ ข้อไปพร้อมๆ กันบางเรื่องอาจทำพร้อมกัน แต่บางเรื่องอาจถูกแยกกลุ่ม ที่ใช้มากที่สุดคือผู้บริหารต้องใช้มากที่สุด คนทุกคนจะต้องถูกฝึกด้วยหลักคิดทั้ง ๔ อย่าง คนควรอยู่ในกรอบอยู่ในระเบียบ อยู่ในวินัยที่พึงปฏิบัติ การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรคน จะให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะใช้ได้ทั้ง ๔ ข้อใช้ได้กับทุกระดับเริ่มตั้งแต่ตัวเรา คุณครู นักศึกษา แถมผู้ปกครองโดยการฝึกอบรม เจริญภาวนาดูใจของตัวเอง ดูใจเขา “เอาใจเขา มาใส่ใจเรา” ต้องพัฒนาตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญา เป็นหลักสำคัญทางศาสนา การพัฒนาคนให้มีสุขภาพแข็งแรงไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น ดำรงตนอยู่ในระเบียบวินัยคือ คนเราเมื่อมีศีลก็จะก่อให้เกิดความสงบในระดับหมู่บ้าน ในการประยุกต์ใช้ปัญญาภาวนาก็คือการพัฒนาตัวเอง แต่เราก็ต้องจัดระเบียบให้ได้ก่อนกายเป็นระเบียบ จิตเป็นระเบียบแล้ว ก็เป็นสมาธิ เพราะหลักภาวนา ๔ เป็นแม่แบบ เป็นแม่บทสามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับตามสภาวะหน้าที่ และสิทธิที่เกี่ยวข้อง เพราะมีการพัฒนาเป็นระยะๆ เป็นระดับไปถือศีลปฏิบัติธรรมบำเพ็ญจิตตภาวนาตามโอกาสเพื่อที่จะเน้นบุคลากรขององค์กรให้เป็น “คนดีและคนเก่ง”

๔.๒.๘ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นคือการสร้างทุกคนให้เกิดความสำนึกว่าจะทำอะไรก็ตาม ให้เอาใจเขามาใส่ใจเราเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวตนนำเอาประสบการณ์และตัวความรู้ของตนเองมาใช้พัฒนาตนเองได้ และยอมรับคนอื่นได้ด้วยคือ “คนสำราญ งานสำเร็จ” หมายความว่า ถ้าคนมีความสุขก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการส่งผลให้ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์

คือสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ เน้นในเรื่องของการประชุมสัมมนา อบรมสัมมนาต่างๆ เป็นรูปแบบขึ้นมาในแต่ละๆ ระดับก็จะเอามาเผยแผ่ในรูปแบบของการเรียนการสอน โดยผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งกำหนดรูปแบบลดหลั่นตามกันมาตามสายงาน ลงมาก็คือการมีส่วนร่วมของทุกคนในการออกแบบตั้งแต่วางแผน ก็คือต้องกำหนดเป้าหมายด้วยกันก่อนที่จะเดินไป แล้วก็ไปกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรม นำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันนำเอาประสบการณ์มาแชร์ มาเล่าคือได้อะไรมาจะเอามาบูรณาการเข้าด้วยกัน ปลูกฝังผู้บริหารก่อนเสร็จแล้วก็กระจายงานมาใช้ก็คือให้ผู้บริหารมาขยายผลใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิต ในรูปแบบของการพัฒนาผู้เรียน วิเคราะห์ “SWOT” แล้วเราเอามาปรับปรุงมาพัฒนา

การฝึกอบรม การให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ กลยุทธ์ก็ต้องเป็นแบบเชิงรุก ต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่นอย่างพระพุทธเจ้าที่ทำสำเร็จเพราะอะไร “ยถาวาที ตถาการี ทรงทำอย่างไร ทรงสอนอย่างนั้น” เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนากลยุทธ์ คือทำอย่างไรให้ผู้เป็นอาจารย์ทั้งหลายได้ปริญญาเอกกัน ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนเรียนรู้ในเรื่องการทำวิจัยให้มากขึ้น ความสำเร็จของงานความสำเร็จนำสู่ความมั่งคั่ง “สำเร็จ มั่งคั่ง ร่ำรวย” เป็นกลยุทธ์ก็คือจะต้องมีข้อตกลงในการอยู่ร่วมกันอยู่ในกรอบเดียวกัน และก็มีเป้าหมายร่วมกันเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน รูปแบบในการบริหารงาน ก็จะต้องบริหารคนไปพร้อมๆ กัน บริหารคนไปตามความถนัดไปแต่ละคนมีหัวหน้า มีรองหัวหน้า

๔.๒.๙ การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

๑) ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี-มีวินัยนั้นก็อาศัยการอยู่ร่วมกันการเรียนรู้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลผู้บริหารก็ควรทำตัวให้เป็นแบบอย่าง กำหนดกลยุทธ์ในเรื่องการที่จะพัฒนาทางด้านร่างกายคนต้องประเมินหรือตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกายของคนก่อนว่า คนมีสุขภาพกายแข็งแรงสมบูรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กระทรวงสาธารณสุข หรือกรมอนามัยได้กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมให้แก่บุคลากร การกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ การพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรม ฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม มุ่งมั่นให้งานต่อหน้าผู้ปฏิบัติงานก็จะสำเร็จลุล่วงไป มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ต้องพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร ได้จัดขึ้นต้องไปตรวจร่างกาย ปฏิบัติตามศีล ๕ คือฝึกให้มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะหมั่นออกกำลังกายให้สม่ำเสมอต้องเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย เช่น การเล่นกีฬามีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการดำรงอยู่ให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด หลักธรรมของผู้ปกครองมาใช้ในการบริหารคือหลักของพรหมวิหาร ๔ ดูแลให้คิดเป็น ทำเป็น และก็แก้ปัญหาเป็น ก็คือใช้ตัวเป็นศูนย์การเรียนรู้ (Child Center)

๒) ด้านศีล (ศีลภาวนา) นั้นในด้านศีลถ้าเป็นองค์กรตรงนี้ก็เหมือนกับวินัยของข้าราชการคือ “หมั่นตรอกย้ำ ทำให้เห็น” มีการสังเกตพฤติกรรมของคนที่ทำงานอย่างต่อเนื่องฟังผลการประเมิน หรือเสียงสะท้อนจากคนที่มาทำงาน มีระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลต่อกันในการแก้ไขปัญหาให้มีความอดทน และปฏิบัติต่อคนเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ ต้องมีการ

วางแผนมีการทำงานให้รัดกุมขึ้นด้วยการมีสภาพชีวิต และการอยู่ร่วมกันที่จัดระเบียบไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นเวลาเรามีกิจกรรมอะไรต่างๆ ทุกคนก็จะสามารถมาร่วมกันทำงานได้ สามารถร่วมกันทำงานจนประสบผลสำเร็จมีการอบรมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย มีการพัฒนาด้านกฎระเบียบจะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์ถ้ามนุษย์ทุกคนมีศีล ๕ สังคมของมนุษย์ก็จะมีแต่ความเจริญ มีแต่ความรุ่งเรือง ไม่ทะเลาะกัน ไม่ขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการศึกษาที่แตกต่างกัน การทำงานมีอิทธิบาท ๔ ถ้าเป็นครูบาอาจารย์ก็ต้องมีพรหมวิหาร ๔ ไม่มีอคติจะทำให้เขาเกิดคุณเกิดประโยชน์มีการเจริญก้าวหน้าในชีวิต เกิดความขยันหมั่นเพียรพัฒนางานศึกษางาน ปรับปรุงงานจนสำเร็จได้ก็คืออยู่ในระเบียบปฏิบัติของหมู่คณะ เราพยายามไมใจร้อนอยู่กันแบบพี่แบบน้องก็จะอุ้มชูกัน เชิดชูกัน และก็ช่วยกัน เราจะเห็นอกเห็นใจกัน องค์กรก็กินอิ่มนอนหลับทำงานอย่างมีความสุขกระตือรือร้นที่จะทำงานให้องค์กรได้รับการพัฒนาให้เจริญ

๓) ด้านจิต (จิตตภาวนา) นั้นคืออาศัยการอยู่ร่วมกันโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเราต้องมีมุทิตาจิตต่อกัน บุคลากรของ กศน. ส่วนใหญ่เป็นคนที่มีทัศนคติเชิงบวกเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตใจดี ร่าเริง แจ่มใส ไม่ค่อยมีคนที่รู้สึกอารมณ์ร้าย เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากรการแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองได้ในทุกๆ เรื่อง เพราะส่วนมากเราจะเน้นไปในเรื่องของจิตตภาวนา จะเน้นมากกว่าทุกข้อความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานโดยใช้หลักของอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดีจะแสดงออกมาภายนอก เช่น เป็นคนที่มีกฎระเบียบของสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร เกิดสมาธิก่อนจะสอน หรือทำงานทุกครั้งมีสมาธิแล้วไปทำงานก็ประสบความสำเร็จงานก็ไม่ผิดพลาด จิตเราก็ได้รับการฝึกโดยอัตโนมัติก็เพราะเรามีสมาธิจะพัฒนาไปสู่ความสงบได้ก็ต้องมีศีลเป็นพื้นฐาน ต้องพัฒนาให้คนมีศีลก่อน ให้มีระเบียบวินัยก่อน ต้องฝึกใจให้เป็นไปตามความประสงค์ของเราให้ได้ด้วยกลยุทธ์ทางพระพุทธศาสนาคือ ๑) ต้องมีปัญญาให้มากที่สุด ปัญญาเป็นตัวขจัดโมหะ ๒) ให้มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ให้มีความบริสุทธิ์ใจ และ ๓) ก็ให้มีความกรุณาเมตตาต่อกันนี้คือคุณภาพของจิตและปฏิบัติตนตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบก็ถือว่าเป็นคนดีได้

๔) ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) นั้นด้านปัญญาคือมอบงานให้ ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดีแล้วก็จะเกิดปัญญา การอบรมให้ความรู้ เช่น เรื่องของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พาไปดูงานการสร้างเครื่องมือวัดผลประเมินผล เพิ่มศักยภาพโดยการให้รู้จักการวางแผนงาน คิดเป็นขั้นตอนขบวนการเชื่อว่าทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง เกิดปัญญาเห็นได้ด้วยตัวตนเอง มีการพัฒนาปรับปรุงทำให้กิจกรรมพัฒนาขึ้นมา และปัญญาก็จะตามมา มีการฝึกอบรมให้เกิดปัญญาสามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ ใฝ่รู้ รู้เท่ารู้ทัน เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นกลยุทธ์ พัฒนาความคิดอยู่เสมอเพราะปัญญาเกิดจากจิตที่เราคิดพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องใช้ศีล สมาธิ และปัญญา เป็นหลักที่ใดมีคนที่มีศักยภาพที่มีปัญญา มีคนอยู่ในศีล ในธรรม มีคนจิตใจดีงามที่นั่นก็จะเจริญ การคิดตามเป็นจริงโดยไม่ถูกครอบงำด้วยอคติ ฉะนั้นปัญญาในที่นี้ก็ต้องเป็นปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบันเอามาตัดสิน และก็มาแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานจะต้องมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ ๒) ความชำนาญ และ ๓) ทัศนคติ

๔.๒.๑๐ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้นคือต้องมองเอาความเปลี่ยนแปลงที่มาเร็วและก็ไปเร็วนี้ทำอย่างไรที่จะไม่ไป ถ้าจะให้ความรู้ที่มาเร็วและไม่ไปนี้ คือต้องให้ทำด้วยงาน การพัฒนาต้องพัฒนาชีวิตการทำงาน และการเรียนรู้ให้ไปด้วยกันเอามาใช้ในชีวิตจริงจะพัฒนาในเรื่องของหลักธรรมภาวนา ๔ ต่อตัวเองอย่างไร หรือต่อบุคลากรต่อไปอย่างไรมาประยุกต์ในการทำงานกำหนดกลยุทธ์หลักของในหลวงมาใช้และควบคู่กันไป หรือใช้โดยไม่รู้ตัวควรจะตอบสนองอะไรก็ตามที่ตอบสนองบุคลากรของราและเราก็โยงไปในเรื่องของธรรมะ ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มประสิทธิภาพก็จะสามารถทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมาสนองนโยบายได้อย่างเต็มที่นำเอาหลักธรรมมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาที่ชัดเจนให้สติอยู่กับกาย เพราะถ้าคนเรามีสติอยู่กับกาย ทำงานก็จะไม่ผิดพลาดให้รู้เท่าทันความทุกข์ เมื่อเรารู้เท่าทันความทุกข์ว่าทุกข์นี้อยู่กับเราตลอด เมื่อเราไม่รู้เท่าทันความทุกข์ก็ทำให้เราทุกข์มาก พอทุกข์มากก็เกิดความมีโทสะขึ้นมา กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ถ้าปฏิบัติตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญาถ้าใครปฏิบัติได้ก็ไปทางดีทั้งนั้น เพราะฉะนั้นในเรื่องของกาย คนถ้ากายไม่ดีก็จะทำให้วุ่นวายหัวใจ พอวุ่นวายหัวใจอาจจะผิดศีลได้ อาจจะไปฆ่าคนได้ อาจจะไปลักทรัพย์ได้ พอลักทรัพย์ผิดศีล จิตก็จะไม่สงบ พอจิตไม่สงบก็ไม่มีเวลาที่จะไปคิดพัฒนาตนเอง พัฒนาครอบครัว พัฒนาองค์กร พัฒนาสังคมต้องโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของการเรียน เห็นประโยชน์ของการเรียนว่าเรียนแล้วถ้ายังไม่มีงานทำก็จะได้งานทำ มีงานทำอยู่แล้วก็จะพัฒนางานนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เป้าหมายและกลยุทธ์คือ “งานสำเร็จ” พองานสำเร็จแล้วบริษัทมั่งคั่ง มั่นคง ผู้ร่วมงานในบริษัทมั่งคั่ง มั่นคง ในชีวิตในอาชีพ

สำหรับแนวทางของ กศน. เริ่มต้นเลยต้องมีคุณธรรมอยู่ ๒ ข้อที่จำเป็นมาก ข้อที่ ๑ ต้องมีศรัทธา มีศรัทธาต่อสิ่งที่เราจะนำมาใช้นำมาปฏิบัติ ข้อที่ ๒ คือปัญญา ที่เป็นปัจจุบันตัวนี้สำคัญเพราะกลยุทธ์การพัฒนาเอา ๓ ตัวนี้ไปจับ ๑) ปัจเจกบุคคลหรือสังคมไหนมีความเห็นแก่ตัวมากน้อย ๒) ปัจเจกบุคคลหรือสังคมไหน ทุกคนต้องเชื่อ ทุกคนต้องมีที่พึ่ง และ ๓) สีลัพพตปรามาส มีกฎ มีกติกาคนในองค์กรนั้นหรือว่า ผู้นำองค์กรก็ดีถ้านำเอาคุณธรรมมาใช้จะไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ ต่ำ/สูง ในเรื่องของความคิด ในเรื่องของความประพฤติ และในเรื่องของปัญญา

๔.๓ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๓.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในส่วนของการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ตามวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ข้อ โดยแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ดังนี้

ส่วนที่ ๑ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาทั้งหมด ๑๐ ท่านสำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวกับความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นคำถาม ๔ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

๑.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

ต้องมีความเข้าใจ ต้องการพัฒนาต่อยอดสิ่งที่ทำที่ปฏิบัติให้ดีขึ้น[๑๙๗] มีความจำเป็นต่อพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง[๑๙๘] เพราะมนุษย์เป็นเสมือนตัวขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้า[๑๙๙]

๑) ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น

๒) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๓) ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน

๔) ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สนองงานแก่

๕) ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

---

[๑๙๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๙๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๑๙๙]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๐]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๖) ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี จำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ มีประสบการณ์ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ส่งผลให้องค์กรเข้มแข็ง ทำงานเป็นระบบ ประหยัดเวลา[๒๐๑]

มีความจำเป็นมาก เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานของการพัฒนางานขององค์กรต่อไป[๒๐๒] ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ หากทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ความสามารถที่ดี จะสามารถทำให้งานเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ องค์กรก็เข้มแข็ง[๒๐๓] เพราะสำนักงานจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ และความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์[๒๐๔] มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในด้านการบริหาร การพัฒนาความเข้มแข็ง และประสิทธิภาพขององค์กร[๒๐๕] เพื่อช่วยให้องค์กรมีความเจริญเติบโต และเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๒๐๖]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรเป็นการ ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ส่งผลให้องค์กรเข้มแข็ง ทำงานเป็นระบบประหยัดเวลา

๑.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ก็เพราะว่ามีความสำคัญ จะพัฒนาให้ดีต้องพัฒนาที่ “คน” ก่อน[๒๐๗] เพราะ “คน” ต้องมีศักยภาพในการทำงาน[๒๐๘] มนุษย์จำเป็นต้องพัฒนา

---

[๒๐๑]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๒]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๓]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๔]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๕]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๖]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๐๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

ถ้าไม่เช่นนั้นมนุษย์จะไม่ปรับปรุงตนเอง ไม่ปรับปรุงงาน ทำให้หน่วยงานไม่ก้าวหน้า[๒๐๙] และความจำเป็นต่อไปได้แก่

๑) เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง

๒) ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุ หรือการทำงานที่ผิดพลาด

๓) ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น

๔) ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

๕) หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่งผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน[๒๑๐]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างคนให้ตรงกับงาน[๒๑๑] เพราะหากทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนา องค์กรก็สามารถพัฒนาอย่างมีคุณภาพ[๒๑๒] เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดความรู้ในสิ่งใหม่ๆ สามารถพัฒนาต่อยอดการทำงานได้มากยิ่งขึ้น[๒๑๓] เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น[๒๑๔] องค์กรต้องการคุณภาพ และบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กร[๒๑๕] เพื่อสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา และสามารถทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์กร[๒๑๖]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดความรู้ในสิ่งใหม่ๆ สามารถพัฒนาต่อยอดการทำงานได้มากยิ่งขึ้น เพื่อสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามา และสามารถทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์กรได้

---

[๒๐๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๑] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๒] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๓] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๔] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๕] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๖] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๑.๓ ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ข้อจำกัดก็คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลากรควรมีจิตสาธารณะ มีคุณธรรมร่วมกันในองค์กร[๒๑๗] เพราะข้อจำกัดเหล่านี้

๑) ความแตกต่างระหว่างบุคคล

๒) ความแตกต่างของงานในแต่ละหน้าที่

๓) ความรู้ความสามารถของผู้ให้ความรู้ในการพัฒนา[๒๑๘]

อย่างเช่น การที่องค์กรขาดความยืดหยุ่นในเรื่องของกฎระเบียบ ขาดการประสานงานกัน ไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างแน่ชัด[๒๑๙] หากผู้ที่เข้ารับการพัฒนา ไม่มีพื้นความรู้ในเรื่องที่ถูกต้อง การพัฒนาก็จะเกิดได้ช้า หรืออาจไม่เกิดเลย[๒๒๐] คือภายในองค์กรต้องมีการประสานงานที่ดี มีกำลังคนพร้อมก่อน[๒๒๑]

สรุปได้ว่า บุคลากรควรมีจิตสาธารณะ มีคุณธรรมร่วมกันในองค์กร การที่องค์กรขาดความยืดหยุ่นในเรื่องของกฎระเบียบ ขาดการประสานงานกัน ก็จะไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างแน่ชัด โดยเฉพาะในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นก็ต้องใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ถูกกับงานด้วย งานถึงจะเดินหน้าไปสู่จุดหมายปลายทางได้เป็นอย่างดี

๑.๔ การพัฒนา (แนวทาง) ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วน

การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วนนั้นก็คือ อบรมให้ความรู้บุคลากร โดยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติ[๒๒๒] ในส่วนที่เห็นว่าสำคัญ เป็นเรื่องนโยบาย[๒๒๓] ประเด็นเร่งด่วนคือ งานการเรียนการสอนเนื่องจากหน่วยงาน กศน. เป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้กับนักศึกษา[๒๒๔] แนวทางการพัฒนาประเด็นเร่งด่วน อันดับแรกต้องคำนึงถึงประเด็นดังกล่าวว่า จะได้รับการแก้ไขมากน้อยเพียงใด เมื่อมีการพัฒนาบุคลากร (ความคุ้มค่าในการพัฒนา) จากนั้นวางแผนการพัฒนา โดยรวมถึงการวางแผนในการ

---

[๒๑๗] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๘] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๑๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๑] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๒] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๓] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๔] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสม กับเนื้อหาที่จะพัฒนา โดยคำนึงถึงผู้ให้การฝึกอบรมด้วย[๒๒๕] ต้องได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง[๒๒๖]

พัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการ เพื่อจะได้นำความรู้มาปรับใช้ในการทำงานต่อไป[๒๒๗] จัดลำดับความสำคัญก่อน หลังของการพัฒนา และเร่งศึกษาให้เป็นไปตามแนวทาง[๒๒๘] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการพัฒนาทรัพยากร และหลักของการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาในการทำงาน[๒๒๙] สวัสดิการ และแรงจูงใจในการทำงาน[๒๓๐] จัดฝึกอบรมให้ความรู้ในองค์กร เพื่อระดมสมองหาแนวทาง และวางแผนในการที่จะพัฒนาในเรื่องต่างๆ[๒๓๑]

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการ เพื่อจะได้นำความรู้มาปรับใช้ในการทำงาน การวางแผนในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสม กับเนื้อหาที่จะพัฒนาต่อไป

ส่วนที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาทั้งหมด ๑๐ ท่านสำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นคำถาม ๓ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

---

[๒๒๕] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๖] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๗] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๘] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๒๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๑] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมจะต้องมีอิทธิบาท ๔ อริยสัจ ๔[๒๓๒] สำนักงาน กศน. กทม. ไม่ได้มีหลักธรรมประจำของหน่วยงาน แต่หลักธรรมมีความจำเป็นสำหรับการเรียนการสอน[๒๓๓] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หากมองตามหลักพุทธธรรมมีด้วยกัน ๓ ส่วนคือ

๑) การพัฒนาด้านองค์ความรู้ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานตามระบบการทำงานปกติ

๒) การพัฒนาบุคลากรด้านจิตใจ ให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการ “คิดดี ทำดี” เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้สังคมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

๓) มีการนำหลักศาสนาพุทธมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงหลักของ “ธรรมะ” สามารถมีชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข ทั้งในขณะปฏิบัติงาน และในขณะปฏิบัติภารกิจอื่นๆ[๒๓๔] หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น หลักอิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔[๒๓๕] มีการนำบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะ และหลังกลับจากอบรม จะเห็นได้ว่าการพัฒนาในด้านการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น[๒๓๖] ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา[๒๓๗]

ก็เช่นเดียวกัน เราจะต้องพัฒนาหลักภาวนา ๔ ควบคู่กันไปด้วย[๒๓๘] เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะหลักความถูกต้อง และหลักความรับผิดชอบ[๒๓๙] มนุษย์เราจะต้องประกอบไปด้วย

๑) ศีล ๕ เป็นคุณธรรมของมนุษย์ที่พึงละเว้น

๒) หิริโอตตัปปะ เป็นธรรมที่พัฒนาจิตใจคนให้สูง

๓) วัตรบท เป็นธรรมที่สามารถนำมาเป็นหลักของผู้นำ

๔) พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่มุ่นเน้นพัฒนาจิตใจเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง “คน”

---

[๒๓๒] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๓] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๔] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๕] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๖] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๗] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๘] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๓๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๕) อริยมรรค ๘[๒๔๐]

สรุปได้ว่า สำนักงาน กศน. กทม. ต้องมีหลักธรรมประจำของหน่วยงาน เพราะหลักธรรมมีความจำเป็นสำหรับการเรียนการสอน เป็นธรรมที่มุ่นเน้นพัฒนาจิตใจเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง “คน”

๒.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาหลักธรรมมาใช้ในการดำรงชีวิต[๒๔๑] ถ้าไม่มีหลักธรรมมายึดเหนี่ยวแล้ว เราก็ไม่มีที่พึ่งทางใจ[๒๔๒] เพราะประเทศไทยเป็นเมืองพุทธ จึงมีความจำเป็นมาก[๒๔๓] เนื่องจากในการปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานขาดซึ่งความรู้และประสิทธิภาพของเนื้อหา ย่อมทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวัง นอกจากนี้ความมุ่งมั่นและความสุขในการปฏิบัติงาน ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการอยู่ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนหลักของศาสนาพุทธ จะช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีความสงบ “คิดดี ทำดี” มีจิตใจสงบส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบในสังคมที่ทำงาน และสังคมส่วนรวม[๒๔๔] จำเป็นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ได้ทั้งคนดี มีความสา
มารถ และมีความสุข[๒๔๕] มีความจำเป็นมากเพราะหากบุคลากรได้รับการอบรมพุทธธรรม จะทำให้สามารถนำไปใช้ในชีวิตได้[๒๔๖] เพราะการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม ก่อให้เกิดประโยชน์ทางกาย วาจา และใจ[๒๔๗] จึงจำเป็นในการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม และตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา[๒๔๘] เพราะพุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ ที่นำไปสู่การปฏิบัติพิสูจน์ได้อย่างแท้จริง และ

---

[๒๔๐]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๑]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๒]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๓]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๔]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๕]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๖] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๔๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

เกิดความสงบสุข[๒๔๙] เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่จะช่วยเสริมสร้าง และพัฒนาจิตใจให้บุคคลมีภาวะที่ดี สามารถนำไปใช้ และก่อประโยชน์ได้[๒๕๐]

สรุปได้ว่า มีความจำเป็นมากเพราะหากบุคลากรได้รับการอบรมพุทธธรรม จะทำให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ พิสูจน์ได้อย่างแท้จริง เกิดความสงบสุข โดยการอยู่ร่วมกันอย่างสงบในสังคมที่ทำงาน และสังคมส่วนรวม

๒.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากรนั้น จะต้องประยุกต์กับทางโลก และทางธรรม โดยใช้กับบุคลากรในองค์กร[๒๕๑] โดยการอบรมเจริญสติภาวนา[๒๕๒] หลักภาวนา ๔ ที่จำเป็นคือปัญญาภาวนา เนื่องจาก กศน. กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานเกี่ยวกับการศึกษาใช้กับครูผู้สอน[๒๕๓] การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักภาวนา ๔ นั้น สามารถทำได้โดยแบ่งเป็น สองกรณีคือ การพัฒนาโดยบูรณาการหลักภาวนา ๔ เข้าด้วยกันในหลักสูตรการพัฒนา ผู้จัด ต้องมาวางแผนการพัฒนาให้เนื้อหาทั้งหมด สอดคล้องผสานกันอย่างลงตัว ในขณะเดียวกัน ระดับของบุคลากรสามารถเข้ารับการพัฒนาได้ในทุกระดับ เพียงแต่จะเน้นให้ความสำคัญในด้านใดเท่านั้น

ส่วนการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งคือ การแยกหลักภาวนา ๔ ออกจากกัน และจัดโครงการพัฒนาตามหลักนั้นๆ โดยเฉพาะ ซึ่งผลที่ได้จะชัดเจนเป็นรายด้าน อย่างไรก็ตามแม้ว่าบุคลากรทุกระดับ สามารถเข้ารับการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ได้ก็ตาม การแยกบุคลากรในแต่ละระดับเข้ารับการพัฒนา เป็นสิ่งจำเป็น ไม่ควรจัดการพัฒนาโดยคละระดับ เนื่องจากมีฐานความรู้ และความคิดที่แตกต่างกันอย่างเช่น

๑) กายภาวนา หรือการพัฒนากาย คือการมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุให้รู้จัก “กิน อยู่ ดู ฟัง” เป็น สามารถเสพสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้โทษ รู้จักควบคุมไม่ให้เกิดความต้องการที่ฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น

๒) ศีลภาวนา หรือการพัฒนาศีล คือการมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือมนุษย์ตั้งอยู่ในกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของตนนั้น ไม่ไปเบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหายกับผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น และเกื้อกูลกันได้ด้วยดี

---

[๒๔๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๑] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๒] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๓] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๓) จิตตภาวนา หรือการพัฒนาจิต คือการมีจิตที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม ความดีงาม สมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพ มีความเข้มแข็งมั่นคง และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพ มีความเบิกบาน ผ่องใสสงบสุข

๔) ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาปัญญา คือการเสริมสร้างความรู้ ความคิด ความเข้าใจ อย่างเป็นนายความคิด และการหยั่งรู้ความจริง รู้เห็นเท่าทันโลก และชีวิตตามสภาวะจริง[๒๕๔]

ต้องปรับเปลี่ยน/เชื่อมโยงกันกับกทม. ทั้ง กศน. โดยเริ่มจากระดับผู้บริหารก่อน แล้วค่อยลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ[๒๕๕] ส่งบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองได้ทุกระดับ[๒๕๖] เพราะ

๑) ศีลภาวนา คือการพัฒนาให้บุคลากร เคารพในกฎระเบียบ

๒) จิตตภาวนา คือการพัฒนาให้บุคลากรเป็นผู้มีจิตสาธารณะ

๓) ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจ และรู้เท่าทันปัญหา[๒๕๗]

ไม่ว่าจะเป็นระดับกายภาวนา ระดับศีลภาวนา ระดับจิตตภาวนา และระดับปัญญาภาวนาได้ทุกระดับและทุกคน[๒๕๘] โดยการพัฒนา อบรม และปฏิบัติกับบุคลากรทุกประเภท[๒๕๙] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักภาวนา ๔ โดยการสร้างหรือทำให้เกิดขึ้น โดยการขัดเกลาพัฒนา จึงสามารถใช้ได้กับบุคคลทุกระดับ[๒๖๐]

สรุปได้ว่า ระดับของบุคลากรสามารถเข้ากับการพัฒนาได้ในทุกระดับ เพียงแต่จะเน้นให้ความสำคัญในด้านใดเท่านั้น การแยกหลักภาวนา ๔ ออกจากกัน และจัดโครงการพัฒนาตามหลักนั้นๆ โดยเฉพาะ ซึ่งผลที่ได้จะชัดเจนเป็นรายด้าน

---

[๒๕๔] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๕] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๖] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๗] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๘] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๕๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

ส่วนที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาทั้งหมด ๑๐ ท่านสำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นคำถาม ๓ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้

๓.๑ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะต้องวางแนวทาง ทิศทางงานที่ปฏิบัติแบ่งกลุ่มปฏิบัติการอบรม[๒๖๑] ใช้การอบรมพัฒนาบุคลากร การประชุมปฏิบัติการ[๒๖๒] กลยุทธ์ในการพัฒนาแต่ละระดับในองค์กร จะยึดนโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลัก แยกออกมาเป็นงานที่ต้องปฏิบัติในพื้นที่ จากนั้นพิจารณาจุดเด่น และจุดด้อยของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานนั้น แล้วจึงนำเข้าสู่การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ[๒๖๓] สำนักงาน กศน. จัดรูปแบบลงมาให้ สำนักงาน กศน. จังหวัดดำเนินการ โดยมีนโยบายออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน[๒๖๔] องค์กรมีการส่งบุคลากรไปอบรมธรรมะ และบุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน[๒๖๕] จึงมีความจำเป็น เพราะการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์[๒๖๖]

มีการพัฒนาให้ความรู้ที่ดีขึ้น และสามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น[๒๖๗] การฝึกอบรม และการฝึกภาวนา พร้อมกับการนำความรู้จากการอบรมไปปฏิบัติจริง[๒๖๘] วิธี

---

[๒๖๑]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๒]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๓]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๔]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๕]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๖]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๖๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

การศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติ โดยมีผู้ชำนาญคอยแนะนำ มีการปฐมนิเทศเพื่อเตรียมความพร้อม และพัฒนาให้มีคุณภาพต่อไป[๒๖๙]

สรุปได้ว่า มีการกำหนดทิศทางงานที่ปฏิบัติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ หลังจากนั้นแล้วจึงนำเข้าสู่การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น การนำหลักธรรมคือภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น ๔ ด้านดังต่อไปนี้

๑) ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี-มีวินัย

ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี มีวินัยนั้นรักษาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง ไม่ดื่มสุรา ไม่ติดยาเสพติด[๒๗๐] เป็นการพัฒนาที่เน้นด้านกายภาพของผู้เข้ารับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นส่วนของการรักษากาย ด้านความสะอาด การดูแลสุขภาพ การวางตัวในสังคม รวมถึงด้านการเป็นผู้มีวินัย เคารพกฎระเบียบของหน่วยงาน และกฎระเบียบของสังคม[๒๗๑] จัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพดี วิชาสุขศึกษา หน้าที่พลเมือง[๒๗๒] การกำหนดลมหายใจเข้า-ออก ให้รู้ตัว มีสติ ทำให้มีสมาธิในการทำงาน[๒๗๓] การแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงานราชการ[๒๗๔] การแต่งกายให้ดี ให้เหมาะสมมากขึ้น

---

[๒๖๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๑] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๒] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๓] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๔] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

ในการปฏิบัติงาน[๒๗๕] การพัฒนาบุคลิกภาพ[๒๗๖] จัดกิจกรรมเพื่อฝึกร่างกายให้เกิดประโยชน์ เช่น กิจกรรมกวาดทำความสะอาดลานวัด[๒๗๗]

๒) ด้านศีล (ศีลภาวนา)

ด้านศีล (ศีลภาวนา) นั้นให้รู้จักรักษาศีล ๕[๒๗๘] เป็นการพัฒนาที่เน้นให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมในลักษณะที่ดี เป็นผู้มีความสุภาพ เต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น[๒๗๙] จัดกิจกรรมทำบุญ ไหว้พระสวดมนต์ ถือศีล[๒๘๐] มีศีล ๕ ศีลของคนดี[๒๘๑] เคารพในของสถานที่[๒๘๒] นำหลักศีลธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน[๒๘๓] ความปกติของการดำเนินชีวิต และการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์[๒๘๔] ฝึกให้มีการอยู่ร่วมกับบุคคลรอบข้าง จัดกิจกรรมงานกลุ่มเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน[๒๘๕]

๓) ด้านจิต (จิตตภาวนา)

ด้านจิต (จิตตภาวนา) นั้นทำให้จิตใจร่าเริงแจ่มใส[๒๘๖] การพัฒนาด้านจิตใจ คือการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อมด้านจิตใจ ทั้งนี้หมายรวมไปถึงความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจ

---

[๒๗๕]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๖]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๗๙]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๐]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๑]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๒]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๓]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๔]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๕]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๖]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

เนื้อหาในการพัฒนาที่วิทยากรเป็นผู้ที่ส่งมอบให้ ด้วยความเข้าใจที่ชัดเจน ไม่เคลือบแคลงสงสัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างมีสติ[๒๘๗] จัดสมาทานนั่งสมาธิ เนื่องในโอกาสวันสำคัญทางศาสนาต่างๆ[๒๘๘] มีจิตใจเย็นสบาย สงบนิ่ง นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ[๒๘๙] มองโลกในแง่ดี มีจิตสาธารณะ และกระตือรือร้นที่จะรับใช้สังคม[๒๙๐] จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน[๒๙๑] การคิดดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย[๒๙๒] ฝึกกิจกรรมการนั่งสมาธิ เพื่อให้มีจิตใจที่สงบ มีความอดทน มีจิตใจเบิกบาน[๒๙๓]

๔) ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา)

ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) นั้นความจำเป็นต้องพัฒนา เพราะปัญญาทำให้เกิดความรู้[๒๙๔] ผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถเรียนรู้ได้อย่างแตกฉาน และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจนเกิดความรู้ที่ชัดเจน และแตกยอดความรู้ใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป[๒๙๕] จัดกิจกรรมทัศนศึกษาสถานที่สำคัญทางศาสนา[๒๙๖] มีศีล สมาธิ แล้วปัญญาจะตามมาทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ[๒๙๗] การคิดวิเคราะห์ในการทำงาน[๒๙๘] มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานอย่างเป็นระบบ

---

[๒๘๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๘๙]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๐]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๑]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๒]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๓]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๔]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สุริยา บุญเฉลิม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๕]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๖]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางทัศนีย์ นิวาศบุตร, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๗]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๒๙๘]ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

และระเบียบ[๒๙๙] ความคิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน[๓๐๐] พัฒนาจัดการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ และรู้เท่าทันโลกเพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น[๓๐๑]

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานในองค์กรให้ดีได้นั้น บุคลากรในองค์กรควรมีการรักษาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง มีการเคารพในกฎระเบียบของสถานที่ มองโลกในแง่ดี มีจิตสาธารณะ กระตือรือร้นที่จะรับใช้สังคม และรู้เท่าทันโลกเพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งที่กล่าวมานั้นจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี

๓.๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้น ควรหลอมรวมทำไปด้วยกันในด้านภาวนา ๔ มาบูรณาการทั้ง ๔ ด้าน[๓๐๒] การจัดอบรมในภาพรวม ศีล สมาธิ ปัญญา[๓๐๓] จะดีมากหากองค์กรนำหลักธรรมมาปฏิบัติจะทำให้องค์กร “เก่ง ดี มีสุข”[๓๐๔]

เจ้าหน้าที่ กศน. มีการอบรมการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ให้ดีมากขึ้นในการพัฒนา[๓๐๕] ควรนำบุคลากรในการฝึกอบรมจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ[๓๐๖]

สรุปได้ว่า ถ้าเป็นไปได้ควรหล่อหลอมรวมทำไปด้วยกันในด้านภาวนา ๔ มาบูรณาการประยุกต์ใช้กับทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป เพื่อการทำงานในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จะได้ถือเป็นรูปแบบและแนวทางปฏิบัติสืบต่อไป

---

[๒๙๙] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๐] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๑] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๒] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.กรรณิการ์ อินทราย, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๓] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์, ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๔] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นางพรทิพย์ ทวีงาม, ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๕] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร, พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

[๓๐๖] ผู้มีส่วนร่วมสนทนากลุ่ม นายสุนันท์ ทองหยู, ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๔.๔ สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๔.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรนั้นเพราะมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง ต้องมีความเข้าใจ ต้องการพัฒนาต่อยอดสิ่งที่ทำที่ปฏิบัติให้ดีขึ้น เพราะมนุษย์เป็นเสมือนตัวขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้า ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สนองงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ มีประสบการณ์ เพื่อให้เป็นรากฐานของการพัฒนางานขององค์กรต่อไป เพราะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรและเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความเจริญเติบโต และเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ

๔.๔.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นก็เพราะว่ามีความสำคัญจะพัฒนาให้ดีต้องพัฒนาที่ “คน” คนมีศักยภาพในการทำงานเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเองทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สร้างคนให้ตรงกับงานหากทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาองค์กรสามารถพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สามารถพัฒนาต่อยอดการทำงานได้มากยิ่งขึ้นและให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์กร

๔.๔.๓ ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นก็คือความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างของงานในแต่ละหน้าที่ ความรู้ ความสามารถของผู้ให้ความรู้ในการพัฒนาองค์กรขาดการประสานงานกัน ไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างแน่ชัดหากผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีพื้นความรู้ในเรื่องที่ถูกต้อง การพัฒนาก็จะเกิดได้ช้า หรืออาจไม่เกิดเลยภายในองค์กรต้องมีการประสานงานที่ดี มีกำลังคนพร้อมก่อน

๔.๔.๔ การพัฒนา (แนวทาง) ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วน

การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วนนั้นควรอบรมให้ความรู้บุคลากร โดยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติ ส่วนที่เห็นว่าสำคัญจะเป็นในเรื่องนโยบาย เรื่องของการเรียนการสอนเนื่องจากหน่วยงาน กศน. เป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้กับนักศึกษา ต้องคำนึงถึงประเด็นดังกล่าวว่าจะได้รับการแก้ไขมากน้อยเพียงใด เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรจากนั้นวางแผนการพัฒนาต้องได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงพัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการ จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา ในการทำงานควรมี

สวัสดิการ และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อระดมสมองหาแนวทาง และวางแผนในการที่จะพัฒนาในเรื่องต่างๆ

๔.๔.๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้นทางสำนักงาน กศน. กทม. ไม่ได้มีหลักธรรมประจำของหน่วยงาน แต่หลักธรรมมีความจำเป็นสำหรับการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากรด้านจิตใจ การนำหลักศาสนาพุทธมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอริยสัจ ๔ มีการนำบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของกายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๔.๖ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมนั้นมีความจำเป็นมาก เพราะประเทศไทยเป็นเมืองพุทธ เนื่องจากในการปฏิบัติงานหากผู้ปฏิบัติงานขาดซึ่งความรู้และประสิทธิภาพของเนื้อหา ย่อมทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวังหลักของศาสนาพุทธจะช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีความสงบ คิดดี ทำดี มีจิตใจสงบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานได้ทั้งคนดี มีความสามารถ และมีความสุข เพราะหากบุคลากรได้รับการอบรมพุทธธรรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทางกาย วาจา และใจ เพราะพุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติพิสูจน์ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่จะช่วยเสริมสร้าง และพัฒนาจิตใจสามารถนำไปใช้ให้ก่อประโยชน์ได้

๔.๔.๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากรนั้นจะต้องประยุกต์กับทางโลก และทางธรรมโดยใช้กับบุคลากรในองค์กร การอบรมเจริญสติภาวนา ที่จำเป็นคือปัญญาภาวนา เนื่องจาก กศน. เป็นหน่วยงานเกี่ยวกับการศึกษาใช้กับครูผู้สอน การพัฒนาโดยบูรณาการหลักภาวนา ๔ เข้าด้วยกันในหลักสูตรการพัฒนาควรจัดการพัฒนาโดยคละระดับเนื่องจากบุคลากรมีฐานความรู้และความคิดที่แตกต่างกัน โดยเริ่มจากระดับผู้บริหารก่อนแล้วค่อยลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ ส่งบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองได้ทุกระดับโดยการพัฒนา อบรม และปฏิบัติกับบุคลากรทุกประเภท โดยการสร้างหรือทำให้เกิดขึ้นโดยการขัดเกลาพัฒนา

๔.๔.๘ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นคือจะต้องวางแนวทาง ทิศทางงานที่ปฏิบัติ แบ่งกลุ่มปฏิบัติการอบรม ใช้การอบรมพัฒนาบุคลากรกลยุทธ์ในการพัฒนาในองค์กรจะยึดนโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลัก แยกออกมาเป็นงานที่ต้องปฏิบัติในพื้นที่พิจารณาจุดเด่น และจุดด้อยของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานสำนักงาน กศน. จัดรูปแบบลงมาให้ สำนักงาน กศน. จังหวัด

ดำเนินการ มีนโยบายออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจนส่งบุคลากรไปอบรมธรรมะ และบุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน นำความรู้จากการอบรมไปปฏิบัติจริงศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติ

๔.๔.๙ การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

๑) ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี มีวินัยนั้นจะต้องรักษาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง ไม่ดื่มสุรา ไม่ติดยาเสพติด เป็นการพัฒนาที่เน้นด้านกายภาพ เคารพกฎระเบียบของหน่วยงาน จัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพดีการแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงานราชการ จัดกิจกรรมเพื่อฝึกร่างกายให้เกิดประโยชน์ เช่น กิจกรรมกวาดทำความสะอาดลานวัด

๒) ด้านศีล (ศีลภาวนา) นั้นต้องสอนให้รู้จักรักษาศีล ๕ เป็นการพัฒนาที่เน้นให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนามีความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมในลักษณะที่ดีเป็นผู้มีความสุภาพ เต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น เคารพในกฎระเบียบของสถานที่นำหลักศีลธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน และการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์

๓) ด้านจิต (จิตตภาวนา) นั้นคือทำจิตใจให้ร่าเริงแจ่มใสและเข้าใจเนื้อหาในการพัฒนาที่วิทยากรเป็นผู้ที่ส่งมอบให้ไม่เคลือบแคลงสงสัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างมีสติ จัดสมาทานนั่งสมาธินำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีจิตสาธารณะ จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย

๔) ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) นั้นจำเป็นต้องพัฒนาเพราะปัญญาทำให้เกิดความรู้และต่อยอดความรู้ใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป จัดทัศนศึกษาสถานที่สำคัญทางศาสนามีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานและแก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน พัฒนาจัดการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ

๔.๔.๑๐ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้นควรหลอมรวมภาวนา ๔ มาบูรณาการทั้ง ๔ ด้าน การจัดอบรมในภาพรวม ศีล สมาธิ และปัญญา ถ้าหากองค์กรนำหลักธรรมมาปฏิบัติจะทำให้องค์กร “เก่ง ดี มีสุข” และควรนำบุคลากรเข้าไปในการฝึกอบรมจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

หลังจากผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ในส่วนของสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ได้ข้อค้นพบประเด็นสำคัญในสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องและแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๔.๕ ข้อค้นพบประเด็นสำคัญสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง และแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

๔.๕.๑ ประเด็นสำคัญสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

ตารางที่ ๔.๑ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร	๑.๑ จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวก็คือ “มนุษย์” ๑.๒ สร้างคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ ปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ๑.๓ ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๑.๔ การให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ	๑.๑ มนุษย์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ๑.๒ ต้องเตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ มีประสบการณ์ ๑.๓ ช่วยให้องค์กรมีความเจริญเติบโต ๑.๔ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ
๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒.๑ จุดสำคัญที่องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ถ้าเราพัฒนา “คน” ๒.๒ ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ คุณภาพ ศักยภาพ ของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร ๒.๓ ตั้งเป้าหมายที่จะเดินไปสอนคนให้เป็นงาน ๒.๔ สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้	๒.๑ มีความสำคัญจะพัฒนาให้ดีต้องพัฒนาที่ “คน” ๒.๒ คนมีศักยภาพในการทำงานเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ๒.๓ สร้างคนให้ตรงกับงาน ๒.๔ ให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงาน
๓) ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๑ ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกัน ๓.๒ ความไม่พร้อมของแต่ละคนอาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ความรู้	๓.๑ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ๓.๒ ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีพื้นความรู้ในเรื่องที่ถูกต้อง

๔.๕.๑ ประเด็นสำคัญสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๔) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน	๔.๑ ความรับผิดชอบและเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	๔.๑ ควรอบรมให้ความรู้บุคลากรโดยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติในเรื่องนโยบาย
	๔.๒ เราได้รับนโยบายหลัก นโยบายรอง และนโยบายเร่งด่วนในหลายๆ เรื่อง	๔.๒ มีการพัฒนาบุคลากรต้องได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง
	๔.๓ จะต้องอบรมให้ความรู้ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรของเราให้มีความชัดเจน	๔.๓ มีการพัฒนาบุคลากรวางแผนในการที่จะพัฒนาในเรื่องต่างๆ
	๔.๔ การจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้น	๔.๔ พัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการ
	๔.๕ ส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศในเรื่องของ “อาเซียนศึกษา”	๔.๕ เรื่องของการเรียนการสอนเนื่องจากหน่วยงาน กศน. เป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้กับนักศึกษา

๔.๕.๒ ประเด็นสำคัญสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

ตารางที่ ๔.๒ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร	๑.๑ มนุษย์มีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาเรื่องกาย เรื่องศีล เรื่องจิต และเรื่องปัญญา ๑.๒ การพัฒนาบุคลากรมอง ๒ มุม ก่อน มุมที่ ๑ เราคิดว่าจะสอนเขา มุมที่ ๒ ทำยังไงให้เขาเกิดการเรียนรู้ ๑.๓ คนเราจะต้องได้รับความรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งถือว่าข้อมูลเป็นอาวุธทางสงคราม ๑.๔ การพัฒนาตนเอง หรือเรียกว่าทักษะชีวิตเอาไปใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน ๑.๕ มนุษย์เป็นสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลต้องพัฒนาในหลัก ๓ ประการ ศีล สมาธิ และปัญญา ๑.๖ ความจำเป็นโดยหลักพื้นฐานองค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัย	๑.๑ ต้องมีความเข้าใจต้องการพัฒนาต่อยอดสิ่งที่ทำที่ปฏิบัติให้ดีขึ้น ๑.๒ ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สนองงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ๑.๓ เป็นรากฐานของการพัฒนางานขององค์กรต่อไป
๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒.๑ จะพัฒนาคุณภาพของการศึกษาพัฒนาจิตใจของเราควบคู่ไปด้วย ๒.๒ พัฒนากฎระเบียบพัฒนาในเรื่องของการเรียนรู้ต่างๆ ๒.๓ การเจริญเติบโตของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร ๒.๔ การปรับพื้นฐานของบุคลากรเมื่อปรับพื้นฐานได้ให้เข้าใจกระบวนการทำงานของ กศน.	๒.๑ ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ๒.๒ สามารถพัฒนาต่อยอดการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

๔.๕.๒ ประเด็นสำคัญสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๒ (ต่อ)

สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๓) ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๑ มีปริมาณคนมาก ๓.๒ ไม่เข้าใจหลักคิดพื้นฐานเข้าใจคิดว่าการฝึกอบรมคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓.๓ มีเครื่องมือที่ไม่เต็มร้อย ไม่เต็มที่ และงบประมาณที่ได้รับในการพัฒนา ๓.๔ บุคลากรที่รับมาให้สอนหนังสือหรือมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบเป็นส่วนใหญ่ ๓.๕ วิทยากรที่มาสอนเรื่องของอาชีพไม่สามารถจะอยู่ด้วยกันได้ตลอดทั้งปี	๓.๑ ความแตกต่างของงานในแต่ละหน้าที่ ๓.๒ ผู้ให้ความรู้ในการพัฒนาองค์กรขาดการประสานงานกัน ๓.๓ ไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างแน่ชัด ๓.๔ ภายในองค์กรต้องมีการประสานงานที่ดี มีกำลังคนพร้อมก่อน
๔) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน	๔.๑ มองการเรียนรู้เป็นปลายทางแห่งผลผลิต และท้ายที่สุดคือองค์กรแห่งความรู้ ๔.๒ เรื่องของคอมพิวเตอร์ เพราะว่าปัจจุบันนี้เราใช้ออนไลน์ในการส่งข้อมูล ๔.๓ ต้องสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ๕ ข้อ ๑) สะอาด ๒) มีระเบียบ ๓) สวยงาม ๔) มีประโยชน์ และ ๕) มีความมั่นคง ๔.๔ ต้องสอนคนให้มีศีล มีกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย ต้องพัฒนาใจคือทำความเห็นให้ตรงกัน	๔.๑ จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา ๔.๒ การทำงานควรมีสวัสดิการและแรงจูงใจในการทำงาน ๔.๓ ระดมสมองหาแนวทางคำนึงถึงประเด็นดังกล่าวว่าจะได้รับการแก้ไขมากน้อยเพียงใด

๔.๕.๒ ประเด็นสำคัญสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๒ (ต่อ)

สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๔) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน	๔.๕ จะต้องไปปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ คือ “มีมนุษยสัมพันธ์”	

๔.๖ ข้อค้นพบประเด็นสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง และแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

๔.๖.๑ ประเด็นสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

ตารางที่ ๔.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๕) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๕.๑ การทำงานเป็นครูก็ต้องมีหลักพุทธธรรมจำเป็นต้องใช้และใช้ทุกข้อ ๕.๒ เรื่องของจิตตภาวนาทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน ส่วนใหญ่จะเข้าอบรมกันมีการพัฒนากันตลอดทั้งปี ๕.๓ เรื่องของการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลในธรรม ๕.๔ การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะมีการนำเอาหลักทั้ง ๔ หลักเข้ามาสอดแทรก	๕.๑ หลักธรรมมีความจำเป็นสำหรับการเรียนการสอน ๕.๒ การพัฒนาบุคลากรด้านจิตใจ ๕.๓ การนำหลักศาสนาพุทธมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ๕.๔ การนำบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะในเรื่องของกายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา
๖) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๖.๑ องค์กรแต่ละองค์กรถ้าเกิดเอาหลักของพุทธธรรมมาใส่เข้าไปก็จะชัดขึ้น ๖.๒ ธรรมะจะหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ขึ้นทำใจให้สงบเพื่อให้เกิดปัญญา ๖.๓ พุทธศาสนาทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จอยู่กับโลกได้อย่างสันติ	๖.๑ หลักของศาสนาพุทธ จะช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีความสงบ คิดดี ทำดี มีจิตใจสงบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ๖.๒ หากบุคลากรได้รับการอบรมพุทธธรรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทางกาย วาจา และใจ ๖.๓ หลักธรรมจะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาจิตใจสามารถนำไปใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ได้

๔.๖.๑ ประเด็นสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๓ (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๗) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร	๗.๑ การประยุกต์ใช้ปัญญาภาวนาก็คือการพัฒนาตัวเอง ๗.๒ คนทุกคนจะต้องถูกฝึกด้วยหลักคิดทั้ง ๔ อย่าง ๗.๓ บางเรื่องอาจทำพร้อมกัน แต่บางเรื่องอาจถูกแยกกลุ่ม ๗.๔ คนทุกระดับต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ตั้งแต่ผู้บริหารรวมไปถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่อื่นๆ ๗.๕ จะให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะใช้	๗.๑ การอบรมเจริญสติภาวนา ที่จำเป็นคือปัญญาภาวนา ๗.๒ การพัฒนาโดยบูรณาการหลักภาวนา ๔ เข้าด้วยกัน ๗.๓ ควรจัดการพัฒนาโดยคละระดับเนื่องจากมีฐานความรู้ และความคิดที่แตกต่างกัน ๗.๔ เริ่มจากระดับผู้บริหารก่อนแล้วค่อยลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ ๗.๕ ส่งบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองได้ทุกระดับ

๔.๖.๒ ประเด็นสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

ตารางที่ ๔.๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นแตกต่าง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๕) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๕.๑ การกำหนดภาระงานให้ในการติดตามเร่งรัดงานทำแบบแยกส่วนและแบบหลอมรวมไปพร้อมๆ กัน ๕.๒ ต้องใช้หลักของในหลวงที่สอนให้เราอยู่แบบพอเพียง ๕.๓ การปลูกจิตสำนึกให้นักศึกษาได้ใช้จิตสำนึกของตัวเองในการแก้ปัญหาในสังคม ๕.๔ การมองโลกในมุมเป็นกลางเข้าถึงความเป็นจริงของชีวิต	๕.๑ สำนักงาน กศน. กทม. ไม่มีหลักธรรมประจำของหน่วยงาน ๕.๒ การพัฒนาด้านองค์ความรู้ ๕.๓ หลักอิทธิบาท ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอริยสัจ ๔ ๕.๔ พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
๖) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๖.๑ องค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ต้องประกอบไปด้วย ๔ ประการ ๖.๒ มนุษย์มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้ว่าควรอยู่อย่างไร ๖.๓ “สร้างคนให้เกิดการเรียนรู้” ๖.๔ การพัฒนาที่สำคัญที่สุดของคนพุทธต้องเริ่มที่ใจ	๖.๑ การปฏิบัติงานหากผู้ปฏิบัติงานขาดซึ่งความรู้และประสิทธิภาพของเนื้อหางานไม่ประสบผลสำเร็จ ๖.๒ ได้ทั้งคนดี มีความสามารถและมีความสุข ๖.๓ พุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติพิสูจน์ได้อย่างแท้จริง
๗) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร	๗.๑ เอาใจเขามาใส่ใจเราต้องพัฒนาตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญา ๗.๒ การพัฒนาคนให้มีสุขภาพแข็งแรงไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น ๗.๓ ต้องจัดระเบียบให้ได้ก่อนกายเป็นระเบียบ จิตเป็นระเบียบแล้ว ก็เป็นสมาธิ	๗.๑ จะต้องประยุกต์กับทางโลกและทางธรรมโดยใช้กับบุคลากรในองค์กร ๗.๒ การสร้างหรือทำให้เกิดขึ้นโดยการขัดเกลาพัฒนา

๔.๖.๒ ประเด็นสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๔ (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๗) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร	๗.๔ เน้นบุคลากรขององค์กรให้เป็น “คนดีและคนเก่ง”	

๔.๗ ข้อค้นพบประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง และแตกต่างระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

๔.๗.๑ ประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

ตารางที่ ๔.๕ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๘) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	๘.๑ การออกแบบ วางแผน กำหนดเป้าหมายด้วยกันก่อนที่จะเดินไป ๘.๒ การฝึกอบรม การให้ศึกษาต่อการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน ๘.๓ ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งกำหนดรูปแบบลดหลั่นตามสายงานลงมา ๘.๔ รูปแบบของการพัฒนาวิเคราะห์ “SWOT” แล้วเอามาปรับปรุงพัฒนา	๘.๑ ต้องวางแนวทาง ทิศทางงานที่ปฏิบัติ ๘.๒ แบ่งกลุ่มปฏิบัติการอบรม ใช้การอบรมพัฒนาบุคลากร ๘.๓ การพัฒนาองค์กรจะยึดนโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลัก ๘.๔ พิจารณาจุดเด่น และจุดด้อยของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน
๙) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์		
๙.๑ ด้านร่างกาย (กาย ภาวนา)	๑) การพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรมฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม ๒) มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ๓) ต้องเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย	๑) จะต้องรักษาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง ๒) การพัฒนาที่เน้นด้านกายภาพ ๓) เคารพกฎระเบียบของหน่วยงาน
๙.๒ ด้านศีล (ศีล ภาวนา)	๑) จะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์มีแต่ความเจริญ มีแต่ความรุ่งเรือง ๒) เกื้อกูลต่อกันในการแก้ไขปัญหาให้มีความอดทน ๓) มีระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี	๑) ต้องสอนให้รู้จักรักษาศีล ๕ ๒) เต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น ๓) เคารพในกฎระเบียบของสถานที่

๔.๗.๑ ประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นสอดคล้อง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๕ (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	**ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ**
๙) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ)		
๙.๓ ด้านจิต (จิตตภาวนา)	๑) การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดีก็ ๒) ทำงานทุกครั้งเมื่อมีสมาธิแล้วพอเราไปทำงานก็ประสบความสำเร็จงานก็ไม่ผิดพลาด ๓) เป็นคนที่มีทัศนคติเชิงบวกเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ๔) มีจิตใจดี ร่าเริง แจ่มใส	๑) จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน ๒) สมาธินำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ๓) คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย ๔) ทำจิตใจให้ร่าเริงแจ่มใส
๙.๔ ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา)	๑) มอบงานให้ ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดีแล้วบุคลากรก็จะเกิดปัญญา การอบรมให้ความรู้ ๒) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เช่น พาไปดูงาน ๓) คิดเป็นขั้นตอนขบวนการเชื่อว่าทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง	๑) จำเป็นต้องพัฒนาเพราะปัญญาทำให้เกิดความรู้ ๒) จัดทัศนศึกษาสถานที่สำคัญทางศาสนา ๓) มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานและแก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน
๑๐ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	๑) จะพัฒนาหลักธรรมภาวนา ๔ ต่อตัวเอง หรือต่อบุคลากรต่อไปเอามาประยุกต์ในการทำงาน ๒) สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครถ้าปฏิบัติตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญาถ้าใครปฏิบัติได้ก็ไปทางดี	๑) ควรหลอมรวมภาวนา ๔ มาบูรณาการทั้ง ๔ ด้าน ๒) จัดอบรมในเรื่องของ ศีล สมาธิ และปัญญา

๔.๗.๒ ประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

ตารางที่ ๔.๖ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๘) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	๘.๑ นำตัวความรู้ของตนเองมาใช้พัฒนา และยอมรับมนุษย์คนอื่นได้ด้วย คือ “คนสำราญ งานสำเร็จ” ๘.๒ สำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ ๘.๓ นำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันหรือนำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน ๘.๔ ปลูกฝังผู้บริหารก่อนเสร็จแล้วก็กระจายงานผู้บริหารมาขยายผลใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิต ๘.๕ เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนากลยุทธ์ คือทำอย่างไรให้ผู้เป็นอาจารย์ทั้งหลายได้ปริญญาเอกกัน ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ ๘.๖ รูปแบบการบริหารงานจะต้องบริหารคนไปตามความถนัดไปแต่ละคน	๘.๑ จัดรูปแบบลงมาให้ สำนักงาน กศน. จังหวัดดำเนินการ ๘.๒ มีนโยบายออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน ๘.๓ ส่งบุคลากรไปอบรมธรรมะและบุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ๘.๔ ศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติ
๙) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ **๙.๑ ด้านร่างกาย (กาย ภาวนา)**	๑) ต้องประเมินหรือตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย ๒) การกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ ๓) พยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้นต้องไปตรวจร่างกาย	๑) จัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพ ๒) การแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงานราชการ ๓) จัดกิจกรรมเพื่อฝึกร่างกายให้เกิดประโยชน์

๔.๗.๒ ประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๖ (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๙) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ) **๙.๑ ด้านร่างกาย (กายภาวนา)**	๔) ปฏิบัติตามศีล ๕ คือฝึกให้มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ ๕) การดำรงอยู่ให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด	
๙.๒ ด้านศีล (ศีลภาวนา)	๑) องค์กรนี้ก็เหมือนกับวินัยของข้าราชการคือ “หมั่นตรอกย้ำ ทำให้เห็น” ๒) สังเกตพฤติกรรมของคนที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง ๓) ต้องมีการวางแผนมีการทำงานให้รัดกุม ๔) การทำงานมีอิทธิบาท ๔ มีพรหมวิหาร ๔ ไม่มีอคติ	๑) การพัฒนาที่เน้นให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้มีความสุภาพ ๒) นำหลักศีลธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ๓) การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์
๙.๓ ด้านจิต (จิตตภาวนา)	๑) เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้ “คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น” ๒) ช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากรการแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองได้ในทุกๆ เรื่อง ๓) ทำงานโดยใช้หลักของอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ๔) ต้องมีปัญญาให้มากที่สุดมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจและมีความกรุณาเมตตาต่อกัน	๑) เข้าใจเนื้อหาในการพัฒนาที่วิทยากรเป็นผู้ที่ส่งมอบให้ไม่เคลือบแคลงสงสัย ๒) มีจิตสาธารณะ

๔.๗.๒ ประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๖ (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๙) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ) **๙.๔ ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา)**	๑) เพิ่มศักยภาพโดยการให้รู้จักการวางแผนงาน ๒) การเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ ใฝ่รู้ รู้เท่า รู้ทัน เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นกลยุทธ์ ๓) ปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบันเอามาตัดสินและก็มาแก้ไขปัญหา ๔) การพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ ๒) ความชำนาญ และ ๓) ทัศนคติ	๑) ต่อยอดความรู้ใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป ๒) พัฒนาจัดการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ
๑๐ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	๑) การพัฒนาต้องพัฒนาชีวิตการทำงาน และการเรียนรู้ให้ไปด้วยกันเอามาใช้ในชีวิตจริง ๒) กำหนดกลยุทธ์หลักของในหลวงมาใช้และควบคู่กันไป ๓) นำเอาหลักธรรมมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาที่ชัดเจนให้สติอยู่กับกาย ๔) แนวทางของ กศน. ต้องมีคุณธรรมอยู่ ๒ ข้อที่จำเป็นมากคือ ๑) ต้องมีศรัทธา ต่อสิ่งที่เราจะนำมาใช้นำมาปฏิบัติ ๒) ต้องมีปัญญาที่เป็นปัจจุบัน	๑) หากองค์กรนำหลักธรรมมาปฏิบัติจะทำให้องค์กร “เก่ง ดี มีสุข” ๒) ควรนำบุคลากรไปฝึกอบรมจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

๔.๗.๒ ประเด็นสำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (ต่อ)

ตารางที่ ๔.๖ (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ความคิดเห็นสอดคล้อง	
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๑๐ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ต่อ)	๕) กลยุทธ์การพัฒนานำ ๓ ข้อนี้ไปจับคือ ๑) ปัจเจกบุคคล หรือสังคมไหนมีความเห็นแก่ตัวมากน้อย ๒) ปัจเจกบุคคลหรือสังคมไหน ทุกคนต้องเชื่อทุกคนต้องมีที่พึ่ง ๓) สีลัพพตปรามาสมีกฎ มีกติกาในองค์กร	

๔.๘ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๘.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา ตามวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ข้อ โดยแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา โดยได้นำเสนอตามประเด็นสำคัญของแต่ละรายการ ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ของแต่ละรายการ

ตารางที่ ๔.๗ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=234)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๘๙	๓๘.๐๓
หญิง	๑๔๕	๖๑.๙๗
รวม	**๒๓๔**	**๑๐๐.๐๐**
๒. อายุ		
๒๑-๓๐ ปี	๘๒	๓๕.๐๔
๓๑-๔๐ ปี	๘๖	๓๖.๗๕
๔๑-๕๐ ปี	๓๙	๑๖.๖๗
๕๑ ปีขึ้นไป	๒๗	๑๑.๕๔
รวม	**๒๓๔**	**๑๐๐.๐๐**
๓. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๓	๕.๕๖
ปริญญาตรี	๑๘๔	๗๘.๖๓
ปริญญาโทขึ้นไป	๓๗	๑๕.๘๑
รวม	**๒๓๔**	**๑๐๐.๐๐**

ตารางที่ ๔.๗ (ต่อ) (n=234)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๔. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	๑๕	๖.๔๑
ข้าราชการ	๑๘	๗.๖๙
พนักงานราชการ	๑๐๗	๔๕.๗๓
ครู	๔๕	๑๙.๒๓
ลูกจ้าง	๔๙	๒๐.๙๔
รวม	**๒๓๔**	**๑๐๐.๐๐**
๕. รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐	๔.๒๗
๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท	๙๔	๔๐.๑๗
๑๕,๐๐๑ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๑๐๗	๔๕.๗๓
๒๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๒๓	๙.๘๓
รวม	**๒๓๔**	**๑๐๐.๐๐**
๖. ประสบการณ์ทำงาน		
๑ - ๕ ปี	๑๓๑	๕๕.๙๘
๖ - ๑๐ ปี	๕๔	๒๓.๐๘
๑๑ - ๑๕ ปี	๒๔	๑๐.๒๖
๑๖ ปีขึ้นไป	๒๕	๑๐.๖๘
รวม	**๒๓๔**	**๑๐๐.๐๐**

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน ๑๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๙๗ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗๕ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๖๓ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง พนักงานราชการ จำนวน ๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๓ รายได้ต่อเดือน ๑๕,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๓ และประสบการณ์ทำงาน ๑-๕ ปี จำนวน ๑๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๙๘

๑. ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม

ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง แต่ละด้านโดยศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๙ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร ๒) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน ๕) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๖) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๗) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร ๘) ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ ๙) ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๘

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร **โดยภาพรวม** (n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเป็นจริง		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร	๓.๗๘	๐.๘๒	มาก
๒. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๖๘	๐.๘๔	มาก
๓. ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๖๒	๐.๗๗	มาก
๔. ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน	๓.๖๐	๐.๗๘	มาก
๕. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๓.๔๐	๐.๘๕	ปานกลาง
๖. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	๓.๖๘	๐.๘๔	มาก
๗. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร	๓.๔๔	๐.๘๓	ปานกลาง
๘. ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	๓.๗๐	๐.๘๓	มาก
๙. ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์	๓.๗๙	๐.๘๕	มาก
ผลรวมทุกด้าน	**๓.๖๕**	**๐.๗๒**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.65)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับ

บุคลากร สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๒. ผลการวิเคราะห์แต่ละด้าน

ผลการวิเคราะห์แต่ละด้านถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง แต่ละด้านโดยศึกษาสภาพกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๙ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร ๒) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน ๕) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๖) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๗) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร ๘) ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ ๙) ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

ส่วนที่ ๑ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

โดยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๙

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๑) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร	ระดับความเป็นจริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ตามแผนงานนโยบายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ	๓.๗๗	๑.๐๒	มาก
๒. บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีฐานที่มาที่แตกต่างกันในเรื่องความรู้ ความสามารถ และวุฒิทางการศึกษา	๓.๗๙	๑.๑๕	มาก
๓. มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนที่ต้องบริการสถานศึกษาทั้ง ๕๐ เขตด้วยการดูแล และสนับสนุน	๓.๖๕	๑.๐๔	มาก
๔. บุคลากรในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน จากประสบการณ์ และจากปัญหา	๓.๘๙	๐.๙๖	มาก
๕. องค์กรมีการปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	๓.๘๑	๐.๙๕	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๗๘**	**๐.๘๒**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมดมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.78)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๒) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๒) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเป็นจริง		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีการรับรู้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	๓.๗๓	๐.๙๘	มาก
๒. มีการจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง	๓.๖๕	๑.๐๓	มาก
๓. บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มศักยภาพโดยการไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	๓.๖๓	๐.๙๖	มาก
๔. มีการพัฒนาพื้นฐาน ปรับพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจกระบวนการทำงาน	๓.๖๕	๐.๙๔	มาก
๕. การเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีผลดีต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร	๓.๗๖	๐.๙๙	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๖๘**	**๐.๘๔**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๓) ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๑

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๓) ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเป็นจริง		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. สำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ	๓.๔๕	๑.๐๒	ปานกลาง
๒. บุคลากรของ กศน. ดูแลหรือให้บริการนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา และติดต่องานอย่างทั่วถึง	๓.๗๓	๐.๘๙	มาก
๓. มีการพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ	๓.๕๖	๑.๐๐	มาก
๔. บุคลากรมีความพร้อมในเรื่องประสบการณ์ทำงาน ความรู้ ความสามารถที่จบมาในสาขาที่ต่างกัน	๓.๖๕	๐.๙๐	มาก
๕. มีความเสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม และรับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง	๓.๗๓	๐.๙๑	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๖๒**	**๐.๗๗**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.62)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๔) ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๒

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๔) ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน	ระดับความเป็นจริง		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากรมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะต่องานที่ได้รับมอบหมายอยู่ตลอดเวลา	๓.๘๑	๐.๙๖	มาก
๒. มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	๓.๗๔	๐.๙๑	มาก
๓. มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ	๓.๒๖	๑.๐๐	ปานกลาง
๔. มีความรู้ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	๓.๖๘	๐.๙๕	มาก
๕. มีการเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมชนชาติต่างๆ ในอาเซียน	๓.๕๒	๐.๙๘	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๖๐**	**๐.๗๘**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

โดยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๕) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร **๕) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม**

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ระดับความเป็นจริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากรมีการบูรณาหลักธรรม คือภาวนา ๔ (กาย, ศีล, จิต, ปัญญา) ไปใช้ในการติดตามงานโดยการตรวจเยี่ยมให้ขวัญให้กำลังใจโดยการจัดเป็นกิจกรรม	๓.๓๙	๐.๙๔	ปานกลาง
๒. มีการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิตตามหลักภาวนา ๔	๓.๓๕	๐.๙๖	ปานกลาง
๓. มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องของระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักพุทธธรรม	๓.๓๙	๐.๙๙	ปานกลาง
๔. ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการคุณธรรมนำความรู้ไปพัฒนาจิตโดยการเจริญศีลภาวนา	๓.๓๕	๑.๐๑	ปานกลาง
๕. มีการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	๓.๕๑	๐.๙๘	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๔๐**	**๐.๘๕**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมดมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.40)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

๖) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๔

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
๖) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ระดับความเป็นจริง		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากรมีการอบรมพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่โดยการนำเอาหลักพุทธธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน	๓.๕๕	๑.๐๒	มาก
๒. มีความรับผิดชอบในการทำงาน และมีความสุจริตต่อการทำงาน	๓.๘๘	๐.๙๗	มาก
๓. มีความเข้มแข็งต่อสู้กับปัญหา	๓.๙๑	๐.๙๔	มาก
๔. องค์กรได้นำความรู้จากการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ไปปรับปรุงใช้ในหน่วยงาน	๓.๖๑	๐.๙๓	มาก
๕. มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา	๓.๖๔	๐.๙๕	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๖๘**	**๐.๘๔**	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๗) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร **๗) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร**

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร	**ระดับความเป็นจริง**		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมีการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ไปพร้อมๆ กัน	๓.๔๔	๐.๙๓	ปานกลาง
๒. บุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจมีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน	๓.๗๘	๐.๙๒	มาก
๓. มีการฝึกอบรม เจริญภาวนา ให้กับบุคลากรทุกระดับ	๓.๓๘	๑.๐๕	ปานกลาง
๔. ได้รับการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะการนำหลักภาวนา ๔ ไปใช้	๓.๔๑	๐.๙๖	ปานกลาง
๕. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา	๓.๕๗	๐.๙๙	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๔๔**	**๐.๘๓**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมดมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร อยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน และมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

โดยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๘) ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร **๘) ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	ระดับความเป็นจริง		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนา การวางแผน การอบรม การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน นำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดจุดแข็ง	๓.๗๐	๐.๙๗	มาก
๒. มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรมเพื่อกำหนดจุดอ่อน	๓.๖๗	๐.๙๗	มาก
๓. มีจิตสาธารณะเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง สามารถนำเอาศักยภาพของตัวเอง มาใช้ได้เพื่อกำหนดโอกาส ในการดำเนินงานตามแผนงาน	๓.๗๐	๐.๙๖	มาก
๔. มีการสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้กระบวนการของ “PDCA” เพื่อกำหนดปัญหาอุปสรรค	๓.๖๙	๐.๙๘	มาก
๕. ผู้บังคับบัญชามีการออกคำสั่งกำหนดรูปแบบลดหลั่นกันมาตามสายงาน กับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มาใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิต และรูปแบบของการพัฒนาผู้เรียน เพื่อกำหนดจุดเด่นขององค์กร	๓.๗๖	๐.๙๐	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๗๐**	**๐.๘๓**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.70)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๙) ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๗

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร **๙) ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์**

(n=234)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์	**ระดับความเป็นจริง**		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
๑. บุคลากร กศน.กทม. มีการประเมินตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย โดยออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย	๓.๕๐	๑.๐๖	มาก
๒. บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	๓.๘๐	๐.๙๓	มาก
๓. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีการวางแผนมีการทำงานให้รัดกุมขึ้นจนกว่างานจะสำเร็จ	๓.๘๘	๐.๙๔	มาก
๔. ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ปฏิบัติงานโดยเอาใจฝักใฝ่ตรวจสอบผลงานเสมอ	๓.๙๑	๐.๙๑	มาก
๕. มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่ท่านสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล	๓.๘๔	๐.๙๙	มาก
ผลรวมทุกข้อ	**๓.๗๙**	**๐.๘๕**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๔.๘.๓ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา

ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน ตลอดจนถึงทักษะและประสบการณ์ชีวิตในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างตาม ๑) สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประยุกต์ใช้ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบข้อความดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๘ ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร : **ด้านสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

๑) ด้านสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๑. จัดให้มีการอบรมอย่างจริงมากขึ้นกว่านี้ โดยเชิญวิทยากรที่สามารถมาบรรยายและฝึกปฏิบัติให้ถูกต้อง	๑. ต้องส่งเสริมให้มีการอบรมอย่างจริงมากขึ้นกว่านี้ โดยเชิญวิทยากรที่สามารถมาบรรยายและฝึกปฏิบัติให้ถูกต้อง
๒. โลกหมุนไปไม่หยุดนิ่ง ความเจริญก็ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นตัวเราเองก็ไม่ควรหยุดนิ่งต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	๒. พยายามก้าวทันเพราะโลกหมุนไปไม่หยุดนิ่ง ความเจริญก็ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นตัวเราเองก็ไม่ควรหยุดนิ่งต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
๓. มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างสม่ำเสมอในทุกเรื่อง เนื่องจากมีงานที่มีเนื้อหารายละเอียดใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นจะต้องอบรมความรู้แนวทางการทำงานที่ถูกต้องให้บุคลากรเป็นระยะ	๓. ต้องส่งเสริมความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างสม่ำเสมอในทุกเรื่อง เนื่องจากมีงานที่มีเนื้อหารายละเอียดใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นจะต้องอบรมความรู้แนวทางการทำงานที่ถูกต้องให้บุคลากรเป็นระยะ
๔. ควรมีการจัดพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากภาวการณ์ในปัจจุบันมันมีความเปลี่ยนแปลงมาก	๔. ต้องมีการจัดพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากภาวการณ์ในปัจจุบันมันมีความเปลี่ยนแปลงมาก

ตารางที่ ๔.๑๘ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๕. จัดหลักสูตรอบรมให้มีความหลากหลายหลายด้านให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงานต่างๆ	๕. ต้องส่งเสริมการจัดหลักสูตรอบรมให้มีความหลากหลายหลายด้านให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงานต่างๆ
๖. ควรเพิ่มสาขาในระดับอุดมศึกษา ที่เรียนหรือศึกษาเกี่ยวกับงาน กศน. โดยตรงให้เยอะกว่านี้เพื่อเป็นการรองรับอัตราและเพื่อเป็นการเพิ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ	๖. สนับสนุนเพิ่มสาขาในระดับอุดมศึกษา ที่เรียนหรือศึกษาเกี่ยวกับงาน กศน. โดยตรงให้เยอะกว่านี้เพื่อเป็นการรองรับอัตราและเพื่อเป็นการเพิ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ
๗. เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษา มีฐานที่มาที่แตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา มีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ และมีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน	๗. พยายามหาแนวทางบริหารพัฒนาบุคลากรการศึกษามีฐานที่มาที่แตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา มีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ และมีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน
๘. อุปกรณ์สำนักงานมีเทคโนโลยีให้พร้อมกับการเรียนรู้ เพื่อที่จะได้รับข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดตั้งอาคารในการใช้เทคโนโลยี ให้กับประชาชนที่มาใช้ในห้องสมุดของ กศน.	๘. ส่งเสริมจัดอุปกรณ์สำนักงานมีเทคโนโลยีให้พร้อมกับการเรียนรู้ เพื่อที่จะได้รับข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดตั้งอาคารในการใช้เทคโนโลยีให้กับประชาชนที่มาใช้ในห้องสมุดของ กศน.
๙. องค์กรมีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนถ้าองค์กรนั้นๆ มีมนุษย์ที่มีคุณภาพจริงๆ องค์กรนั้นก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	๙. ต้องสนับสนุนเพราะองค์กรมีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนถ้าองค์กรนั้นๆ มีมนุษย์ที่มีคุณภาพจริงๆ องค์กรนั้นก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
๑๐. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นเราจึงควรพัฒนาไปพร้อมๆ กันทั้ง ๓ คือ ๑) ด้านความรู้ ๒) ด้านทักษะ และ ๓) ด้านทัศนคติ	๑๐. ให้การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นเราจึงควรพัฒนาไปพร้อมๆ กันทั้ง ๓ คือ ๑) ด้านความรู้ ๒) ด้านทักษะ และ ๓) ด้านทัศนคติ

ตารางที่ ๔.๑๘ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๑๑. ปัจจุบันกลุ่มผู้ขาดโอกาสทางการศึกษาในระบบมีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มบุคคลปกติ หรือกลุ่มคนพิการ โดยเฉพาะในกลุ่มคนพิการพิเศษ (ออทิสติก) ความรู้ ความเข้าใจยังมีน้อย และต้องการให้อบรมความรู้เกี่ยวกับการดูแล การสอนเด็กพิเศษให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม	๑๑. พยายามส่งเสริมเพราะปัจจุบันกลุ่มผู้ขาดโอกาสทางการศึกษาในระบบมีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มบุคคลปกติ หรือกลุ่มคนพิการ โดยเฉพาะในกลุ่มคนพิการพิเศษ (ออทิสติก) ความรู้ ความเข้าใจยังมีน้อย และต้องการให้อบรมความรู้เกี่ยวกับการดูแล การสอนเด็กพิเศษให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม
๑๒. ๑) ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้/ทักษะในการใช้ระบบสารสนเทศที่ดีขึ้น ๒) ควรมีการพัฒนาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น ภาษาอังกฤษ	๑๒. ต้องมีการปลูกฝัง ๑) มีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้/ทักษะในการใช้ระบบสารสนเทศที่ดีขึ้น ๒) มีการพัฒนาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น ภาษาอังกฤษ
๑๓. ควรนำหลักธรรมไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มาก เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานให้ถูกต้องชัดเจน มีพัฒนาบุคลากรด้านภาษาที่ใช้สื่อสารให้มาก เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ควรพัฒนาบุคลากรในด้านกฎหมาย ระเบียบให้บุคลากรทุกคนทราบ	๑๓. พยายามประยุกต์นำหลักธรรมไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มาก เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานให้ถูกต้องชัดเจน มีพัฒนาบุคลากรด้านภาษาที่ใช้สื่อสารให้มาก เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในด้านกฎหมาย ระเบียบให้บุคลากรทุกคนทราบ
๑๔. การใช้ระบบกระบวนการพัฒนาคนเอาหลักธรรมทั้งทางกาย และจิตใจ	๑๔. ปลูกฝังการใช้ระบบกระบวนการพัฒนาคนเอาหลักธรรมทั้งทางกาย และจิตใจ
๑๕. ควรจัดอบรมบุคลากรในด้านของเทคนิคการสร้างทีมงานและประชาสัมพันธ์	๑๕. ส่งเสริมด้านการจัดอบรมบุคลากรในด้านของเทคนิคการสร้างทีมงานและประชาสัมพันธ์
๑๖. จัดอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดอบรมทุกเดือน อบรมให้มากกว่านี้เพื่อส่งเสริมความรู้	๑๖. ต้องจัดอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดอบรมทุกเดือน อบรมให้มากกว่านี้เพื่อส่งเสริมความรู้
๑๗. ในสภาพปัจจุบันควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านเทคโนโลยี แต่เนื่องด้วยบุคลากรของ กศน. มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งทำให้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพเสมอ	๑๗. พยายามส่งเสริมเพราะในสภาพปัจจุบันต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านเทคโนโลยี แต่เนื่องด้วยบุคลากรของ กศน. มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งทำให้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพเสมอ
๑๘. พัฒนาบุคลากรให้สามารถนำความรู้มาใช้ในงานได้จริง เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอน การผลิตสื่อ	๑๘. ให้มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำความรู้มาใช้ในงานได้จริง เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอน การผลิตสื่อ
๑๙. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการศึกษาด้านที่เกี่ยวข้องกับงานให้สูงขึ้น	๑๙. สนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการศึกษาด้านที่เกี่ยวข้องกับงานให้สูงขึ้น

ตารางที่ ๔.๑๘ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๒๐. บุคลากรควรได้รับการอบรมในด้านต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	๒๐. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในด้านต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
๒๑. ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดไปในขบวนการเรียนการสอน ในตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	๒๑. ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดไปในขบวนการเรียนการสอน ในตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
๒๒. การพัฒนาด้านต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น เทคโนโลยี ดังนั้นการพัฒนาคนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	๒๒. ต้องมีการปรับตัวต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น เทคโนโลยี ดังนั้นการพัฒนาคนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
๒๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	๒๓. พยายามให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาบุคลากรเพราะเป็นเรื่องจำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
๒๔. มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดควรมีการพัฒนา	๒๔. ต้องขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลเพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดต้องมีการพัฒนา
๒๕. ควรอบรม / เข้าร่วมโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปีละ ๑ ครั้ง (ถ้าเป็นไปได้)	๒๕. พยายามจัดอบรม / เข้าร่วมโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปีละ ๑ ครั้ง (ถ้าเป็นไปได้)
๒๖. ให้มีการอบรมพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ให้สามารถนำความรู้มาพัฒนาในงานได้	๒๖. ส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาพัฒนาในงานได้
๒๗. มนุษย์มีความโลภมาก่อน เมื่อต้องการสิ่งใดก็จะมีการโลภ	๒๗. ต้องให้คำแนะนำที่ดีเพราะมนุษย์มีความโลภมาก่อน เมื่อต้องการสิ่งใดก็จะมีการโลภ
๒๘. ต้องพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะแต่ละบุคคลจะมีการทำงานและมีความรู้ที่แตกต่างกัน	๒๘. ต้องส่งเสริมการพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะแต่ละบุคคลจะมีการทำงานและมีความรู้ที่แตกต่างกัน
๒๙. ควรพัฒนาตามความต้องการของแต่ละบุคคล ตามสาขาที่จบเพื่อให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน	๒๙. ต้องจัดให้มีการพัฒนาตามความต้องการของแต่ละบุคคล ตามสาขาที่จบเพื่อให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน

จากตารางที่ ๔.๑๘ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๑) สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีข้อเสนอแนะ คือเนื่องจากบุคลากรมีการศึกษามีฐานที่มาที่แตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา ควรมีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่เข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ และควรมีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมเดียวกัน

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง พยายามหาแนวทางบริหารพัฒนาบุคลากรที่มีการศึกษามีฐานที่มาแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา ควรมีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ และควรมีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมเดียวกัน

ตารางที่ ๔.๑๙ ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร : **ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม**

๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๑. นำพุทธธรรมมาใช้กับระบบหน่วยงานอย่างจริงจัง ลดการคอรัปชั่นมุ่งพัฒนาประชาชนอย่างจริงจัง ควรมีการจัดอบรมพัฒนาทุกปีอย่างต่อเนื่อง	๑. พยายามนำเอาหลักพุทธธรรมมาใช้กับระบบหน่วยงานอย่างจริงจัง เพื่อลดการคอรัปชั่นมุ่งพัฒนาประชาชนอย่างจริงจัง ต้องมีการจัดอบรมพัฒนาทุกปีอย่างต่อเนื่อง
๒. น่าจะมีการเข้ารับการอบรมไปปฏิบัติธรรมในสถานที่ปฏิบัติธรรมปีละ ๑ ครั้งเพื่อให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงควรพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้น	๒. น่าจะส่งเสริมให้มีการเข้ารับการอบรมไปปฏิบัติธรรมในสถานที่ปฏิบัติธรรมปีละ ๑ ครั้งเพื่อให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงควรพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้น
๓. หน่วยงานต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี นำไปปฏิบัติสู่องค์กรในการบริหารปกครองอย่างเคร่งครัด เช่น หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร	๓. พยายามให้หน่วยงานนำหลักที่ต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี นำไปปฏิบัติสู่องค์กรในการบริหารปกครองอย่างเคร่งครัด เช่น หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร
๔. เชิญบุคลากรของเขตทุกเขตให้หมดทุกคนโดยจัดเป็นรุ่นๆ และสถานที่ที่เหมาะสม	๔. พยายามเชิญบุคลากรของเขตทุกเขตให้หมดทุกคนโดยจัดเป็นรุ่นๆ และสถานที่ที่เหมาะสม

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๕. จัดให้มีโครงการคุณธรรมนำความรู้ไปพัฒนาจิต โดยการเจริญศีลภาวนาทุกปีเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาจิต พัฒนาสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ มีพลังที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผลขจัดปัญหาในองค์กรการทำงานได้	๕. ต้องจัดให้มีโครงการคุณธรรมนำความรู้ไปพัฒนาจิต โดยการเจริญศีลภาวนาทุกปีเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาจิต พัฒนาสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ มีพลังที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผลขจัดปัญหาในองค์กรการทำงานได้
๖. ควรมีการจัดอบรมธรรมะแก่บุคลากรในสำนักงาน กศน. กทม. ควรจะพัฒนาอยู่เป็นประจำ เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและมีความเสื่อม ดังนั้นควรพัฒนาด้านจิตใจให้อยู่ในศีลธรรมเป็นคนดี	๖. พยายามส่งเสริมให้มีการจัดอบรมธรรมะแก่บุคลากรในสำนักงาน กศน. กทม. ต้องจะพัฒนาอยู่เป็นประจำ เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและมีความเสื่อม ดังนั้นต้องพัฒนาด้านจิตใจให้อยู่ในศีลธรรมเป็นคนดี
๗. เมื่อเข้าใจในเนื้องานที่ดีแล้ว ก็ควรอบรมพัฒนาหลักพุทธธรรมให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๗. ให้คำแนะนำที่ดีเมื่อเข้าใจในเนื้องานที่ดีแล้วก็ต้องอบรมพัฒนาหลักพุทธธรรมให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๘. ฝึกจิตสมาธิ ผลักดันให้หน่วยงานมีส่วนร่วมกับวันสำคัญต่างๆ ทางศาสนา	๘. พยายามฝึกจิตสมาธิ ผลักดันให้หน่วยงานมีส่วนร่วมกับวันสำคัญต่างๆ ทางศาสนา
๙. บุคลากรที่มีความแตกต่างนั้น ควรให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการ ให้หลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไปก็ได้สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน	๙. ต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความแตกต่างนั้น พยายามให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการ ให้หลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไปก็ได้สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน
๑๐. การอบรมคุณธรรมค่อนข้างน้อยมากยกเว้น แสวงหาด้วยตนเองแต่ก็จำกัดด้วยระยะเวลา	๑๐. ปลูกฝังให้มีการอบรมคุณธรรมให้มากพยายามแสวงหาด้วยตนเองแต่ก็จำกัดด้วยระยะเวลา
๑๑. รู้จักการนั่งสมาธิให้ถูกหลักวิธีในการนั่งและรู้จักเผยแพร่ให้กับทุกคนได้ปฏิบัติตาม	๑๑. ส่งเสริมให้รู้จักการนั่งสมาธิให้ถูกหลักวิธีในการนั่งและรู้จักเผยแพร่ให้กับทุกคนได้ปฏิบัติตาม
๑๒. เข้าค่ายพุทธธรรม นำมาใช้ในการทำงาน	๑๒. ให้การสนับสนุนการเข้าค่ายพุทธธรรมนำมาใช้ในการทำงาน

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๑๓. ต้องการเข้ารับการอบรมตามหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น	๑๓. ต้องพยายามให้มีการเข้ารับการอบรมตามหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น
๑๔. พุทธธรรมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตไทยมาโดยตลอด อันดับแรกของการพัฒนามนุษย์นั้นต้องทำจิตสะอาด มีสมาธิ ซึ่งกระบวนคำสั่งสอนทางศาสนานั้น สามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับชนชั้น และได้ทุกบทบาท	๑๔. ต้องนำเอาหลักพุทธธรรมเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตไทยมาโดยตลอด อันดับแรกของการพัฒนามนุษย์นั้นต้องทำจิตสะอาด มีสมาธิ ซึ่งกระบวนคำสั่งสอนทางศาสนานั้น สามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับชนชั้น และได้ทุกบทบาท
๑๕. ควรมีการอบรมให้บุคลากรรู้จักหน้าที่ของตัวเองและมีจิตใจที่ดี ควรมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมขัดเกลาจิตใจให้สูงขึ้นและอยากรู้เรื่องของผู้อื่นน้อยลง	๑๕. ต้องส่งเสริมให้มีการอบรมให้บุคลากรรู้จักหน้าที่ของตัวเองและมีจิตใจที่ดี ควรมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมขัดเกลาจิตใจให้สูงขึ้นและอยากรู้เรื่องของผู้อื่นน้อยลง
๑๖. ควรพัฒนาจิตใจให้เป็นคนรู้จักเป็นผู้ให้ ผู้รับที่ดีต่อกัน มีจิตใจที่มีสมาธิ ซื่อสัตย์ ทั้งมีแต่สิ่งที่ดีงาม ไม่ทำในความประมาท	๑๖. พยายามพัฒนาจิตใจให้เป็นคนรู้จักเป็นผู้ให้ ผู้รับที่ดีต่อกัน มีจิตใจที่มีสมาธิ ซื่อสัตย์ ทั้งมีแต่สิ่งที่ดีงาม ไม่ทำในความประมาท
๑๗. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าค่ายธรรมะไปใช้ในการพัฒนาตนเองด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น หลักอริยสัจ ๔	๑๗. พยายามนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการเข้าค่ายธรรมะไปใช้ในการพัฒนาตนเองด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น หลักอริยสัจ ๔
๑๘. ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความจำเป็นให้บูรณาการในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	๑๘. ส่งเสริมให้มีการจัดอบรมให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความจำเป็นให้บูรณาการในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
๑๙. กิจกรรมส่วนใหญ่ของ กศน. จะเน้นสอดแทรกคุณธรรมอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้หลักพุทธธรรมด้วย	๑๙. ต้องจัดกิจกรรมให้เห็นเป็นรูปธรรม เพราะส่วนใหญ่ของ กศน. จะเน้นสอดแทรกคุณธรรมอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้หลักพุทธธรรมด้วย
๒๐. สนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมด้านศาสนา จัดให้มีการอบรมให้ความรู้บุคลากร	๒๐. พยายามสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมด้านศาสนา จัดให้มีการอบรมให้ความรู้บุคลากร
๒๑. หากใช้หลักพุทธธรรม ในการพัฒนาก็จะเป็นผลดีต่อการยึดเป็นหลักปฏิบัติ	๒๑. ต้องมีหลักพุทธธรรม ในการพัฒนาก็จะเป็นผลดีต่อการยึดเป็นหลักปฏิบัติ
๒๒. มีโครงการในการปฏิบัติธรรมของนักศึกษา แต่บุคลากรนั้นน้อยมากเป็นไปได้ขอให้วิทยากรทางพระสงฆ์เข้ามาอบรมนักศึกษา กศน. ทุกเขต	๒๒. ต้องสนับสนุนให้มีโครงการในการปฏิบัติธรรมของนักศึกษา แต่บุคลากรนั้นน้อยมากเป็นไปได้ขอให้วิทยากรทางพระสงฆ์เข้ามาอบรมนักศึกษา กศน. ทุกเขต

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๒๓. นำหลักธรรมเป็นฐานในการดำเนินชีวิต	๒๓. ต้องนำเอาหลักธรรมมาเป็นฐานในการดำเนินชีวิตให้ได้
๒๔. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมโดยการจัดให้มีโครงการวิปัสสนากรรมฐานพัฒนาคุณภาพของครู	๒๔. พยายามส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมโดยการจัดให้มีโครงการวิปัสสนากรรมฐานพัฒนาคุณภาพของครู
๒๕. องค์กรไม่ค่อยพาพนักงานไปอบรมเกี่ยวกับหลักธรรมะพุทธธรรมเท่าไหร่	๒๕. ต้องสนับสนุนองค์กรให้พาพนักงานไปอบรมเกี่ยวกับหลักธรรมะพุทธธรรมให้มากกว่านี้
๒๖. หลักธรรมมีการเจริญสติภาวนา และปัญญาอยู่เสมอ	๒๖. ต้องฝึกหัดให้มีการเจริญสติภาวนา และปัญญาอยู่สม่ำเสมอ
๒๗. ควรอบรม / เข้าร่วมโครงการต่างๆ อยู่เสมอๆ เมื่อมีโอกาส ให้มีการจัดอบรมหลักพุทธธรรมอย่างต่อเนื่อง	๒๗. ต้องมีการอบรม / เข้าร่วมโครงการต่างๆ อยู่เสมอๆ เมื่อมีโอกาส ให้มีการจัดอบรมหลักพุทธธรรมอย่างต่อเนื่อง
๒๘. ยึดหลักของพระพุทธเจ้า โดยยึดถือเป็นแบบอย่าง	๒๘. ต้องยึดหลักของพระพุทธเจ้า โดยยึดถือเป็นแบบอย่าง
๒๙. อบรมธรรมะ ความซื่อสัตย์ อดทน หลักการทำงานโดยใช้ธรรมะ มีคุณธรรม จริยธรรม	๒๙. ฝึกอบรมธรรมะ เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ ความอดทน หลักการทำงานโดยใช้ธรรมะให้มีคุณธรรม จริยธรรม

จากตารางที่ ๔.๑๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม มีข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีข้อเสนอแนะ คือบุคลากรที่มีความแตกต่างกันนั้น ควรให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการ หลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไปก็ได้สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความแตกต่างนั้น พยายามให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการ ให้หลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไปก็ได้สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน

ตารางที่ ๔.๒๐ ผลการศึกษาข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร : **ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์**

๓) ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๑. ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิตตามหลักภาวนา ๔ เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนสู่การพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑. ต้องส่งเสริมให้มีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิตตามหลักภาวนา ๔ เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนสู่การพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ
๒. นโยบายสู่การปฏิบัติเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน เตรียมความพร้อมของบุคลากร หลักสูตรการประยุกต์นำไปใช้เดือนละครั้ง หรือสัปดาห์ละครั้ง	๒. พยายามนำนโยบายสู่การปฏิบัติเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน เตรียมความพร้อมของบุคลากร หลักสูตรการประยุกต์นำไปใช้เดือนละครั้ง หรือสัปดาห์ละครั้ง
๓. ควรอบรมโดยเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงให้ กศน. พัฒนานำหลักภาวนา ๔ เข้าไปสอดแทรกเนื้อหา ในการเข้าค่ายของนักศึกษาเพื่อให้เกิดคนดี มีความรู้ ความสามารถ ผู้เรียนนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้	๓. ต้องมีการอบรมโดยเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงให้ กศน. พัฒนานำหลักภาวนา ๔ เข้าไปสอดแทรกเนื้อหา ในการเข้าค่ายของนักศึกษาเพื่อให้เกิดคนดี มีความรู้ ความสามารถ ผู้เรียนนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้
๔. การออกกำลังกายใช้ศีล สมาธิ ปัญญา ในการแก้ไขปัญหา การมีสติในการทำงานจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำสมาธิแล้วเห็นผลโดยเร็ว	๔. พยายามออกกำลังกายโดยใช้ศีล สมาธิ ปัญญา ในการแก้ไขปัญหาและการมีสติในการทำงานจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำสมาธิแล้วเห็นผลโดยเร็ว
๕. ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับศาสนา ฝึกพัฒนาจิตให้เกิดทักษะการเรียนรู้กับตัวเองนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนทราบ ปลูกจิตสำนึกในเรื่องของพุทธศาสนาให้มากขึ้น	๕. ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับศาสนา ฝึกพัฒนาจิตให้เกิดทักษะการเรียนรู้กับตัวเองนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนทราบปลูกจิตสำนึกในเรื่องของพุทธศาสนาให้มากขึ้น
๖. ขาดความเข้าใจและเอาใจใส่ต่อการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการดำเนินชีวิต	๖. ปลูกฝังให้เห็นความสำคัญให้มีความเข้าใจและเอาใจใส่ต่อการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการดำเนินชีวิต
๗. บุคลากรยังไม่มีความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมภาวนา ๔ ดีเท่าที่ควรจึงอาจมีปัญหาในการนำมาประยุกต์ในการทำกลยุทธ์	๗. พยายามอธิบายให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำเอาหลักธรรมภาวนา ๔ ไปดำเนินชีวิตและแก้ไขปัญหาชีวิตได้จริงโดยการนำมาประยุกต์ในการจัดทำกลยุทธ์

ตารางที่ ๔.๒๐ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๘. ใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบาย	๘. ต้องส่งเสริมให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผน และกำหนดนโยบายให้ได้
๙. ไม่ได้กำหนด ทำได้ไม่ครบ ๔ ด้าน (กาย ศีล จิต และปัญญา)	๙. พยายามปรับใช้หลักภาวนา ๔ ในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินชีวิตโดยใช้ (กาย ศีล จิต และปัญญา)
๑๐. ไม่ว่าจะกำหนดกลยุทธ์ใดก็แล้วแต่ถ้าหากนำหลักภาวนา ๔ มาจับและปฏิบัติได้ บุคคลและองค์กรนั้นจะมีคุณภาพมากและกลยุทธ์สำเร็จด้วยจุดแข็ง / ทั้งทางด้านกาย ศีล จิต และปัญญา	๑๐. พยายามกำหนดกลยุทธ์เชิงพุทธโดยนำหลักภาวนา ๔ มาจับและปฏิบัติได้ บุคคลและองค์กรนั้นจะมีคุณภาพมากและกลยุทธ์สำเร็จด้วยจุดแข็ง / ทั้งทางด้านกาย ศีล จิต และปัญญา
๑๑. มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบภายในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้าน	๑๑. ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบภายในองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้าน
๑๒. จัดทำแผน / โครงการที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมทุกปีงบประมาณ และสอดแทรกในการจัดการเรียนการสอน	๑๒. สนับสนุนการจัดทำแผน / โครงการที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมทุกปีงบประมาณ และสอดแทรกในการจัดการเรียนการสอนทุกครั้ง
๑๓. จัดกิจกรรมที่เน้นการอบรมด้านหลักภาวนา ๔ ให้เพิ่มขึ้น	๑๓. ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่เน้นการอบรมด้านหลักภาวนา ๔ ให้เพิ่มขึ้น
๑๔. กาย ศีล จิต และปัญญา เป็นเรื่องพื้นฐานที่แต่ละบุคคลควรยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กร	๑๔. ส่งเสริมการสร้างกาย ศีล จิต และปัญญาให้เป็นเรื่องพื้นฐานที่แต่ละบุคคลต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กรต่อไปได้
๑๕. มีการทำบ้าง ในด้านของจิตตภาวนา และปัญญาภาวนา เป็นต้น	๑๕. ต้องปลูกฝังในด้านของจิตตภาวนา และปัญญาภาวนาจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ได้เพราะสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก
๑๖. หลักภาวนา ๔ มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งนำแนวทางหลักภาวนา ๔ มาใช้ได้และบูรณาการเข้ากับสถานการณ์ได้	๑๖. พยายามเอาหลักภาวนา ๔ มาใช้เพราะมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งนำแนวทางหลักภาวนา ๔ มาใช้และบูรณาการเข้ากับสถานการณ์ได้
๑๗. นำหลักภาวนา ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประยุกต์ในการทำงาน	๑๗. ต้องนำหลักภาวนา ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประยุกต์ในการทำงานให้มากกว่านี้

ตารางที่ ๔.๒๐ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนา
๑๘. ควรมีทั้ง ๔ หลักในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยเฉพาะหลักที่ ๔ ปัญญาภาวนา ควรพัฒนาปัญญา ฝึกอบรมอยู่เสมอๆ เมื่อมีโอกาส	๑๘. ต้องมีทั้ง ๔ หลักในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยเฉพาะหลักที่ ๔ ปัญญาภาวนา พยายามพัฒนาปัญญา ฝึกอบรมอยู่เสมอๆ เมื่อมีโอกาส
๑๙. ควรมีการรีเช็คพนักงานว่าได้นำหลักภาวนา ๔ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือที่ทำอยู่ได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องหรือไม่	๑๙. ต้องมีการรีเช็คพนักงานว่าได้นำหลักภาวนา ๔ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือที่ทำอยู่ได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องหรือไม่อย่างไร
๒๐. ให้ความรู้ การวางแผนงานตรงกลยุทธ์เพื่อการตรวจสอบวัดผล ประเมินผลเป็นแนวทางเดียวกัน	๒๐. พยายามส่งเสริมให้ความรู้ การวางแผนงานตรงกลยุทธ์เพื่อการตรวจสอบวัดผล ประเมินผลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จากตารางที่ ๔.๒๐ ประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๓) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีข้อเสนอแนะ คือกาย ศีล จิต และปัญญา เป็นเรื่องพื้นฐานที่แต่ละบุคคลควรยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กร

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ส่งเสริมการสร้างกาย ศีล จิต และปัญญา ให้เป็นเรื่องพื้นฐานที่แต่ละบุคคลต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กรต่อไปได้

สรุปผลจากการศึกษาวิเคราะห์ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะจะเห็นได้ว่า

๑) ด้านกายภาวนานั้น จะต้องมีการตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกายของคนก่อนการทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง แนะนำการดูแลสุขภาพในเรื่องของการกิน การกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ ควรที่จะทำร่างกายให้สมบูรณ์ สร้างกายเข้มแข็งในการต่อสู้ ก็จะทำให้คนเรามี“สุขภาพดี” ฉะนั้นก่อนที่จะไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ จะต้องประเมินคนเหล่านี้ก่อน เพราะว่าในเรื่องของกาย คนถ้ากายไม่ดีก็จะทำให้วุ่นวายหัวใจ พอวุ่นวายหัวใจอาจจะผิดศีลได้

๒) ด้านศีลภาวนานั้น ก็มีการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น สังเกตพฤติกรรม ฟังผลการประเมิน หรือเสียงสะท้อนจากคนที่มาทำงานว่าคนนี้ปฏิบัติตนอย่างไร จะทำยังไงให้คนมีศีล ก็คือพัฒนาให้มีระเบียบวินัย กฎระเบียบมนุษย์ต้องมี ถ้าไม่มีกฎมีระเบียบ ก็ไม่ต่าง

อะไรจากสัตว์เดรัจฉาน ถ้ามนุษย์ทุกคนมีศีล ๕ สังคมของมนุษย์ก็จะมีแต่ความเจริญมีแต่ความรุ่งเรือง ไม่ทะเลาะกัน ไม่ขัดแย้งกัน สิ่งที่ทำก็คือ อบรมให้ความรู้ในเรื่องของระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้ปฏิบัติผิด ทั้งผู้บริหาร ทั้งบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องไม่ให้ผิดกฎ ผิดวินัย

๓) ด้านจิตตภาวนานั้น ก็คืออาศัยการอยู่ร่วมกันโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเราและมีมุทิตาจิตต่อกัน อบรมใจ มีจัดกิจกรรม เช่น ผู้บริหารก็มีการจัดอบรมเข้าค่ายในเรื่องจิตใจ โดยผู้บริหารระดับสูงก็อบรมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศ รองลงมาก็จะเอาอาจารย์มาอบรม อันนี้คือกิจกรรมใหญ่ๆ ที่กรมจัดให้เมื่อกรมจัดให้ผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศเสร็จเรียบร้อย ผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศก็มาเผยแผ่ให้กับบุคลากรและนักเรียน ในเรื่องของความมีเมตตา มีจิตใจเอื้ออารีย์ให้อยู่ในอุปนิสัย มีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ

ส่วนมากจะเน้นไปในเรื่องของจิตตภาวนา สอนคนทุกคนให้มีความอดทน ทุกคนเสมอภาคกัน อย่างเช่น มาทำงาน ๐๘.๓๐ น. ถ้าไม่มาหรือมาสายกว่าก็เกิดความละอายแก่ใจ หลักการก็เป็นอย่างนั้นจะถูกกำจัดด้วยองค์กรเอง คนที่มา ๐๘.๓๐ น. ก็ปฏิบัติตามหน้าที่ถือว่าเป็นคนดีได้เมื่อเอาหลักการนี้เข้าไปจับ คนไม่ดีก็จะมาสาย องค์กรเดินตามแนวทางของพุทธศาสนา

๔) ด้านปัญญาภาวนานั้น ก็คือการมอบงานให้ ตามงาน สอนงาน รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่จะทดลองทำตามความคิดเห็นที่ว่าดีแล้วก็ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดี การสร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ “สร้างคนให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้” เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในบทบาทหน้าที่ของตนจะต้องไปปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะการมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงพอทำได้ในแต่ละเรื่องแล้วก็มากำหนดเป็นกลยุทธ์

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณนั้น พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ มีความคิดเห็นว่า ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่า

ด้านกายภาวนานั้นบุคลากร กศน.กทม. มีการประเมินตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย โดยออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัยอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับสูง

ด้านศีลภาวนานั้นบุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีการวางแผนมีการทำงานให้รัดกุมขึ้นจนกว่างานจะสำเร็จอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับสูง

ด้านจิตตภาวนานั้นบุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการ

ปฏิบัติงานเป็นประจำ ปฏิบัติงานโดยเอาใจฝักใฝ่ตรวจสอบผลงานเสมออยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับสูง

ด้านปัญญาภาวนานั้นบุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่สามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผลอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับสูง

ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

๑) กลยุทธ์การพัฒนากาย	
กลยุทธ์ทั่วไป	**กลยุทธ์เชิงพุทธ**
๑. ตรวจสุขภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออกกำลังกาย เล่นกีฬา	๑. มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ
๒. การกินอาหารให้ได้คุณค่า	๒. รู้จักประมาณในการบริโภค
๓. การฝึกอบรมในการให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิต	๓. ฝึกความอดทน ฝึกร่างกายให้เข้มแข็ง
๔. การพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือสังคม การปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลตนเอง ดูแลห้องพัก ดูแลครอบครัว	๔. อะไรที่เหมาะสม อะไรที่ไม่เหมาะสม อะไรควรทำ อะไรที่ไม่ควรทำ อะไรที่ควรปฏิบัติ และอะไรที่ไม่ควรปฏิบัติ
๕. การไปศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ เพื่อเอาแบบอย่างจากสถานที่ไปดูงานแล้วเอามาปรับใช้	๕. ความสัมพันธ์ทางร่างกายกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพราะร่างกายเป็นตัวเสวยสุข ทุกข์
๒) กลยุทธ์การพัฒนาศีล	
กลยุทธ์ทั่วไป	**กลยุทธ์เชิงพุทธ**
๑. การสังเกตพฤติกรรมฟังผลการประเมิน หรือเสียงสะท้อนจากคนที่มาทำงาน	๑. พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ให้มีศีล
๒. การปรับวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้นไปจะได้มีการพัฒนาอาชีพของตนเอง การที่จะเข้างานต่างๆ ถ้าไม่มีวุฒิก็ลำบากในการเข้างานต่างๆ	๒. รู้จักใช้เหตุผลไม่ให้ใช้อารมณ์ ในความจริงต้องมีเหตุผล ก็ต้องพัฒนาเป็นขั้นๆ ต้องให้มีศีลก่อนพอมีศีลแล้วก็ต้องทำสมาธิ
๓. “อาเซียนศึกษา” ที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาในเรื่องศักยภาพบุคคล เช่น ในด้านของการใช้ภาษาในเรื่องของการเรียนรู้ในเรื่องของขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในชนชาติต่างๆ	๓. มีคุณธรรมอยู่ในใจไม่ประพฤติผิดในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ ๔.๒๑ (ต่อ)

๓) กลยุทธ์การพัฒนาศีล	
กลยุทธ์ทั่วไป	**กลยุทธ์เชิงพุทธ**
๔. ความไม่พร้อมของแต่ละคนอาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกัน ไม่สามารถที่จะกลอมละลายรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้	๔. คนควรอยู่ในกรอบอยู่ในระเบียบ อยู่ในวินัยที่พึงจะปฏิบัติ ขาดระเบียบวินัยไม่ได้ ขาดกติกาไม่ได้
๕. การจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้นที่สามารถให้บุคลากร ได้ศึกษาได้โดยมีการฝึกอบรม และสอดแทรกในกิจกรรมต่างๆ	๕. ให้ความรู้เกี่ยวกับในเรื่องของระเบียบวินัย อบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรม เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง

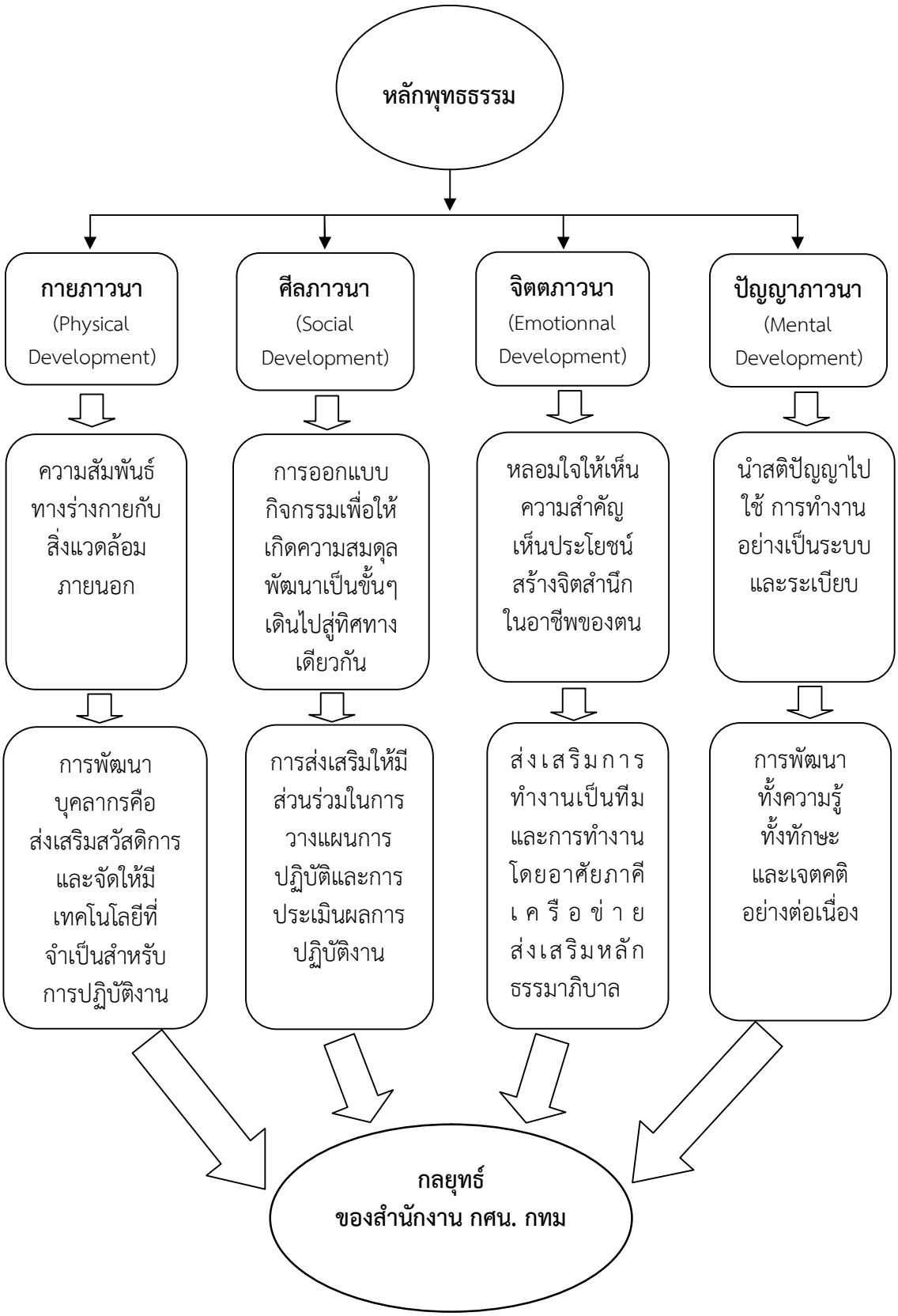
๓) กลยุทธ์การพัฒนาจิต	
กลยุทธ์ทั่วไป	**กลยุทธ์เชิงพุทธ**
๑. ผู้บริหารระดับสูงอบรมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศ รองลงมาก็จะเอาอาจารย์มาอบรม ที่กรมจัดให้เมื่อกรมจัดให้ผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศ ผู้บริหารระดับสูงทั่วประเทศก็มาเผยแผ่ให้กับบุคลากรตลอดถึงนักเรียน	๑. พัฒนาจิตทำโครงการคุณธรรมนำความรู้ในการส่งบุคลากรไปอบรมเป็นประจำ
๒. บุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ	๒. อาศัยการอยู่ร่วมกันโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีมุทิตาจิตต่อกัน
๓. เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้มีทัศนคติเชิงบวกให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี	๓. การแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองเมื่อเรานิ่งมีสมาธิก็สามารถแก้ไขปัญหาไปได้ในทุกๆ เรื่อง
๔. ปลูกฝังคนในองค์กรให้รักองค์กร ให้รักหน่วย ให้รักงาน ให้รักนาย ให้รักเพื่อนพ้องน้องพี่	๔. ต้องหลอมใจให้เห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์ก็จะพัฒนางานนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
๕. มาทำงาน ๐๘.๓๐ น. ถ้าไม่มาหรือมาสายกว่าก็จะถูกกำจัดด้วยองค์กร คนที่มา ๐๘.๓๐ น. ก็ปฏิบัติตามหน้าที่	๕. เกิด “หิริ” ความละอายแก่ใจ ถือว่าเป็นคนดีได้เมื่อเอาหลักการนี้เข้าไปจับ

๔) กลยุทธ์การพัฒนาปัญญา	
กลยุทธ์ทั่วไป	**กลยุทธ์เชิงพุทธ**
๑. มอบงานให้ ตามงาน สอนงาน รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่จะทดลองที่จะทำตามความคิดที่ว่าดี แล้วก็ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดี	๑. คิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ
๒. สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญา ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ	๒. เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงพอทำได้ในแต่ละเรื่องแล้วก็มากำหนดเป็นกลยุทธ์

ตารางที่ ๔.๒๑ (ต่อ)

๔) กลยุทธ์การพัฒนาปัญญา	
กลยุทธ์ทั่วไป	**กลยุทธ์เชิงพุทธ**
๓. บทบาทหน้าที่ของตนจะต้องไปปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ มีมนุษยสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้	๓. เพิ่มศักยภาพประสบการณ์ด้านการทำงานและพัฒนาปัญญาให้เกิดการเรียนรู้
๔. การสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผล การทำแผนการสอนแบบบูรณาการ	๔. การนำความรู้ นำสติปัญญาไปใช้ในการพัฒนางานโดยทางวิชาการ
๕. พยายามส่งคนไปเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาความรู้ตาม (Step) ตามแนวทางการรับข้าราชการ	๕. ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ฝึกในเรื่องการพัฒนาตน

จากตารางที่ ๒.๒๑ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน กศน. กทม.

๔.๙ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มเฉพาะ และกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ค้นพบตัวแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์วิถีพุทธ ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ และแสดงให้เห็นเป็นตัวแบบ (Synthesis Model) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ซึ่งจะได้กลยุทธ์ ๔ กลยุทธ์ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๔.๒ ตัวแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ที่มา: ศุภกิจ ภักดีแสน, ๒๕๕๗

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาทางกาย ต้องรู้อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสุขภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะฝึกความอดทน ฝึกร่างกายให้เข้มแข็ง การฝึกอบรมการให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิต การกินอาหารให้ได้คุณค่า รู้จักประมาณในการบริโภค มีการไปศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ เพื่อเอาแบบอย่างจากสถานที่ไปดูงานแล้วเอามาปรับใช้ ในชีวิตประจำวัน มีความสัมพันธ์ทางร่างกายกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือสังคม การปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลตนเอง ดูแลห้องพัก ดูแลครอบครัว “อะไรที่เหมาะสม อะไรที่ไม่เหมาะสม อะไรควรทำ อะไรที่ไม่ควรทำ อะไรที่ควรปฏิบัติ และอะไรที่ไม่ควรปฏิบัติ” เพราะร่างกายเป็นตัวเสวยสุข ทุกข์ ต้องมีสติควบคุมกายอยู่ตลอดเวลา การที่มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ ส่วนของร่างกายที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการดำรงอยู่ ด้านร่างกายเท่าที่มองเห็น ก็ประพฤติตามแนวทางของพระพุทธเจ้านั่นเอง ในด้านร่างกายก็ให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด การพัฒนาร่างกายหรือกายภาวนา ที่จะทำให้ร่างกายมีสุข “ขมนียํ ยาปนียํ ทนได้ เดินไปได้” ดำเนินชีวิตหรือให้เป็นอยู่สอดคล้องกับธรรมชาติมากที่สุด ทางด้านปัจจัย ๔ ไม่ว่าจะเป็นอาหารที่กินเข้าไป ไม่ต้องใส่สิ่งแปลกปลอมอะไรมาก ดำเนินชีวิตอย่าให้แปลกแยก และอย่าทิ้งความเป็นธรรมชาติ

กลยุทธ์การพัฒนาทางกายนั้น ต้องพัฒนาชีวิตของชาวโลกให้มีความอยู่ดี กินดี ตามระเบียบตามคลองธรรมโดยการไม่เบียดเบียนกัน อาศัยการอยู่ร่วมกันการเรียนรู้ด้วยกัน การออกแบบกิจกรรม กิน อยู่ หลับ นอน เพื่อให้เกิดความสมดุล เป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย เคารพกติกา พยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้น การพัฒนาร่างกายโดยการฝึกอบรม การฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม ใช้กระบวนการทักษะทางลูกเสือมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ รู้อยู่อย่างไร รู้กินอย่างไร รู้ปฏิบัติอย่างไร การแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงาน ต้องมีการเกื้อกูลกัน มีการหยิบยื่นน้ำใจให้แก่กันและกัน และอยู่แบบพอเพียง ต้องใช้อย่างคุ้มค่าพอประมาณ ไม่ฟุ้งซ่านในเรื่องสิ่งที่ไกลเกินฝัน

กลยุทธ์การพัฒนาทางกายของบุคลากร กศน.กทม. มีการประเมินตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย โดยออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการทำงาน จากประสบการณ์ จากปัญหา และมีการปรับตัว การเจริญของเทคโนโลยี การรับรู้ข่าวสารข้อมูล มีผลดีต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนา ผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ตามแผนงานนโยบายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ

มีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิต เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนสู่การพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีสติในการทำงานจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำสมาธิ

สรุปได้ว่า ด้านกายภาวนา ด้านร่างกาย คือการทำให้สุขภาพดี การที่คนจะมีสุขภาพดี ก็คือต้องเคลื่อนไหวมากๆ กายจะแข็งแรงก็ต่อเมื่อต้องเคลื่อนไหวมากๆ ถ้าเคลื่อนไหวน้อยกายก็จะไม่แข็งแรง ถ้าเคลื่อนไหวมากก็จะแข็งแรง ต้องเล่นกีฬาส่งเสริมให้ออกกำลังกาย ส่งเสริมให้เล่นกีฬา ทำ

ให้คนเรามีสุขภาพดีเมื่อได้พัฒนากาย เพราะกายที่ดีกายที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บเป็นกายที่ดำรงอยู่ของจิตใจที่ดี ถ้ากายเจ็บป่วยบ่อยๆ สุขภาพจิตก็เสีย

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาด้วยศีล พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ทำให้คนมีศีล ให้รู้ว่า “อะไรเหมาะ อะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ความรู้ ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกัน ไม่สามารถที่จะหลอมละลายรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ก็ให้ความรู้เกี่ยวกับในเรื่องของระเบียบวินัย อบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรม เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง ให้อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี ต้องเกื้อกูลแก่กัน ด้วยการมีสภาพชีวิต และการอยู่ร่วมกันที่จัดระเบียบ ตั้งแต่ไม่เบียดเบียนกัน ไม่ลักทรัพย์กัน ไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในสังคม รู้จักใช้เหตุผลไม่ให้ใช้อารมณ์ ก็ต้องพัฒนาเป็นขั้นๆ ต้องให้มีศีลก่อน มีคุณธรรมอยู่ในใจไม่ประพฤติผิดในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีการฝึกอบรม และสอดแทรกในกิจกรรมต่างๆ

กลยุทธ์การพัฒนาด้วยศีลนั้น ควรอยู่ในกรอบอยู่ในระเบียบ อยู่ในวินัยที่พึงปฏิบัติ “หมั่นตอกย้ำ ทำให้เห็น” ว่า “อะไรดี อะไรไม่ดี” อะไรควรจะต้องสืบทอด ไม่ไปรุกรานคนอื่น ไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น กลยุทธ์เบื้องต้นก็คือจะต้องมีข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกันเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน การพัฒนาให้คนมีศีล ศีลคือความปกติ สภาวะของปกติ ความปกติของการดำเนินชีวิต และการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ จะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์ ฝึกให้มีการอยู่ร่วมกับบุคคลรอบข้าง จัดกิจกรรมงานกลุ่มเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน คนในองค์กรจะต้องเคารพกติกา เคารพกฎระเบียบ และเคารพในกฎระเบียบของสถานที่

กลยุทธ์การพัฒนาด้วยศีลของบุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีการวางแผนการทำงานให้รัดกุมขึ้นจนกว่างานจะสำเร็จ เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง มีระเบียบวินัย ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งกำหนดรูปแบบลดหลั่นกันมาตามสายงาน ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ อดทน มีการวางแผนการทำงาน มีการจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง มีความรู้ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

มีการอบรมโดยเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงเพื่อให้ กศน. พัฒนาโดยนำหลักศีลภาวนา เข้าไปสอดแทรกเนื้อหา เช่น ในการไปเข้าค่ายของนักศึกษาเพื่อให้เกิดคนดี มีความรู้ ความสามารถ ผู้เรียนนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้

สรุปได้ว่า ด้านศีลภาวนา ก็คือพัฒนาคนให้อยู่ในระเบียบวินัยไม่ไปรุกรานคนอื่น ไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่นดำรงตนอยู่ในระเบียบวินัย และก็เคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น คือดำรงตนอยู่ในศีล ๕ นั่นเอง

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาทางจิต ก็คือบุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ สร้างจิตสำนึกขึ้นมา พอใจในอาชีพของตน เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้มีทัศนคติเชิงบวกให้เป็นคนที่มีมนุษย

สัมพันธ์ดี ความสามารถในการรับรู้ ปลูกฝังคนในองค์กร “ให้รักองค์กร ให้รักหน่วย ให้รักงาน ให้รักนาย และให้รักเพื่อนพ้องน้องพี่” ด้วยการหล่อหลอมใจให้เห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์จึงจะพัฒนางานนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นด้วยการ อาศัยการอยู่ร่วมกันโดยการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และมีมุทิตาจิตต่อกัน พัฒนาจิตทำโครงการคุณธรรมนำความรู้ในการส่งบุคลากรไปอบรมเป็นประจำ

การที่จิตจะสงบไปได้นั้นก็ต่อเมื่อมีความนิ่ง มีความสงบ ในสถาบันองค์กร คนจะทำสมาธิคนจะมีจิตสงบ จะพัฒนาไปสู่ความสงบได้ต้องมีศีลเป็นพื้นฐาน ถ้าอยู่ในกฎในกติกาอยู่ในระเบียบ ไม่ไปทำผิดอะไรจิตก็จะสงบไปโดยอัตโนมัติ คนที่มีจิตสงบก็ต้องมีศีลเป็นพื้นฐาน ต้องพัฒนาให้มีศีล ให้มีระเบียบวินัย เมื่อไม่ผิดระเบียบวินัยจิตก็จะมีความสงบ เมื่อจิตของคนคนหนึ่งสงบก็ส่งผลให้คนรอบข้างสงบไปด้วยตามหลัก “อิทัปปัจจยตา” ตามหลักเหตุปัจจัยที่ว่า “คบคนเช่นใด ย่อมเป็นคนเช่นนั้น”

กลยุทธ์การพัฒนาทางจิตนั้น คือจะพัฒนาคนให้มีความเห็นถูกต้องเป็นสัมมาทิฏฐิ เปิดทิฏฐิของตัวเองยอมรับความเห็นที่ถูกต้อง มีการพัฒนาให้ความรู้ที่ดีขึ้น สามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ให้ความรู้สร้างจิตสำนึกขึ้นมาขยันหมั่นเพียร หรือการตั้งใจปฏิบัติงาน มองโลกในแง่ดี จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน การคิดดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาด้านจิตใจ คือการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อมด้านจิตใจ ทั้งนี้หมายรวมไปถึงความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจเนื้อหา การฝึกอบรม การฝึกภาวนา พร้อมกับการนำความรู้จากการอบรมไปปฏิบัติจริง มีผู้ชำนาญคอยแนะนำ มีการปฐมนิเทศเพื่อเตรียมความพร้อม พัฒนาให้มีคุณภาพต่อไป ถ้าจิตใจ เย็นสบาย สงบนิ่ง นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การพัฒนาทางจิตของบุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ปฏิบัติงานโดยเอาใจฝักใฝ่ตรวจสอบผลงานเสมอ มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะต่องานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรมีความเข้มแข็งต่อสู้กับปัญหาตั้งใจทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา บุคลากรมีการบูรณาการหลักธรรม ไปใช้ในการติดตามงานโดยการตรวจเยี่ยมให้ขวัญให้กำลังใจโดยการจัดเป็นกิจกรรม ได้รับการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะการนำหลักภาวนา ๔ ไปใช้ มีจิตสาธารณะเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองสามารถเอาศักยภาพของตัวเองมาใช้ได้เพื่อกำหนดโอกาสในการดำเนินงานตามแผนงาน

การส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับศาสนา ฝึกพัฒนาจิตให้เกิดทักษะการเรียนรู้กับตัวเองนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนทราบ ปลูกจิตสำนึกในเรื่องของพุทธศาสนาให้มากขึ้น

สรุปได้ว่า จิตตภาวนา ก็คือการสร้างอุดมการณ์ สร้างความมุ่งมั่น ด้านจิตนี้คนในองค์กรต้องได้รับการฝึกและพัฒนาในด้านจิตใจ จึงจะก่อให้เกิด “สุขภาพจิต คุณภาพจิต และสมรรถภาพจิต” เพราะจิตที่ดี แล้วนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาด้วยปัญญา ต้อง “คิดเป็น ทำเป็น” เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพิ่มศักยภาพประสบการณ์ด้านการทำงาน โดยการพัฒนาปัญญาให้

เกิดการเรียนรู้ การนำความรู้ นำสติปัญญาไปใช้ในการพัฒนางานทางวิชาการ เพิ่มศักยภาพประสบการณ์ด้านการทำงาน และพัฒนาปัญญาให้เกิดคุณภาพมากขึ้นให้รู้จักการวางแผนงาน คิดเป็นขั้นตอนขบวนการ ทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง เกิดปัญญาเห็นได้ด้วยตัวตนเอง ให้เชื่อว่าคนทุกคนมีสติปัญญา เมื่อวางแผนเสร็จแล้วก็มีการพัฒนาปรับปรุง ทำให้กิจกรรมพัฒนาปรับปรุงขึ้นมา และปัญญาก็จะตามมาพร้อมทำให้เรารู้เท่าทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น การพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ การที่จะเอาคนมาทำงานจะต้องมีความรู้ มีการศึกษา ๒) ความชำนาญ และ ๓) ทัศนคติ คือตัวปัญญา “การมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดี”

การปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ฝึกในเรื่องการพัฒนาตน มอบงานให้ ตามงาน สอนงาน รับฟังความคิดเห็นให้โอกาสในการที่จะทดลองที่จะทำตามความคิดที่ว่าดีแล้วก็ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดี การสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผล การทำแผนการสอนแบบบูรณาการ จะต้องไปปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ มีมนุษยสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พยายามส่งคนไปเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาความรู้ตาม (Step) ตามแนวทางการรับข้าราชการ

กลยุทธ์การพัฒนาด้วยปัญญานั้น มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานอย่างเป็นระบบและระเบียบ สร้างพลังอำนาจในตัวเองสามารถคิดเองนำประสบการณ์นำตัวความรู้ของตนเองมาใช้ได้ การเจริญภาวนา ทำให้ใจคนเรานั้นหยุดนิ่งและตั้งสติสามารถแยกได้ว่า “อะไรถูก อะไรผิด อะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ” พัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน พัฒนาด้านความคิด วิสัยทัศน์ ให้มีศักยภาพ “คิดเป็น ทำเป็น” การพัฒนา คือปัญญา ดังพุทธพจน์ที่ว่า “นตฺถิ ปญฺญา สมาอาภา แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี” การฝึกอบรม สัมมนา การให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน การพัฒนาปัญญา เป็นเหตุเป็นผลกับศีล สมาธิ ถ้ามีศีล มีสมาธิเรียบร้อยแล้ว สังคมก็จะไม่ขัดแย้งกัน พัฒนาการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ และรู้เท่าทันโลกเพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

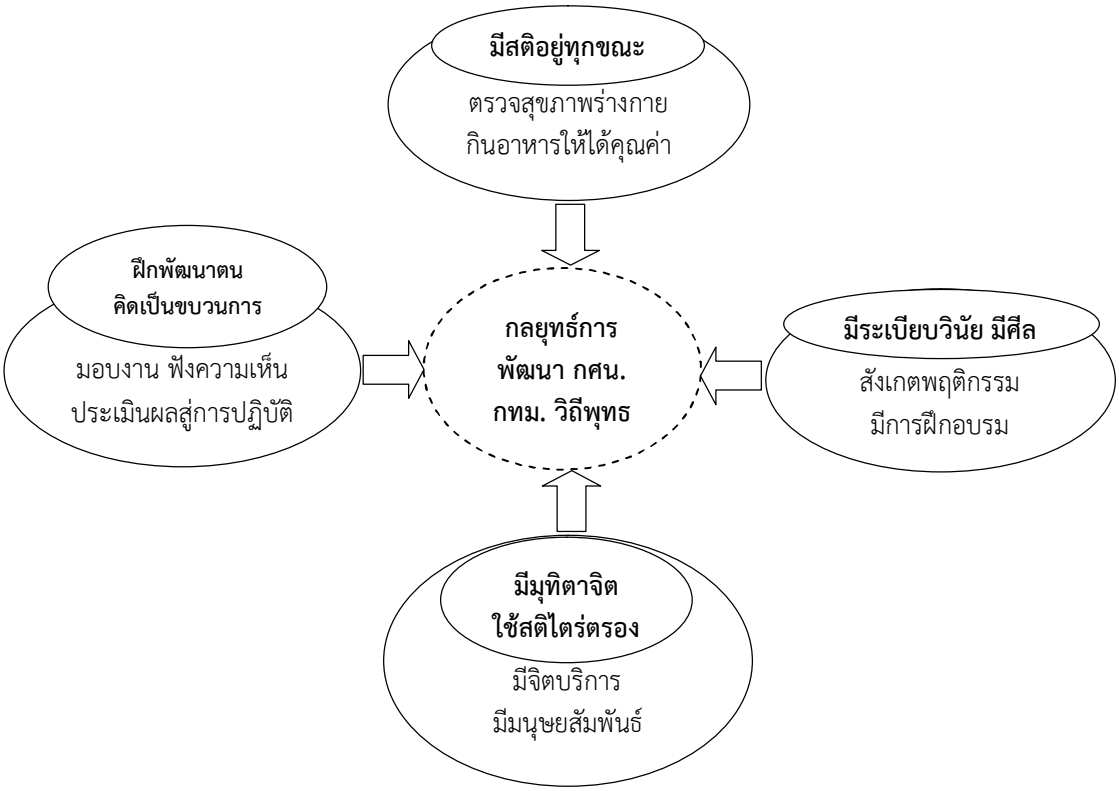
กลยุทธ์การพัฒนาด้วยปัญญาของบุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่สามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล นำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดูแลให้บริการนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา ติดต่องานอย่างทั่วถึง มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่ท่านสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล

กำหนดกลยุทธ์โดยเฉพาะหลักปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญา ฝึกอบรมอยู่เสมอๆ เมื่อมีโอกาส มีการรีเช็คบุคลากรว่าได้นำหลัก “ปัญญา” ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือที่ทำอยู่ได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องหรือไม่ ให้ความรู้ การวางแผนงานตรงกลยุทธ์เพื่อการตรวจสอบวัดผล ประเมินผลเป็นแนวทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า ปัญญาในที่นี้ก็ต้องเป็นปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบัน ไม่ใช่เอาข้อมูลในอดีตมาตัดสิน ไม่ใช่เอาจินตนาการในอนาคตมาคำนวณ ต้องเป็นปัญญาที่เป็นปัจจุบัน ต้องสอนคนที่พอมีเหตุผลพอสมควร สอนให้มีศีล มีกาย วาจา ใจให้เรียบร้อย สมาธิก็ทำใจให้สงบ พอสงบ

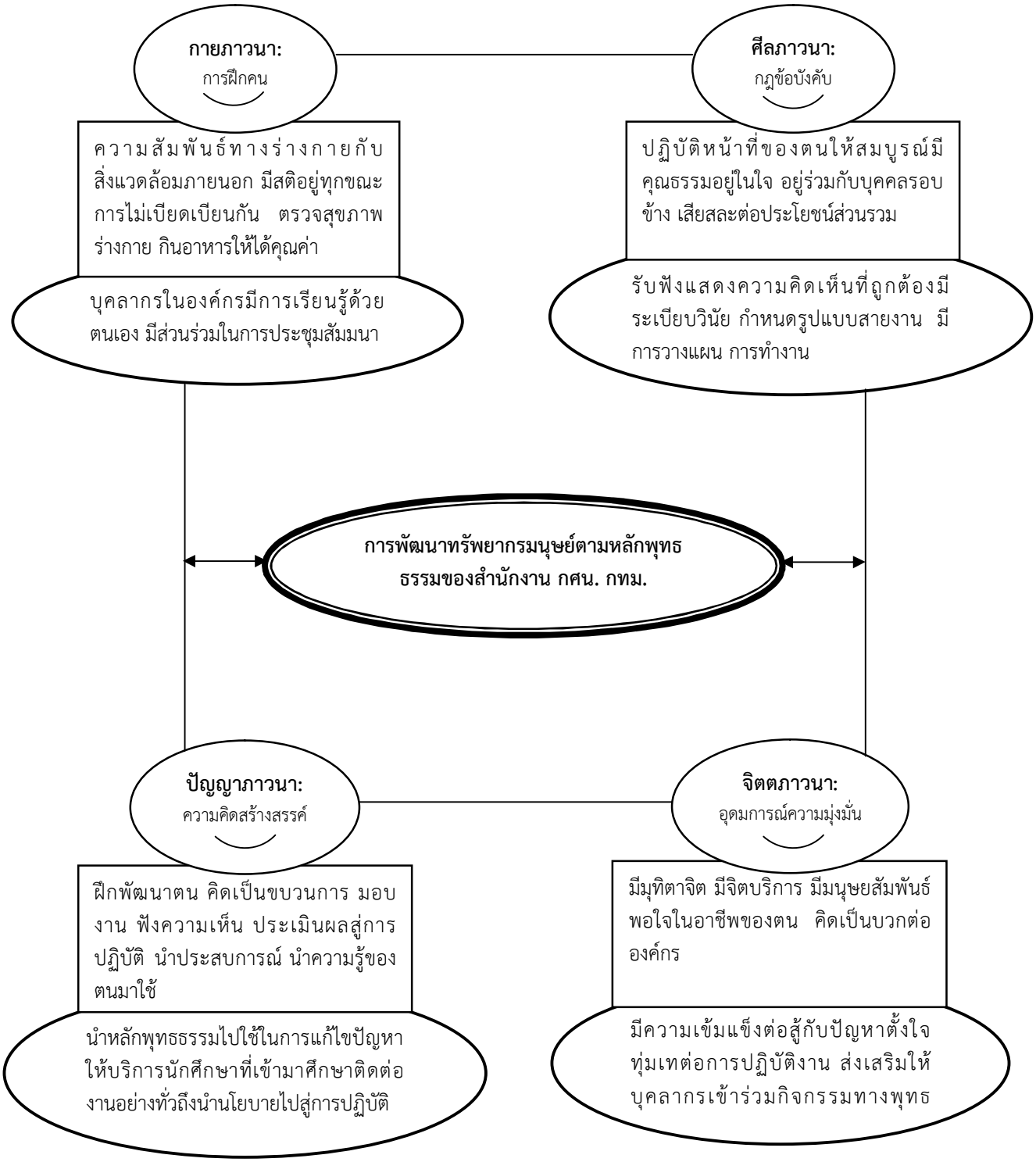
ใจเยือกเย็น ปัญญาก็เกิด เพราะปัญญาภาวนา ก็คือการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น กลยุทธ์การพัฒนาทางกาย กลยุทธ์การด้วยพัฒนาศีล กลยุทธ์การพัฒนาทางจิต และกลยุทธ์การพัฒนาด้วยปัญญา ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน กศน. กทม. วิถีพุทธ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปเป็นรูปแบบ (Model) เพื่อเป็นการกระชับต่อการมองภาพโดยรวม โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้อธิบายขยายความโดยสังเขปดังต่อไปนี้



“SUPHAKIT MODEL”

แผนภาพที่ ๔.๔ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
ที่มา: ศุภกิจ ภักดีแสน, ๒๕๕๗

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร และ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

สำหรับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย (๑) ตัวบุคคล (Man) ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลักมี ๓ กลุ่มคือ กลุ่มที่ ๑ สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๑๐ คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการ พนักงานราชการ และครู กลุ่มที่ ๒ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) พระสงฆ์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๖ ท่าน และกลุ่มที่ ๓ สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คน

(๒) เอกสาร (Secondary Sources) ได้แก่ พระไตรปิฎก คำบรรยายพระไตรปิฎก กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ๔ อย่าง ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) การสัมภาษณ์ (Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถาม (Questionnaires) การวิเคราะห์ข้อมูลโดย ๑) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้วิธีการวิเคราะห์อุปนัย (Analytic Induction) ๒) ข้อมูลเชิงปริมาณนำมาจัดกระทำเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ผลจากการศึกษาสรุปได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ได้ทำการสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยพบประเด็นที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

๕.๑.๑ สรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยโดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๑.๑.๑ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้สรุปในส่วนของสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบไปด้วย ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร ๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ๔) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน จากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวก็คือ “มนุษย์” เพราะมนุษย์ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรมอง ๒ มุมก่อน มุมที่ ๑ เราคิดว่าจะสอนเขา มุมที่ ๒ ทำยังไงให้เขาเกิดการเรียนรู้ มนุษย์มีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนากาย การพัฒนาศีล การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญา และความจำเป็นโดยหลักพื้นฐานองค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัย

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ต้องเตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ มีประสบการณ์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สนองงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นรากฐานของการพัฒนางานขององค์กรต่อไป

๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ คุณภาพศักยภาพ ของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ พัฒนากฎระเบียบพัฒนาในเรื่องของการเรียนรู้ต่างๆ และการปรับพื้นฐานของบุคลากรเมื่อปรับพื้นฐานได้ก็จะเข้าใจกระบวนการทำงานของ กศน.

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงาน สร้างคนให้ตรงกับงาน ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และสามารถพัฒนาต่อยอดการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

๓) ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกัน มีปริมาณคนมาก มีเครื่องมือที่ไม่เต็มร้อย ไม่เต็มที่ และงบประมาณที่ได้รับในการพัฒนา และบุคลากรที่รับมาให้สอนหนังสือ หรือมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบเป็นส่วนใหญ่

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีพื้นความรู้ในเรื่องที่ถูกต้อง ความแตกต่างของงานในแต่ละหน้าที่ และไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างแน่ชัด

๔) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศในเรื่องของ “อาเซียนศึกษา” จะต้องอบรมให้ความรู้ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความชัดเจนและการจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้น

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ควรอบรมให้ความรู้บุคลากรโดยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติในเรื่องนโยบาย พัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการ จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา และการทำงานควรมีสวัสดิการแรงจูงใจในการทำงาน

๕.๑.๑.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้สรุปในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ที่ประกอบไปด้วย ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร จากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก การทำงานเป็นครูต้องมีหลักพุทธธรรมจำเป็นต้องใช้และใช้ทุกข้อ เรื่องของจิตตภาวนาทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน ส่วนใหญ่จะเข้าอบรมกันมีการพัฒนากันตลอดทั้งปี การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะมีการนำเอาหลักทั้ง ๔ หลักเข้ามาสอดแทรก การกำหนดภาระงานให้ในการติดตามเร่งรัดงานทำแบบแยกส่วน และแบบหลอมรวมไปพร้อมๆ กัน และการปลูกจิตสำนึกให้นักศึกษาได้ใช้จิตสำนึกของตัวเองในการแก้ปัญหาในสังคม

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ การนำหลักศาสนาพุทธมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรด้านจิตใจ เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอริยสัจ ๔ และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก เพราะธรรมะจะหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ขึ้นทำใจให้สงบเพื่อให้เกิดปัญญา พุทธศาสนาทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จอยู่กับโลกได้อย่างสันติ องค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ต้องประกอบไปด้วย ๔ ประการ และการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของคนพุทธต้องเริ่มที่ใจ

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ หลักของศาสนาพุทธ จะช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีความสงบ คิดดี ทำดี มีจิตใจสงบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้ทั้งคนดี มีความสามารถ และมีความสุข และพุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติพิสูจน์ได้อย่างแท้จริง

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก คนทุกระดับต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ตั้งแต่ผู้บริหารรวมไปถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่อื่นๆ บางเรื่องอาจทำพร้อมกัน แต่บางเรื่องอาจถูกแยกกลุ่ม ต้องจัดระเบียบให้ได้ก่อนกายเป็นระเบียบ จิตเป็นระเบียบแล้ว ก็เป็นสมาธิ เอาใจเขามาใส่ใจเราต้องพัฒนาตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญา และเน้นบุคลากรขององค์กรให้เป็น “คนดีและคนเก่ง”

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ การพัฒนาโดยบูรณาการหลักภาวนา ๔ เข้าด้วยกัน ส่งบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองได้ทุกระดับ จะต้องประยุกต์กับทางโลกทางธรรมโดยใช้กับบุคลากรในองค์กร และการสร้างหรือทำให้เกิดขึ้นโดยการขัดเกลาพัฒนา

๕.๑.๑.๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้สรุปในส่วนของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ที่ประกอบไปด้วย ๑) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๒) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ และ ๓) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก การออกแบบ วางแผน กำหนดเป้าหมายด้วยกันก่อนที่จะเดินไป การฝึกอบรม การให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันนำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ต้องวางแนวทาง ทิศทางงานที่ปฏิบัติ แบ่งกลุ่มปฏิบัติการอบรม ใช้การอบรมพัฒนาบุคลากร มีนโยบายออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งบุคลากรไปอบรมธรรมะบุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติ

๒) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

๒.๑ ด้านร่างกาย (กายภาวนา)

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก การพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรมฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม ต้องเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย การกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ ปฏิบัติตามศีล ๕ คือฝึกให้เรามีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ และการดำรงอยู่ให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ จะต้องรักษาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง การพัฒนาที่เน้นด้านกายภาพ จัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพ และการแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงานราชการ

๒.๒ ด้านศีล (ศีลภาวนา)

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์มีแต่ความเจริญ มีแต่ความรุ่งเรือง เกื้อกูลต่อกันในการแก้ไขปัญหาให้มีความอดทน องค์กรตรงนี้ก็เหมือนกับวินัยของข้าราชการคือ “หมั่นตอกย้ำ ทำให้เห็น” และการทำงานมีอิทธิบาท ๔ มีพรหมวิหาร ๔ ไม่มีอคติ

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ต้องสอนให้รู้จักรักษาศีล ๕ เต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น การพัฒนาที่เน้นให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้มีความสุภาพ และการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์

๒.๓ ด้านจิต (จิตตภาวนา)

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดีก็ เป็นคนที่มีทัศนคติเชิงบวกเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้ “คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น” และช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากรการแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองได้ในทุกๆ เรื่อง

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย สมาธินำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีจิตสาธารณะ

๒.๔ ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา)

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก มอบงานให้ ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดีแล้วบุคลากรก็จะเกิดปัญญา การอบรมให้ความรู้ คิดเป็นขั้นตอนขบวนการเชื่อว่าทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง การพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ ๒) ความชำนาญ และ ๓) ทัศนคติ การเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ ใฝ่รู้ รู้เท่า รู้ทัน เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นกลยุทธ์ และปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบันเอามาตัดสินมาแก้ไขปัญหา

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำเป็นต้องพัฒนาเพราะปัญญาทำให้เกิดความรู้ มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานและแก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน ต่อยอดความรู้ใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป และพัฒนาจัดการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ

๓) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จะพัฒนาหลักธรรมภาวนา ๔ ต่อตัวเอง หรือต่อบุคลากรต่อไปเอามาประยุกต์ในการทำงาน สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานครถ้าปฏิบัติตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญาถ้าใครปฏิบัติได้ก็ไปทางดี การพัฒนาต้องพัฒนาชีวิตการทำงาน การเรียนรู้ให้ไปด้วยกันเอามาใช้ในชีวิตจริง และนำเอาหลักธรรมมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาที่ชัดเจนให้สติอยู่กับกาย

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ควรหลอมรวมภาวนา ๔ มาบูรณาการทั้ง ๔ ด้าน จัดอบรมในเรื่องของ ศีล สมาธิ และปัญญา หากองค์กรนำหลักธรรมมาปฏิบัติจะทำให้องค์กร “เก่ง ดี มีสุข” และควรนำบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

จากผลการวิจัยทางปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็น ดังต่อไปนี้

๕.๑.๒.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน ๑๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๙๗ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗๕ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๖๓ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง พนักงานราชการ จำนวน ๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๓ รายได้ต่อเดือน ๑๕,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๓ และประสบการณ์ทำงาน ๑-๕ ปี จำนวน ๑๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๙๘

๕.๑.๒.๒ ความคิดเห็นของประชากรต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทั้งหมด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.65) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

๑) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๒) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๓) ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๔) ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๕) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.40) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

๖) ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๗) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน และมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

๘) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =

3.70) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๙) ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีบทบาทต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อคำถาม

๕.๑.๒.๓ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ในสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

๑) สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีข้อเสนอแนะ คือเนื่องจากบุคลากรทางการศึกษามีฐานที่มามีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา ควรมีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ และควรมีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง พยายามหาแนวทางบริหารพัฒนาบุคลากรที่มีการศึกษามีฐานที่มาที่แตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา ควรมีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ และควรมีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีข้อเสนอแนะ คือบุคลากรที่มีความแตกต่างนั้น ควรให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการ ให้หลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไปก็ได้สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความแตกต่างกันนั้น พยายามให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการ ให้หลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไปก็ได้สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน

๓) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง มีข้อเสนอแนะ คือกาย ศีล จิต ปัญญา เป็นเรื่องพื้นฐานที่แต่ละบุคคลควรยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กร

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ส่งเสริมการสร้างกาย ศีล จิต ปัญญา ให้เป็นเรื่องพื้นฐานที่แต่ละบุคคลต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กรต่อไปได้

๕.๒ อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ตามวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ข้อได้แก่ ทำให้ทราบถึง**สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม** และ**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม** มีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำประเด็นที่มีความสำคัญ ต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร โดยมีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

๕.๒.๑ ความคิดเห็นของประชากรต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง เห็นด้วยกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สมบัติ ธำรงธัญวงศ์** ที่กล่าวว่า การวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ข้อมูล ในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่จะให้ได้ความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการใช้สมอง หรือเป็น “แบบฝึกหัดทางปัญญา” (Intellectual Exercise) อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา[๑] และสอดคล้องกับแนวคิดของ **บุญทัน ดอกไธสง** ที่กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ หรือนักวิชาการเรียกว่า “Paradigm Shift” โคตะมะพุทธะได้ยกย่องการทำมนุษย์ให้รู้แจ้งให้แก้ปัญหาตน และเพื่อนร่วมโลกได้โดยบัญชาเรียกผู้รู้จริงว่าอริยะชน

---

[๑]สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, **นโยบายสาธารณะ : แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๘๐.

คือคนประเสริฐ เมื่อ ๒๕๕๐ ปีมาแล้ว HRM สู่การสร้างทุนมนุษย์ใหม่ HCM : Human Capital Management ประเด็นที่ทุกองค์กรกล่าวถึง คือ ความสำคัญของมนุษย์ เพราะมนุษย์ คือศูนย์กลางของโลก ทาไมจึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างทุน กำไร หรือขาดทุนในทุกองค์กร ถ้าเป็นเช่นนั้น มนุษย์ คือ ต้นทุนที่สำคัญแท้ที่จริงตัวมนุษย์ คือ ทุน ความสำคัญจึงมีอยู่ว่าอะไร คือ ทุนมนุษย์[๒]

และสอดคล้องกับแนวคิดของ **ธเนศ ต่อมชะเอม และบุญทัน ดอกไธสง** ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาสังคมมนุษย์นั้นมีวิธีการมากมาย แต่มีบางวิธีการที่เชื่อว่าการจะพัฒนาสังคมได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ให้มีศีลธรรม (คุณภาพทางจิต) เสียก่อนแล้วจึงพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม[๓] และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ **อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธ์** ได้กล่าวว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจะเป็นทางออกที่ดีสำหรับองค์การ ทั้งนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคาดการณ์และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น[๔] นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์** ได้วิจัยเรื่อง “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

๑) สังคมไทยใน ๑๐ ปีข้างหน้า จะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและยังมีความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชนและการศึกษาไทย ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มด้านสื่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนโฉมหน้า การเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่โลกไร้พรมแดน กระแสเศรษฐกิจเสรีที่มีผลต่อภาวการณ์แข่งขันและการแย่งชิง เพื่อเข้าถึงความรู้ กระแสความก้าวหน้าทางวิทยาการที่ส่งผลกระทบต่อการเร่งรัดให้การศึกษาต้องสามารถไล่ทันต่อความรู้ และวิทยาการใหม่ๆ กระแสการเมืองยุคใหม่ท่ามกลางสังคมพหุวัฒนธรรมที่จะหนีไม่พ้นซึ่งความขัดแย้งและการเรียกร้องสิทธิทางสังคมในกลุ่มชนหรือชาติพันธุ์ต่างๆ

๒) แนวโน้มวิกฤติทางจริยธรรม คุณธรรมรวมถึงความอ่อนแอของสถาบันครอบครัวที่มีผลต่อการอบรมเลี้ยงดูและการใช้ชีวิตของเด็กและเยาวชน ซึ่งทั้งหมดนี้ยังจะส่งผลสืบเนื่องเชื่อมโยงไปกับปัญหาวิกฤตเยาวชนมี เช่น ปัญหาเรื่องเพศ เรื่องความรุนแรง เรื่องการใช้ชีวิตเสี่ยง ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นด้วย

๓) ผลจากการมองอนาคตและการสร้างภาพอนาคตได้ทำให้เกิดการมองเห็นภาพอนาคตหลากหลายภาพทั้งภาพบวก ภาพลบและภาพที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการตั้งหลักเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ในกระบวนการถอยกลับมามองหาทาง

---

[๒]บุญทัน ดอกไธสง, ศ.ดร., **การจัดการทุนมนุษย์,** (กรุงเทพมหานคร : สานักพิมพ์ พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑), หน้า ๔.

[๓]ธเนศ ต่อมชะเอม และบุญทัน ดอกไธสง, **กระบวนการและวิธีการพัฒนาจิตใจเพื่อพัฒนาสังคมไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัชดา ๘๔ แมเนเจเม้นท์, ๒๕๓๙), หน้า ๔๕.

[๔]อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธ์, (ม.ป.ป.)., **ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ตอนที่ ๖ ใน โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา,** (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๕๕), <Available: http://konayutthaya.com/apm/files/hrd6. pdf>.

เลือกเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยการระดมความคิดผู้เชี่ยวชาญนั้น ทำให้เห็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ทั้งยุทธศาสตร์ร่วม ยุทธศาสตร์เฉพาะ

๔) การจัดอันดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ยังช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และการมองถึงยุทธศาสตร์ที่มีพลังสำหรับตอบโจทย์พลวัตรของโลกได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลของกระบวนการดังกล่าว ยังนำไปเสนอต่อเวทีสัมมนาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการปรับแต่ง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ให้คมชัดเจนขึ้น โดยภายหลังได้มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยที่ให้ข้อชี้แนะที่สำคัญต่อการปรับแต่งยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปขับเคลื่อนได้จริงมากยิ่งขึ้น[๕]

๕.๒.๒ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการอภิปรายโดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๑ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๒.๒.๑ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และข้อค้นพบของสภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบไปด้วย ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ๓) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน ในประเด็นที่สำคัญๆ มาอภิปรายผลโดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวก็คือ “มนุษย์” เพราะมนุษย์ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรมอง ๒ มุมก่อน มุมที่ ๑ เราคิดว่าจะสอนเขา มุมที่ ๒ ทำยังไงให้เขาเกิดการเรียนรู้ มนุษย์มีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาเรื่องกาย เรื่องศีล เรื่องจิต เรื่องปัญญา และความจำเป็นโดยหลักพื้นฐานองค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัย

ต้องเตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ มีประสบการณ์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สนองงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นรากฐานของการพัฒนางานขององค์กรต่อไป

ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ คุณภาพ ศักยภาพ ของมนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ พัฒนากฎระเบียบพัฒนาในเรื่องของการเรียนรู้

---

[๕]จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์, “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและไทย”, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพัฒนศึกษา (ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

ต่างๆ และการปรับพื้นฐานของบุคลากรเมื่อปรับพื้นฐานได้ก็เข้าใจกระบวนการทำงานของ กศน. ให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงาน สร้างคนให้ตรงกับงาน ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และสามารถพัฒนาต่อยอดการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พยอม วงศ์สารศรี** ได้ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ กับความต้องการของบุคคลและคำบรรยายลักษณะงาน หน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมพัฒนา ใครต้องการฝึกอบรมพัฒนาในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์การ เช่น ๑) ผลการทำงานหรือผลิตผลของการตกงาน ๒) วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลงอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ ๓) ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก[๖] และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **นิสดารก์ เวชยานนท์** การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยแก้ไขปัญหาได้นั้น

องค์การจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดถึงต้องมีการฝึกอบรม มีเครื่องชี้อะไรที่บ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้ มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกไปได้แก่ การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา การฝึกอบรมต่างๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าผู้ที่เข้าร่วมการอบรมไม่มีความมั่นใจว่าการอบรมนั้นๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้ และการประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมานั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ[๗] และสอดคล้องกับทฤษฎีของ **Swanson** ที่กล่าวว่าหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องบูรณาการเข้ากับทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ๓ ทฤษฎีหลักที่จะอธิบายเป็นลำดับต่อไป รวมทั้งการสร้างความเข้าใจและสร้างความสำเร็จให้กับบทบาทและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา ทั้ง ๓ ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น ๓ ขาของม้านั่งที่ต้องตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นฐานให้กับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้[๘] นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย

---

[๖]พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

[๗]นิสดารก์ เวชยานนท์, **บทความทางวิชาการ HR**, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒๖.

[๘]Swanson, R. A., **Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development,** (Cambridge, Mass: Pursues, 2001), p. 47.

ของ **พันตำรวจเอกสมชาย สรรประเสริฐ** ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผลการวิจัยพบว่า

การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับ การตำรวจท่องเที่ยว เหตุผลความจำเป็น ประการแรก คือ ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่ สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ค่อนข้างน้อยทั้งในเรื่องของการป้องกันปราบปราม การสืบสวน และการให้บริการแก่ นักท่องเที่ยว ประการที่สอง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการโดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการบนพื้นฐานสมรรถนะ และกลยุทธ์การรักษาความปลอดภัย และให้บริการแก่นักท่องเที่ยวของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว กำหนดกลยุทธ์ส่วนหนึ่งไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถที่พึงประสงค์ของตำรวจท่องเที่ยว ประการที่สาม ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่คาดหวังว่าตำรวจท่องเที่ยว ควรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงทำให้ต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว[๙]

๒) ข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า ความสามารถที่แต่ละคนจบการศึกษาในสาขาที่ต่างกัน มีปริมาณคนมาก มีเครื่องมือที่ไม่เต็มร้อย ไม่เต็มที่ งบประมาณที่ได้รับในการพัฒนา และบุคลากรที่รับมาให้สอนหนังสือ หรือมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบเป็นส่วนใหญ่

ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีพื้นความรู้ในเรื่องที่ถูกต้อง ความแตกต่างของงานในแต่ละหน้าที่ และไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างแน่ชัด

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **McCracken & Wallace** ได้กล่าวว่า งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะการนำเอาแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในการกำหนดขนาดของงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย[๑๐] และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กุลชลี พวงเพ็ชร์** ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ตัวแปร

---

[๙]พันตำรวจเอกสมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๒.

[๑๐]McCracken, M., & Wallace, M., **Exploring Strategic Maturity in HRD & Hyphen; Rhetoric,** (aspiration or reality?, 2000), (Retrieved June 20, 2003), from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>.

ลักษณะความเป็นเจ้าของนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่า พนักงานขาดแรงจูงใจในการ ฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนา และการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร[๑๑]

๓) การพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า ส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศในเรื่องของ “อาเซียนศึกษา” จะต้องอบรมให้ความรู้ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความชัดเจน และการจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยขึ้น

ควรอบรมให้ความรู้บุคลากรโดยนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติในเรื่องนโยบาย พัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการ จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา และการทำงานควรมีสวัสดิการแรงจูงใจในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **ทศพร สิริสัมพันธ์ และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์** ที่ได้กล่าวว่า ท่ามกลางความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขั้นระดับโลกไม่เว้นแม้แต่องค์การภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการภาครัฐไปตามแนวทางการจัดการภาครัฐใหม่ ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อคาดการณ์อนาคต วางแผนลดความเสี่ยง เตรียมพร้อมและปรับปรุงตนเองให้อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขั้นและความอยู่รอดขององค์การต่อสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ตลอดเวลา[๑๒] และสอดคล้องกับทฤษฎีของ **อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์** ที่กล่าวว่า การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์การสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่องค์การจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคตได้[๑๓] นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์** ได้วิจัยเรื่อง

---

[๑๑]กุลชลี พวงเพ็ชร์, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (บริหารธุรกิจ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๐.

[๑๒]ทศพร ศิริสัมพันธ์ และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์,** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

[๑๓]อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, ดร., **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,** (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๕.

“นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

๑) สังคมไทยใน ๑๐ ปีข้างหน้า จะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและยังมีความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชนและการศึกษาไทย ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มด้านสื่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนโฉมหน้า การเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่โลกไร้พรมแดน กระแสเศรษฐกิจเสรีที่มีผลต่อภาวการณ์แข่งขันและการแย่งชิง เพื่อเข้าถึงความรู้ กระแสความก้าวหน้าทางวิทยาการที่ส่งผลกระทบต่อการเร่งรัดให้การศึกษาต้องสามารถไล่ทันต่อความรู้ และวิทยาการใหม่ๆ กระแสการเมืองยุคใหม่ท่ามกลางสังคมพหุวัฒนธรรมที่จะหนีไม่พ้นซึ่งความขัดแย้งและการเรียกร้องสิทธิทางสังคมในกลุ่มชนหรือชาติพันธุ์ต่างๆ

๒) แนวโน้มวิกฤติทางจริยธรรม คุณธรรมรวมถึงความอ่อนแอของสถาบันครอบครัวที่มีผลต่อการอบรมเลี้ยงดูและการใช้ชีวิตของเด็กและเยาวชน ซึ่งทั้งหมดนี้ยังจะส่งผลสืบเนื่องเชื่อมโยงไปกับปัญหาวิกฤตเยาวชนมี เช่น ปัญหาเรื่องเพศ เรื่องความรุนแรง เรื่องการใช้ชีวิตเสี่ยง ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นด้วย

๓) ผลจากการมองอนาคตและการสร้างภาพอนาคตได้ทำให้เกิดการมองเห็นภาพอนาคตหลากหลายภาพทั้งภาพบวก ภาพลบและภาพที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการตั้งหลักเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ในกระบวนการถอยกลับมามองหาทางเลือกเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยการระดมความคิดผู้เชี่ยวชาญนั้น ทำให้เห็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ทั้งยุทธศาสตร์ร่วม ยุทธศาสตร์เฉพาะ

๔) การจัดอันดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ยังช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และการมองถึงยุทธศาสตร์ที่มีพลังสำหรับตอบโจทย์พลวัตรของโลกได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลของกระบวนการดังกล่าว ยังนำไปเสนอต่อเวทีสัมมนาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการปรับแต่ง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ให้คมชัดเจนขึ้น โดยภายหลังได้มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยที่ให้ข้อชี้แนะที่สำคัญต่อการปรับแต่งยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปขับเคลื่อนได้จริงมากยิ่งขึ้น[๑๔] ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปรีชา กันธิยะ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม” ผลการวิจัยพบว่า[๑๕] สภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมประกอบด้วยปรัชญา คือคุณธรรมนำความรู้ สร้างทักษะอาชีพ พัฒนาสังคม วิสัยทัศน์ คือเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ พัฒนามาตรฐานอาชีพ อนุรักษ์สืบทอด ศาสนพิธี พัฒนาคนดีมีคุณธรรมและความสมานฉันท์ให้สังคมเป็นสุขตามหลักธรรมคำสอนทางศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านพันธกิจมุ่งที่จะปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม บูรณาการระบบศาสนาวัฒนธรรม ร่วมกับระบบการศึกษาพัฒนาจิตใจและความสามารถให้เยาวชนร่วมพัฒนาสังคมและส่วนรวมและเป้าหมาย

---

[๑๔]จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์, “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย”, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพัฒนศึกษา (ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

[๑๕]ปรีชา กันธิยะ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม), ๒๕๕๑.

คือการมุ่งที่จะพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม โดยอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่เด็กและเยาวชนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน[๑๖] และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล** ได้วิจัยเรื่อง “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวมคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีสุขภาพองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การมากที่สุด คือโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บรรยากาศองค์การ การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงานตามลำดับ โดยนโยบายด้านการให้รางวัล และค่าตอบแทนและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ทั้งในกลุ่มคณะทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ซึ่งจากการตรวจสอบแบบจำลองวิเคราะห์เส้นทางที่สร้างขึ้น พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี[๑๗]

๕.๒.๓ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการอภิปรายโดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๒ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๒.๓.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้สรุปในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ที่ประกอบไปด้วย ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม และ ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร จากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นครูต้องมีหลักพุทธธรรมจำเป็นต้องใช้และใช้ทุกข้อ เรื่องของจิตภาวนาทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน ส่วนใหญ่จะเข้าอบรมกันมีการพัฒนากันตลอดทั้งปี การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะมีการนำเอาหลักทั้ง ๔ หลักเข้ามาสอดแทรก การกำหนดภาระงานให้ในการติดตามเร่งรัดงานทำแบบ

---

[๑๖]พิชญาภา ยืนยาว, “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาควิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร), ๒๕๕๒.

[๑๗]ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ”, **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๕๒.

แยกส่วน และแบบหลอมรวมไปพร้อมๆ กัน และการปลูกจิตสำนึกให้นักศึกษาได้ใช้จิตสำนึกของตัวเองในการแก้ปัญหาในสังคม

การนำหลักศาสนาพุทธมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรด้านจิตใจ โดยเฉพาะหลักภาวนา ๔ และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **อำนาจ เจริญศิลป์** ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้ว ต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดีนั้นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์[๑๘] และสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปญฺโญ** ที่กล่าวว่าหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ มิติ มิติที่ ๑ มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคล หมายถึง การมองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของสังคมเรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่า เป็นทรัพยากรมีคุณค่าอย่างยิ่งและจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรนี้ มิติที่ ๒ มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นชีวิต คือ ทั้งกายและใจ การพัฒนาในข้อนี้เป็นการวางกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรูปธรรมและนามธรรม คือ การมองมนุษย์ในแง่ขององค์ประกอบของชีวิต[๑๙]

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ฌาน ตรรกวิจารณ์** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ผลการวิจัยพบว่า แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรม และระดับโลกุตรธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้งใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบ สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการ คือ (๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิต และ (๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุด คือ การพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง สู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มี ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์การ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การที่เศรษฐกิจแบบพอเพียง มีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจมีกระบวนทัศน์การพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน กระบวนทัศน์การ

---

[๑๘]อำนาจ เจริญศิลป์, **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

[๑๙]พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปญฺโญ, “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาการเมืองการปกครอง”, **เอกสารประกอบการเรียนวิชา ปี ๒๕๕๐** (อัดสำเนา).

พัฒนาเพื่อการเรียนรู้ กระบวนทัศน์การพัฒนาโลกียธรรม และกระบวนทัศน์การพัฒนาระดับโลกุตรธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล และระดับองค์การจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย[๒๐]

๒) ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า เพราะธรรมะจะหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ขึ้นทำใจให้สงบเพื่อให้เกิดปัญญา พุทธศาสนาทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จอยู่กับโลกได้อย่างสันติ องค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ต้องประกอบไปด้วย ๔ ประการ และการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของคนพุทธเขาเริ่มที่ใจ

หลักของศาสนาพุทธ จะช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีความสงบ คิดดี ทำดี มีจิตใจสงบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้ทั้งคนดี มีความสามารถ มีความสุข เพราะพุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติ และพิสูจน์ได้อย่างแท้จริง

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระไพศาล วิสาโล** ที่มองว่าการพัฒนาของประเทศในเชิงบริหารบุคคลไว้น่าคิดว่า มนุษย์เป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาสังคม สังคมที่เกื้อกูลต่อความเป็นอยู่ที่ดีงามนั้นจักต้องเป็นสังคมที่สงบสุข มั่นคงและราบรื่น มีโภคทรัพย์ ปราศจากความยากจนและสามารถพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ มีการจัดระเบียบหรือองค์การทางสังคมที่เอื้อให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสังคมเพื่อการพัฒนาบุคคลจักต้องสร้างเงื่อนไขแวดล้อมดังกล่าวให้เกิดมีขึ้นในสังคม พุทธธรรมนั้นมองโลกและชีวิตอย่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นเหตุปัจจัยอาศัยกัน การพัฒนาชีวิตหรือการพัฒนาบุคคล จึงแยกไม่ออกจากการพัฒนาสังคม[๒๑]

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วัฒนีย์ ปานจินดา** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า หลักการของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีปัญญาและใช้ปัญญาในการสร้างความเชี่ยวชาญด้านความรู้ การมีพฤติกรรมให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือเป็นผู้เผยแผ่ศาสนาหลักธรรมที่ใช้คือ ไตรสิกขา อริยสัจ ๔ ปฏิจจสมุปบาท ไตรลักษณ์ ขันธ์ ๕ และสัปปุริสธรรม ๗ พื้นฐานสำคัญด้านความประพฤติคือวินัย และปัจจัยหลักในการจัดการศึกษา คือ ครูบาอาจารย์ผู้เป็นกัลยาณมิตร ปัจจัยสนับสนุนคือ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

---

[๒๐]ฌาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๐.

[๒๑]พระไพศาล วิสาโล, **การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร

คนทุกระดับต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ตั้งแต่ผู้บริหารรวมไปถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่อื่นๆ บางเรื่องอาจทำพร้อมกัน แต่บางเรื่องอาจถูกแยกกลุ่ม ต้องจัดระเบียบให้ได้ก่อนกายเป็นระเบียบ จิตเป็นระเบียบแล้ว ก็จะเป็นสมาธิ เอาใจเขามาใส่ใจเราต้องพัฒนาตามหลักของศีล สมาธิ และปัญญา เน้นบุคลากรขององค์กรให้เป็น “คนดีและคนเก่ง”

การพัฒนาโดยบูรณาการหลักภาวนา ๔ เข้าด้วยกัน ส่งบุคลากรไปรับการอบรมธรรมะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองได้ทุกระดับ จะต้องประยุกต์กับทางโลกทางธรรมโดยใช้กับบุคลากรในองค์กร และการสร้างหรือทำให้เกิดขึ้นโดยการขัดเกลาพัฒนา

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระพรหมคุณาภรณ์** (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนา การกำหนดให้มีการประเมินหลักสูตรการพัฒนาจะทำให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ประเด็นที่จะต้องมีการประเมิน เช่น ประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนา หลักธรรมที่พัฒนา เทคนิควิธีการสอน สื่อที่ใช้สอน วิทยากร/อาจารย์ผู้สอน เป็นต้น ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาตามหลักพุทธธรรมจะประเมินโดยใช้หลักภาวนา ๔ กล่าวคือ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา (Emotional) และปัญญาภาวนา[๒๒] และสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระธรรมโกศาจารย์** ที่กล่าวว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาตนให้เป็นคนดีก่อนแล้ว สังคมก็จะดีไปด้วย ซึ่งตรงกับข้อความที่ว่า “หลักแห่งความประพฤติ” หรือแนวทางของการประพฤติดี ปฏิบัติชอบของการดำเนินชีวิตของมนุษย์เพราะ

หลักศีลธรรมเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติตนที่สร้างสรรค์ชีวิตคนให้เป็นคนดี ทั้งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เพื่อบรรลุถึงจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต[๒๓] และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ **มัลลิกา คณานุรักษ์** ที่กล่าวว่า ความเป็นธรรมตามแนวคิดของทฤษฎีความเป็นธรรมมี ๒ ลักษณะ ลักษณะแรกหมายถึง ความเป็นธรรมในการจัดสรรรางวัลในหมู่พนักงาน และความเป็นธรรมของนโยบายและวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรรางวัลกับพนักงาน ส่วนแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังทฤษฎีความเป็นธรรม ได้แก่ “การแลกเปลี่ยนทางสังคม” กับ “การเปรียบเทียบทางสังคม” กล่าวคือ พนักงานแต่ละคนต่างก็อยู่ในกระบานการแลกเปลี่ยนทางสังคมกับองค์การโดยพนักงานนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความทุ่มเท เป็นปัจจัยนาเข้า (input) ให้กับองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์หรือรางวัล (outcomes) ซึ่งองค์การจัดให้กับพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน สิทธิประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ งานที่มีความท้าทาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง[๒๔]

---

[๒๒]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **สู่การศึกษาแนวพุทธ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๖.

[๒๓]พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร., (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธศาสนากับปรัชญา**, (กรุงเทพมหานคร : อรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓), หน้า ๓๑.

[๒๔]มัลลิกา คณานุรักษ์, รศ., **จิตวิยาการสื่อสารของมนุษย์,** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๖๗ - ๗๔.

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วันชัย สุขตาม** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลลัพธ์และผลประกอบการจะออกมาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม โดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้ อันได้แก่ หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขา การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่างๆ จากบัว ๔ เหล่า อันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพุทธศาสนา โดยมีจุดประสงค์ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาตนเองจากสภาพของปุถุชนซึ่งมีอวิชชาครอบงำอยู่สู่อริยบุคคล สำหรับผลลัพธ์การพัฒนาสูงสุดที่จะได้คือการสู่ภาวะนิพพาน พุทธธรรมมีหลักการที่ครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม (การพัฒนาศีล) การพัฒนาจิตใจให้มีสุขภาพจิตที่ดี มีสมรรถภาพจิตสูงขึ้น จิตมีคุณภาพมากขึ้น (การพัฒนาสมาธิ) และพัฒนาไปสู่ระดับการเข้าถึงสัจธรรม (การพัฒนาปัญญา)[๒๕]

๕.๒.๔ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการอภิปรายโดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๓ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๒.๔.๑ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้สรุปในส่วนของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ที่ประกอบไปด้วย ๑) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ ๒) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ จากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การออกแบบ วางแผน กำหนดเป้าหมายด้วยกันก่อนที่จะเดินไป การฝึกอบรม การให้ศึกษาต่อ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันนำเอาประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน

ต้องวางแนวทาง ทิศทางงานที่ปฏิบัติ แบ่งกลุ่มปฏิบัติการอบรม ใช้การอบรมพัฒนาบุคลากร มีนโยบายออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งบุคลากรไปอบรมธรรมะ บุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติ

---

[๒๕]วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๕.

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **Schermerhorn** ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า เป็นแผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์การ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการ ดำเนินงานในระยะยาวและใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขัน[๒๖] และสอดคล้องกับแนวคิดของ **จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์** ที่ได้อธิบาย ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญขององค์การเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ ๕ ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์[๒๗] ยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ **Martin G. Evans & Robert J. House** ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง ในเรื่องการจูงใจในการทำงานทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Evans & House ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ๑) ผู้นำแบบชี้นำ ๒) ผู้นำแบบสนับสนุน ๓) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วยนอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังเชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม[๒๘]

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุดาภรณ์ อรุณดี** ได้วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)” ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างทุนสมองมนุษย์หรือสมรรถนะสู่ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้ เพราะการพัฒนามนุษย์นั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจเพราะจิตใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างพฤติกรรม เมื่อมนุษย์มีพื้นฐานจิตใจที่แล้วดีจะเก่งได้เองเกิดเป็น ทุนสมอง หรือทุน ทางปัญญาของมนุษย์ (Human Capital) อริยะ-อัจฉริยะ (ดี-เก่ง) เรียกว่า เป็นสมรรถนะมนุษย์ หรือ Human Competency สมรรถนะมีอยู่แล้วในตัวมนุษย์ทุกคนแต่ต้องอาศัยการฝึกฝนตนเอง เรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะระดับสูงสุดได้ส่วนรูปแบบ KSM Model

---

[๒๖] Schermerhorn, J.R., **Management,** (New York : John Wiley & Sons, 2002), p. 203.

[๒๗] จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์,** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔.

[๒๘] Martin G. Evens, “The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship”, **Organization Behavior and Human Performance**, (May, 1970), PP. 277–298. and Rovert J.House and Terence R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership”, **Journal of Contemporary Business**, (Autumn, 1974), pp. 81-98.

เป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ของมนุษย์การเกิดสมรรถนะต่างๆ เหล่านี้ได้บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่ในศีล สมาธิ ปัญญา คุณสมบัติ สมรรถนะมนุษย์โดยเกิดจากการฝึกตนตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) เพราะหากฝึกตนให้เป็นผู้ที่มี ศีล สมาธิ ปัญญา สมรรถนะที่อยู่ในรูปแบบ KSM Model จะเกิดขึ้นได้เองเป็นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาที่จะเป็นมนุษย์ที่มีสมรรถนะแม้กระทั่งปัญญาสูงสุดในตัวมนุษย์ที่เราเรียกว่า ภาวนามยะปัญญา การพัฒนามนุษย์ต้องพัฒนาจากจิตใจเพื่อส่งผลให้เกิดทุนทางปัญญาในการสร้างความเก่งหรือความดี ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาและเป็นสมรรถนะสูงสุดของมนุษย์ที่แท้จริง[๒๙]

๒) การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการพัฒนากาย วิธีการพัฒนาศีล วิธีการพัฒนาจิต และวิธีการพัฒนาปัญญา ดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๒.๑ ด้านร่างกาย (กายภาวนา)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า การพัฒนาในด้านร่างกายโดยการฝึกอบรมฝึกร่างกายให้แข็งแรงด้วยการเดินจงกรม ต้องเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย การกินอาหารให้ได้คุณค่า กินพอดี ด้วยความรู้จักประมาณ ปฏิบัติตามศีล ๕ คือฝึกให้มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ และการดำรงอยู่ให้ดำเนินชีวิตเป็นธรรมชาติมากที่สุด

จะต้องรักษาร่างกายให้มีสุขภาพแข็งแรง การพัฒนาที่เน้นด้านกายภาพ จัดการเรียนการสอนด้านสุขภาพ และการแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงานราชการ การกินอาหารให้ได้คุณค่าและรู้จักประมาณในการบริโภค

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า กศน. ทั่วประเทศนั้นจะต้องพัฒนาคนด้านร่างกายเป็นแบบนี้ หมั่นออกกำลังกาย กินอาหารพอดี พอประมาณ มีสติเคลื่อนไหวอยู่ทุกๆ ขณะ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “สติมโต สทา สุขา คนมีสติ เป็นสุขทุกเมื่อ” จะต้องมีสติควบคุยกายอยู่ทุกอิริยาบถ และทุกความเคลื่อนไหว

พัฒนาให้ชีวิตของชาวโลกมีความอยู่ดี กินดี ตามระเบียบตามคลองธรรมโดยการไม่เบียดเบียนกัน อาศัยการอยู่ร่วมกันการเรียนรู้ด้วยกัน การออกแบบกิจกรรม กิน อยู่ หลับ นอน เพื่อให้เกิดความสมดุล การแต่งกายให้เหมาะสมกับการทำงาน อยู่แบบพอเพียง ต้องใช้อย่างคุ้มค่าและพอเพียงพอประมาณ ไม่ฟุ้งซ่านในเรื่องสิ่งที่ไกลเกินฝัน

ผู้วิจัยเห็นว่า กศน. มีการพัฒนาบุคลากรในด้านร่างกายนี้พอสมควร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานอย่างหนึ่งของทุกหน่วยงาน ถ้าหากว่าบุคลากร

---

[๒๙]สุดาภรณ์ อรุณดี, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๑.

สุขภาพไม่ดีก็จะสูญเสียเศรษฐกิจและโอกาสต่างๆ กศน. ได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านร่างกาย เพื่อที่จะให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนน้อย แต่ก็มีผลผลิตมีแรงงานออกมามาก เนื่องจากมีสุขภาพดี ดังพุทธพจน์ที่ว่า “โภชเน มัตตัญญุตา รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร” ไม่ลงพุง รู้จักพักผ่อน หมั่นออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระพรหมคุณาภรณ์** ที่กล่าวถึงจุดหมายระดับโลกียะนั้น สามารถทำได้โดยการดำเนินชีวิตให้บรรลุประโยชน์ที่เป็นจุดหมายของการมีชีวิตในปัจจุบันและในเบื้องหน้าประกอบด้วย จุดหมายขั้นตาเห็นหรือประโยชน์ปัจจุบันที่สำคัญ คือ ๑) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค งามสง่า อายุยืนยาว ๒) มีเงิน มีงาน มีทรัพย์จากอาชีพสุจริต พึ่งตนได้ทางเศรษฐกิจ ๓) มีสถานภาพดี ทรงยศ เกียรติ ไมตรี เป็นที่ยอมรับในสังคม และ ๔) มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่นับถือ[๓๐] และสอดคล้องกับทฤษฎีของ **Douglas McGregor** ที่บอกว่าโดยธรรมชาติมนุษย์ต้องการใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน[๓๑] และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ **Maslow** ที่กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการพัฒนาในด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ของตนที่จะนำไปสู่ความเจริญ ความจริง ความสดชื่น ความเป็นหนึ่ง ความสมบูรณ์แบบ ความสำคัญ ความพรั่งพร้อม ความยุติธรรม ความเป็นระเบียบ ความมั่นคง ความสนุกสนาน เสรีภาพ ยุติธรรม ระเบียบวินัย ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นซึ่งเกิดจากความรู้สึกนึกคิดของตนเอง[๓๒]

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระราชรัตนมงคล** (มนตรี ยางธิสาร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตางโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด การติดตามผล การใช้อหลักสูตรฝึกอบรมเมื่อเวลาผ่านไป ๑ เดือน พบว่า (๑) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานสอนได้ผลจริง (๒) ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลักสูตรมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมทั้งด้านระยะเวลา ด้านเนื้อหา ด้านกิจกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล สามารถนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรม วิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรมกับนักเรียนระดับอื่นได้ นอกจากนี้ หน่วยงานอื่นที่มี

---

[๓๐]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๙), หน้า ๕.

[๓๑]Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, (New York : McGraw – Hill, 1960), pp. 33-57.

[๓๒]Abranam H. Maslow, “**A Theory of Human Motivation**”, (Psychological Review 50, 1943), pp. 370-396.

โครงการสอนศีลธรรมสามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ ไปใช้ฝึกอบรมพระสอนศีลธรรม ในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน[๓๓]

๒.๒ ด้านศีล (ศีลภาวนา)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า จะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์มีแต่ความเจริญ มีแต่ความรุ่งเรือง เกื้อกูลต่อกันในการแก้ไขปัญหาให้มีความอดทน องค์กรตรงนี้ก็เหมือนกับวินัยของข้าราชการคือ “หมั่นตอกย้ำ ทำให้เห็น” และการทำงานมีอิทธิบาท ๔ มีพรหมวิหาร ๔ ไม่มีอคติ

การปรับวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้นไปจะได้มีการพัฒนาอาชีพของตนเอง การที่จะเข้างานต่างๆ ถ้าไม่มีวุฒิก็ลำบากในการเข้างานต่างๆ รู้จักใช้เหตุผลไม่ให้ใช้อารมณ์ ในความจริงต้องมีเหตุผล ก็ต้องพัฒนาเป็นขั้นๆ ต้องให้มีศีลก่อนพอมีศีลแล้วก็ต้องทำสมาธิ ต้องสอนให้รู้จักรักษาศีล ๕ เต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น การพัฒนาที่เน้นให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้มีความสุภาพ และการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์

กลยุทธ์เบื้องต้นก็คือ จะต้องมีข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน และก็มีเป้าหมายร่วมกัน เดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน ความปกติของการดำเนินชีวิต และการยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ ไม่ไปรุกรานคนอื่น ไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น จะต้องมีศีล ๕ เพราะศีล ๕ นี้จะเป็นตัวจัดระเบียบสังคมให้มนุษย์ และคนในองค์กรจะต้องเคารพกติกาเคารพกฎระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สนอง เครือมาก** ที่กล่าวว่า วินัย หมายถึง แบบแผนความประพฤติที่กำหนดให้ข้าราชการควบคุมตนเองและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติตามเพื่อก่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์แก่ทางราชการ[๓๔]

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสังฆรักษ์อำนาจ เขมปญฺโญ** (ยอดทอง) ได้วิจัยเรื่อง “พระพุทธศาสนากับปัญหาจริยธรรมเรื่องการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย” ผลการวิจัยพบว่า การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญานั้นมีทั้งคุณ (อัสสาทะ) และโทษ (อาทีนวะ) ในแง่คุณหรือ ข้อดีนั้นถือว่า เป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้ซื้อและช่วยลดอำนาจผูกขาดในตัวสินค้าเป็นต้น ส่วนในด้านโทษหรือข้อเสียมี ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านวินัย ถือว่าผิดศีล หรือต้องอาบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ๒) ด้านธรรม ถือว่าเป็นบาป และ ๓) ด้านกฎหมายอาจต้องโทษจำคุก หรือปรับ หรือทั้งจำทั้งปรับ ส่วนทางออกดีที่สุด (นิสสรณะ) ในแง่ความดี คือ การกระทำที่ไม่ผิดศีล ไม่ผิดธรรม และไม่ผิดกฎหมาย ส่วนในแง่ของความชั่วที่ถือว่าสามารถยอมรับได้มากที่สุด คือ การกระทำที่ไม่ผิดศีล แต่ผิดธรรม และไม่ผิดกฎหมาย เพราะเป็นเพียงความชั่วทางใจเท่านั้น[๓๕]

---

[๓๓]พระราชรัตนมงคล (มนตรี ยางธิสาร), “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตางโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ”, **ปริญญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), ๒๕๕๔.

[๓๔]สนอง เครือมาก, **คู่มือสอบปฏิบัติการ**, (นครสวรรค์ : เรียนดี, ๒๕๓๖), หน้า ๔๒.

[๓๕]พระครูสังฆรักษ์อำนาจ เขมปญฺโญ (ยอดทอง), “พระพุทธศาสนากับปัญหาจริยธรรมเรื่องการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย”, **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

๒.๓ ด้านจิต (จิตตภาวนา)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดีก็ เป็นคนที่มีทัศนคติเชิงบวกเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้คิดดี ทำดี คิดเป็น ทำเป็น และช่วยเหลือกิจกรรมทางด้านจิตใจของบุคลากรการแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองได้ในทุกๆ เรื่อง

จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย สมาธินำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีจิตสาธารณะ เสริมสร้างแนวคิดของบุคลากรให้มีทัศนคติเชิงบวกให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี การแก้ปัญหาโดยใช้สติไตร่ตรองเมื่อเรานิ่งมีสมาธิก็สามารถแก้ไขปัญหาไปได้ในทุกๆ เรื่อง

พัฒนาคนให้มีความเห็นถูกต้องเป็นสัมมาทิฏฐิ ถ้าเปิดทิฏฐิของตัวเองยอมรับเป็นความเห็นที่ถูกต้อง ให้ความรู้สร้างจิตสำนึกขึ้นมาขยันหมั่นเพียร หรือการตั้งใจปฏิบัติงานให้ตั้งใจจริงๆ โดยการฝึกอบรม การฝึกภาวนา พร้อมกับการนำความรู้จากการอบรมไปปฏิบัติจริง มองโลกในแง่ดี จิตใจอ่อนโยนในการทำงาน การคิดดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย

ในด้านจิตตภาวนานี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่พาคนไปอบรมข้างนอกในยุคปัจจุบันนี้เศรษฐกิจสังคมก็เร่ง รีบ รัดตัวเวลาก็ไม่ค่อยจะมี ถ้าหากว่าจะจัดให้สถานที่ทำงาน เป็นที่ฝึกสมาธิแทนที่จะพาคนไปวัดก็นิมนต์พระเข้ามา หรือใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการฝึกจิตของคนในสำนักงาน ในสถานที่ทำงานเข้ามาหรือที่เรียกว่า (On the Job Training) (OJT) ก็คือการฝึกการปฏิบัติงานจริงน่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรืออาจจะได้ผลมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระธรรมปิฎก** กล่าวว่า สมาธิ เป็นเรื่องของการฝึกในด้านจิต หรือระดับจิตใจ ได้แก่ การพัฒนาคุณสมบัติต่างๆ ของจิต ทั้งในด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในด้านความสามารถของจิต เช่น ความเข้มแข็งมั่นคง ความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ ความมีสติ สมาธิ และในด้านความสุข เช่น ความอิ่มใจ ความร่าเริงเบิกบานใจ ความสดชื่นผ่องใส ความรู้สึกพอใจ พูดสั้นๆ ว่า พัฒนาคุณภาพสมรรถภาพและสุขภาพของจิต[๓๖] และสอดคล้องกับทฤษฎีของ **Porter & Lawler** ที่กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องในการจูงใจ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาค หรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรมบุคคลนั้นก็จะมีความพึงพอใจในงาน[๓๗]

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จุฑามาส วารีแสงทิพย์** ได้วิจัยเรื่อง “การฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายด้วยธรรมปฏิบัติ” ผลการทดลองพบว่า ธรรมปฏิบัติด้วยวิธีการทำสมาธิทำให้ภาวะความซึมเศร้าของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายลดลงอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ (p value < 0.01) ธรรมปฏิบัติด้วยวิธีการสวดมนต์ การทำสมาธิ และการสวดมนต์ร่วมกับการทำสมาธิ ทำให้คุณภาพชีวิตในมิติของทาง ด้านร่างกายของผู้ป่วย ดีขึ้นอย่างมี

---

[๓๖]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๒๗-๓๙.

[๓๗]Lyman W, Porter and Edwarad E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Perfomance**, (Homewood, III. Dorsey Press, 1968), p. 87.

นัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งอัตราการ เต้นของหัวใจ และอัตราการหายใจในกลุ่มที่สวดมนต์ ลดลงอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ และอัตราการหายใจเท่านั้นในกลุ่มที่สวดมนต์ร่วมกับทำสมาธิ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[๓๘]

๒.๔ ด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า มอบงานให้ ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ดีแล้วบุคลากรก็จะเกิดปัญญา การอบรมให้ความรู้ คิดเป็นขั้นตอนขบวนการเชื่อว่าทุกคนสามารถสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง การพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานมี ๓ ประการ คือ ๑) ความรู้ ๒) ความชำนาญ และ ๓) ทัศนคติ การเพิ่มพูนค้นคว้าหาความรู้ ใฝ่รู้ รู้เท่า รู้ทัน เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นกลยุทธ์ และปัญญาที่เกิดจากการรู้เท่าทันกับปัจจุบันเอามาตัดสินมาแก้ไขปัญหา

สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงแล้วนำมาเป็นกลยุทธ์ จำเป็นต้องพัฒนาเพราะปัญญาทำให้เกิดความรู้ มีการคิดวิเคราะห์ในการทำงานและแก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน ต่อยอดความรู้ใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป และพัฒนาจัดการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ

พัฒนาจัดการอ่าน การเรียนรู้ให้เข้าใจ และรู้เท่าทันโลกเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลังอำนาจในตัวเองสามารถคิดเองนำประสบการณ์นำตัวความรู้ของตัวเองมาใช้ พัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหานำไปสู่การประยุกต์งาน การเจริญภาวนา ทำให้คนหยุดนิ่งและตั้งสติสามารถแยกได้ว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระธรรมปิฎก** (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า ปัญญา เป็นเรื่องของการฝึกหรือพัฒนาในด้านการรู้ความจริงเริ่มตั้งแต่ความเชื่อ ความเห็น ความรู้ความเข้าใจ ความหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรองตรวจสอบ คิดการต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ เฉพาะอย่างยิ่งเน้นการรู้ตรงตามความเป็นจริง หรือรู้เห็นตามที่เป็น ตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมดาของโลกและชีวิตที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระ ปลอดปัญหาไร้ทุกข์ (คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ดับทุกข์เป็น)[๓๙] และสอดคล้องกับทฤษฎีของ **พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์** ที่กล่าวว่า สิ่งเร้าต่างๆ ทำให้เกิดการตอบสนองในด้านจิตใจของมนุษย์ ทำให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณ เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ที่ต้องฝึกฝนพัฒนา โดยเฉพาะสิ่งที่เรียกว่าปัญญามาใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อมาเป็นตัวเสริมสร้างแรงจูงใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าตัวเสริมแรง ในการพัฒนามนุษย์ให้บรรลุเป้าหมาย[๔๐]

---

[๓๘]จุฑามาส วารีแสงทิพย์, “การฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายด้วยธรรมปฏิบัติ”, **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

[๓๙]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

[๔๐]พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์, ผศ.ดร., **พฤติกรรมองค์การ, (Organizational Behavior)**, (สำนักพิพม์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **บุษกร วัฒนบุตร** ได้วิจัยเรื่อง “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน” ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่า หากองค์กรระดับมหาชน มีหลักการบริหารโดยใช้ตัวแบบบูรณาการพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเอกชนในมิติของความมุ่งมั่น การทำงานหนัก การมองอนาคตเด่นชัด ความรับผิดชอบ การประสานงาน การมีจิตนวัตกรรม ความชำนาญ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความมีระเบียบวินัย และการจัดการที่ดี ทันกาล มีกำไรสูง จะมีแนวโน้มส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรศึกษาสูงขึ้นด้วย และจากขั้นตอนที่ ๑ ในการศึกษาสภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน สามารถสรุปองค์ประกอบที่สามารถนำมาพัฒนาตัวแบบการบูรณาการพุทธญาณวิทยา เพื่อสร้างและการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน ประกอบด้วย ศีล ๕ ทุกข์ นิโรธ ความมุ่งมั่น การทำงานหนัก การมองอนาคตเด่นชัด ความรับผิดชอบ การประสานงาน การมีจิตนวัตกรรม ความชำนาญ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความมีระเบียบวินัย และการจัดการที่ดี สัมฤทธิผลของการประเมินการนำตัวแบบที่ได้จากการบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่า การสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เป็นวิธีการพัฒนาคนตามแนวทางของพรพุทธศาสนา ซึ่งมี ๒ วิธีคือ วิธีการไตรสิกขา และวิธีการภาวนา ที่จะก่อให้เกิดการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กร เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมจนก่อให้เกิดลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข[๔๑]

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ขอเสนอแนะผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) เสนอแนะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้นำความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปเขียนไว้ ผนวกไว้ในนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน

๒) นำนโยบายต่างๆ มาพูดคุยกันแล้วก็มาวิเคราะห์นโยบายค่อยนำสู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนปฏิบัติประจำปี

---

[๔๑]บุษกร วัฒนบุตร, “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์), ๒๕๕๕.

๓) ผู้บริหารควรนำบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ให้มีการส่งเสริมในการบูรณาการหลักสูตรง่ายๆ ในการปฏิบัติธรรมที่มีการปฏิบัติทั่วไป ให้ได้รับการอบรม เช่น การนั่งสมาธิของสมาคมพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยภายใน ๑ วัน แล้วนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ให้บุคคลทั่วไป สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง สัก ๕ นาทีที่มีการเรียนในห้องเรียน เพราะฉะนั้นหากกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยสอดแทรกหลักภาวนา ๔ ก็จะเป็นผลดีต่อบุคลากรในองค์กร

๔) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนา การวางแผน การอบรม การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน นำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน การกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรม มีการสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการของ “PDCA”

๕) คณะกรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ควรจัดทำรูปแบบการฝึกอบรมให้ความรู้ที่เป็นมาตรฐานแก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้างทุกระดับ ตระหนักถึงความมีระเบียบวินัย รับผิดชอบต่อหน้าที่ และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

๖) คณะกรรมการของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ควรมีการปฏิรูปปรับปรุงด้านการเสนอข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็วอย่างทั่วถึง และทันสมัยให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๗) คณะกรรมการของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ควรจัดตั้งคณะบริหารงาน เพื่อจัดสัมมนาเป็นประจำทุกภาคเรียนในการนำเอาหลักคำสอนทางพุทธศาสนาเข้ามีสวนร่วมพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติ พัฒนาด้านร่างกาย จิตใจและปัญญาให้สูงขึ้น

๘) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ควรจัดให้บุคลากรที่ใช้เทคโนโลยียังไม่ชำนาญ ต้องให้มีการพัฒนาด้านการสอนใช้งานคอมพิวเตอร์เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑) ผู้ที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติควรมีแผนงาน มีโครงการ และมีกิจกรรม ที่ชัดเจนและรวดเร็ว

๒) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพราะเป็นนโยบายใหญ่ของสำนักงาน กศน.

๓) เนื่องจากบุคลากรมีการศึกษามีพื้นฐานที่มา มีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ความสามารถ วุฒิการศึกษา ควรมีการวางแผนกำลังพอในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน มีความพร้อมในเรื่องของการทำงานโดยอาจจะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ มีแผนการรองรับเรื่องล่วงหน้า การอบรมฝึกปฏิบัติ และรูปแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

๔) ผู้บริหาร ควรจัดให้บุคลากรมีการนำหลักภาวนา ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ประยุทธ์ทางธรรมควบคู่กับทางโลกไปด้วย มีการรีเช็คพนักงานว่าได้นำหลักภาวนา ๔ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันปฏิบัติได้อย่างถูกต้องหรือไม่

๕) ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับศาสนา ฝึกพัฒนาจิตให้เกิดทักษะการเรียนรู้กับตัวเองนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนทราบ ปลูกจิตสำนึกในเรื่องของพุทธศาสนาให้มากขึ้น

๖) มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบภายในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้านจัดทำแผน / โครงการที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมทุกปีงบประมาณ และสอดแทรกในการจัดการเรียนการสอน

๗) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ควรส่งเสริมสนับสนุน จัดสรรงบประมาณทุนการศึกษา และการค้นคว้างานวิจัยให้ต่อเนื่อง

๘) ฝึกอบรมแนวคิดทฤษฎีและหลักศีลธรรม เพื่อให้ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ให้มีจิตใจที่ดีงามมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ควรเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

๙) ควรเอาใจใส่ดูแล ปรับปรุงสวัสดิการจัดให้มีรางวัลสำหรับผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ให้กับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นได้มีชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น

๑๐) ควรตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ปฏิบัติงานโดยเอาใจฝักใฝ่ตรวจสอบผลงานเสมอ

๑๑) ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ / ทักษะในการใช้ระบบสารสนเทศที่ดีขึ้นมีการพัฒนาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น ภาษาอังกฤษ

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑) ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรของรัฐและเอกชน รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานและองค์การนั้นๆ เพื่อนำปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ไปพัฒนาปรับปรุงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุกๆ องค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) ควรนำหลักธรรมไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มาก เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานให้ถูกต้องชัดเจน มีพัฒนาบุคลากรด้านภาษาที่ใช้สื่อสารให้มาก เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ควรพัฒนาบุคลากรในด้านกฎหมาย กฎระเบียบวินัย และข้อปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนทราบ

๓) ควรศึกษาวิจัยกระบวนการสร้างระบบคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารและบุคลากร ในสถาบันการศึกษา นำพุทธธรรมมาใช้กับระบบหน่วยงานอย่างจริงจัง ลดการคอรัปชั่นมุ่งพัฒนาประชาชนอย่างจริงจัง ควรมีการจัดอบรมพัฒนาทุกปีอย่างต่อเนื่อง

๔) ควรทำการศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา กับการพัฒนาตามหลักทฤษฎีตะวันตก และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมโดยการจัดให้มีโครงการวิปัสสนากรรมฐานพัฒนาคุณภาพของครูอยู่สม่ำเสมอ

๕) ควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมระบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติตนผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ครู และลูกจ้าง ในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร มีการให้ความรู้ การวางแผนงานตรงกลยุทธ์เพื่อการตรวจสอบวัดผล ประเมินผลเป็นแนวทางเดียวกัน

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กิ่งพร ทองใบ. **กลยุทธ์และนโยบายแรก.** พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙.

แก้ว ชิดตะขบ. **รวมวิชานักธรรมชั้นตรี**. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙.

จำเนียร จวงตระกูล. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** เล่ม ๑. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๘.

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิต, ๒๕๔๑.

ฌาน ตรรกวิจารณ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.

ดนัย เทียนพุฒ. ดร. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า.** กรงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

_____. **การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โครงการฮิวแมนแคปปิตอล, ๒๕๔๗.

เติมศักดิ์ ทองอินทร์. ผศ.ดร. **เอกสารประกอบการสอน : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ทวีวัฒน์ ปุณฑริกวิวัฒน์. **พุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน**. กรุงเทพมหานคร : วิถีทัศน์, ๒๕๔๕.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. จันทบุรี : อนันตศิลป์, ๒๕๔๓.

_____. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** จันทบุรี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๗.

นิสดารก์ เวชยานนท์. รศ.ดร. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๔๒.

_____. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิโก ซิ ส เ ต็ ม ส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

_____. **บทความทางวิชาการ HR**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

บุญทัน ดอกไธสง.ศ.ดร. **การจัดการทุนมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : สานักพิมพ์ พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑.

บุญทัน ดอกไธสง และธเนศ ต่อมชะเอม. **กระบวนการและวิธีการพัฒนาจิตใจเพื่อพัฒนาสังคมไทย.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัชดา ๘๔ แมเนเจเม้นท์, ๒๕๓๙.

บุญเลิศ ไพรินทร์. (๒๕๔๘). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม. อ้างถึงใน ลินดิแมน (Lindeman. E.). (1945). The sociology of adult education. **Education Sociology.**

บุญมี แท่นแก้ว. **จริยศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙.

ประคอง กรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.

_____. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยดุสิต, ๒๕๓๘.

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

_____. **หลักแม่บทของการพัฒนาตน.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๕. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

_____. **พุทธธรรม (ฉบับเดิม).** พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ดวงแก้ว, ๒๕๔๔.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์.** พิมพ์ครั้ง ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์ พริ้นเตอร์ แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

_____. **พุทธธรรม (ฉบับเดิม).** พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์ พริ้นเตอร์ แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, ๒๕๔๕.

_____. **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓.

_____. **การศึกษากับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม จำกัด, ๒๕๔๔.

_____. **ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๐. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.

_____. **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐.

_____. **ถึงเวลาพัฒนาคนกันใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒.กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

_____. **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓.

_____. **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก , ๒๕๔๙.

_____. **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

_____. **สู่การศึกษาแนวพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

_____. **จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๓๙.

พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ). **การศึกษาสมบูรณ์แบบ : คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด.** กรุงเทพมหานคร : อุษาการพิมพ์ ธันวาคม, ๒๕๔๙.

_____. **เป้าหมายของการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิพพาน, ๒๕๓๗.

_____. **คู่มือมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๔.

พระไพศาล วิสาโล. **การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๒.

พระธรรมโกศาจารย์. ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

_____. **พุทธศาสนากับปรัชญา.** กรุงเทพมหานคร : อรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓.

พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์. ผศ.ดร. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.

มัลลิกา คณานุรักษ์. รศ. **จิตวิยาการสื่อสารของมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ/ไทย (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน).** กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๐.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นานมีบุ๊ค พับลิเคชั่น, ๒๕๔๖.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : VJ. พริ้นติ้ง, ๒๕๔๖.

สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๔๗.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. **นโยบายสาธารณะ : แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓ . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓.

สุปรีชา กมลาศน์. พ.ท.ม.ล. **กลยุทธ์การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๔๒.

สำนักงานพัฒนาและวิจัยระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน. **คู่มือการจัดทำแผลกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗.

สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

สนอง เครือมาก. **คู่มือสอบปฏิบัติการ.** นครสวรรค์ : เรียนดี, ๒๕๓๖.

สุวรีย์ ศิริโภคารภิรมย์. **การวิจัยทางการศึกษา.** ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖.

อำนวย แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, ๒๕๔๐.

อำนาจ เจริญศิลป์. **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.** กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๓.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. ดร. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

อรุณ รักธรรม. ศ.ดร. **การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๓๖.

(๒) วิทยานิพนธ์ :

กุลชลี พวงเพ็ชร์. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะ กรณีการฝึกอบรม”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

โกศล เพ็ชรวงศ์, “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาคน : ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “เตรียมผู้บริหารการศึกษา” ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา วัดไร่ขิง”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.

ขนิษฐ บูรณพันศักดิ์. “แนวทางการพัฒนาความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ”. **วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.

จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์. “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย”. **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

จุฑามาส วารีแสงทิพย์. “การฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้ายด้วยธรรมปฏิบัติ”. **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

จุรารัตน์ เพ็ชรจันทึก. “ศึกษาการบริหารศูนย์การเรียนชุมชนกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์การเรียนชุมชนบ้านหินโคน ตำบลหินโคน อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา”. **การศึกษามหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๑.

ฌาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ”. **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.

บุษกร วัฒนบุตร. “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน”. **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

ปรีชา กันธิยะ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑.

พระราชรัตนมงคล (มนตรี ยางธิสาร), “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษา ตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตางโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ”, **ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๔.

พระครูสังฆรักษ์อำนาจ เขมปญฺโญ (ยอดทอง). “พระพุทธศาสนากับปัญหาจริยธรรมเรื่องการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย”. **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พันตำรวจเอกสมชาย สรรประเสริฐ. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

วัฒนีย์ ปานจินดา. “รูปแบบมหาวิทยาลัยไทยแนวพุทธ”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

วันชัย สุขตาม. “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”. **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

(๓) บทความในวารสาร :

จิรโชค (บรรพต) วีระสย. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, (๒๕๔๑) : ๕๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). หัวใจพระพุทธศาสนา. **พุทธจักร**. ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๕๐) : ๗.

ระวี ภาวิไล. **หัวใจของศาสนาพุทธ**. บทความเสนอในการประชุมทางวิชาการ เรื่อง หัวใจของศาสนา. ธรรมสถาน มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑๗-๑๘ กรกฎาคม, ๒๕๒๘.

(๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปญฺโญ. “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาการเมืองการปกครอง”. **เอกสารประกอบการเรียนวิชา ปี ๒๕๕๐**. (อัดสำเนา).

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร. **สรุปจำนวนบุคลากร สังกัด สำนักงาน กศน. กทม. ปี ๒๕๕๕.** (รายงานผลดำเนินงานประจำปี ๒๕๕๕).

สำนักงาน กศน. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑.** (เอกสารประกอบ).

สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร. **แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงาน กศน. จังหวัด/กรุงเทพมหานคร ๒๕๕๑.** (เอกสารประกอบ).

สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร. **โครงสร้างศูนย์ กศน. อำเภอ/เขต ๒๕๕๑.** (เอกสารประกอบ).

สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร. **โครงสร้างการบริหารแบ่งเป็นโซน ๒๕๕๑,** (อัดสำเนา).

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร สำนักงาน กศน. กทม. **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๕๔.**

(๕) ข้อมูลจากเว็บไซต์ :

สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร. **ประวัติความเป็นมา**. (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๕). <http://www.korsornor1.com/index.php?lay=show&ac=article&Id = 42378>.

สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร. **โครงสร้าง/บทบาทหน้าที่**. (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๕). <http://www.korsornor1.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=42379>.

อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธ์. (ม.ป.ป.). **ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพตอนที่ ๖ ในโครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.** (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๕๕). <Available:http://konayutthaya.com/apm/files/hrd6.pdf>.

๒. ภาษาอังกฤษ :

Alfred Tack. **How to Succceed as a Sales Manager**. Cedar Books, 1983.

Abranam H. Maslow. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review 50, 1943.

Becker. G. S. **Human capital : A theoretical and Empirical analysis. With Special Reference to Education.** 3 rd. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

Coulter. M. **Strategic Management in Action (3 rd ed.).** Upper Saddle River. NJ : Prentice-Hall, 2005.

Cronbach. Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed.. New York : Harper & Row, 1971.

David. F. R. **Concept of Strategic Management (6th ed.).** Upper Saddle River. NJ : Prentice-Hall, 1997.

_____. **Strategic Management : Concept and Cases.** Upper Saddle River. NJ: Pearson Education, 2009.

Dess. G. G. Lumpkin. G.T. & Eisner. A. B. **Strategic Management : Text and Cases.** New York : McGraw-Hill, 2007.

Douglas McGregor. **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw – Hill, 1960.

Flippo. Edwin B. Management : **A Behavioral Approach.** Boston : Allyn & bacon, 1971.

Gary Dessler. **Tan Chwee Huat**. a great selection of similar Used. New Gary, 1942.

Harrison. L. S. & St. John. C. H. **Foundations in Strategic Management (3 rd ed.).** Mason. OH: South-Western, 2004.

Hitt. M. A. Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. **Management of Strategy : Concept and Cases.** Mason. OH : Thomson South-Western, 2007.

Hunger. J. D. & Wheelen. T. L. **Strategic Management and Business Policy : Concept and Cases (10 th ed.).** upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2006.

Kermally. S. **Developing and Managing Talent : A blueprint for Business Survival.** London : Thorogood, 2004.

Katsioloudes. M. I. **Strategic Management : Global Culture Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations.** Burlington. MA : Elsevier, 2006.

Lyman W. Porter and Edwarad E. Lawler III. **Managerial Attitudes and Perfomance**. Homewood. III. Dorsey Press, 1968.

Mintzberg. H. **The rise and Fall of Strategic Planning.** New York : Prentice-Hall, 1994.

Mondy. R. & Mondy. J. B. **Human Resource Management (9 th ed.).** (Upper Saddle River. NJ : Pearson Education, 2008.

McCracken. M. & Wallace. M. **Exploring Strategic Maturity in HRD & Hyphen; rhetoric.** aspiration or reality?, 2000. (Retrieved June 20, 2003). from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>.

Martin G. Evens. "The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship". **Organization Behavior and Human Performance.** (May. 1970). PP. 277–298. and Rovert J.House and Terence R. Mitchell. "Path-Goal Theory of Leadership". **Journal of Contemporary Business.** Autumn, 1974.

Nadler. Leonard. **Designing Training Program** : The critical events model. Reading. Mass. Addison – Wesley, 1982.

N. K. Denzin. **The research act (2nd ed.).** New York: McGraw-Hill., 1978.

Pace. RW. Smith. **Human Resource Development.** New Jersey : Prentlice Hall, 1991.

Swanson. R. A. **Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development.** Cambridge, Mass: Pursues, 2001.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ชื่อ/นามสกุล	**ตำแหน่ง/หน้าที่**
๑. รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี	ศศ.บ., ศ.ม., Cert. TQM., Ph.D. ประธานคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๒. ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง	พธ.บ., M.A., Ph.D. ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง	พ.ม., พธ.บ., M.A. (Soc), Ph.D. (Soc.) ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาสังคม หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์	พธ.บ., M.A., Ph.D. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ผศ.ดร.ภัทรพล ใจเย็น	พธ.บ., M.A., Ph.D. อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อการวิจัย

รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อการวิจัย (Interview)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา	
๑. ดร.วีระกุล อรัณยะนาค	ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๒. นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม	รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๓. พันจ่าโทปกาสิต ตราชื่นต้อง	รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๔. ดร.คมกฤช จันทร์ขจร	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร
๕. นางพรทิพย์ สิริแตง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
๖. นายวรวุฒิ หุนมาตรา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
๗. นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางกอกน้อย
๘. นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด	ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๙. นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี	พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๑๐. นายประยุทธ์ สมวงษา	ครู กศน. เขตบางกอกน้อย
ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา	
๑. พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต)	เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร, รองเจ้าคณะภาค ๑๔
๒. ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ	ราชบัณฑิต
๓. ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
๔. พล.ต ดร.ไชยนาจ ญาติฉิมพลี	ผู้จัดการแผนกอาคารและการซ่อมบำรุง ฝ่ายกิจการศูนย์การค้าและที่อยู่อาศัยของบริษัทนวนครจำกัด มหาชน ตั้งอยู่ที่อุตสาหกรรมนวนคร
๕. น.อ. (พิเศษ) สุรินทร์ คุ้มจั่น	ผู้อำนวยการสำนักงานอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม
๖. พ.อ. เกรียงไกร เทพนิมิตร	ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ กรมเสมียนตรา กระทรวงกลาโหม

ภาคผนวก ค
รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ

รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑ กลุ่ม โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ๔ คน ข้าราชการ ๒ คน พนักงานราชการ ๒ คน และครู ๒ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคการศึกษา ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คนมาร่วมสนทนากลุ่ม ในวันอังคาร ที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๕๒ - ๑๑.๒๐ น. ณ สำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร

ชื่อ-นามสกุล		**ตำแหน่ง**
๑.	ดร.กรรณิการ์ อินทราย	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
๒.	ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
๓.	ดร.สุริยา บุญเฉลิม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร
๔.	นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
๕.	นางทัศนีย์ นิวาศบุตร	ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๖.	นางพรทิพย์ ทวีงาม	ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๗.	นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย	พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๘.	นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร	พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๙.	นายสุนันท์ ทองหยู	ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๑๐.	นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ	ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ง
ผลการหาความสอดคล้องของแบบสอบถามหรือ IOC

ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

หัวข้อที่ ๑ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่	สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	๑. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร								
๑	ผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ ตามแผนงานนโยบายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒	บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีฐานที่มาที่แตกต่างกันในเรื่องความรู้ ความสามารถ และวุฒิทางการศึกษา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ที่ต้องบริการสถานศึกษาทั้ง ๕๐ เขตด้วยการดูแล และสนับสนุน	๑	๑	๑	๑	๐	๔	๐.๘	ใช้ได้
๔	บุคลากรในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน จากประสบการณ์ และจากปัญหา	๐	๐	๑	๑	๑	๓	๐.๖	ใช้ได้
๕	องค์กรมีการปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	๐	๐	๑	๑	๐	๒	๐.๔	พอใช้
	๒. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์								
๖	บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีการรับรู้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๗	มีการจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๘	บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มศักยภาพโดยการไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๙	มีการพัฒนาพื้นฐาน ปรับพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจกระบวนการทำงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้

ที่	สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ **๒. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)**	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑๐	การเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีผลดีต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร	๐	๑	๑	๑	๐	๓	๐.๖	ใช้ได้
	๓. ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์								
๑๑	สำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๑๒	บุคลากรของ กศน. ดูแลหรือให้บริการนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา และติดต่องานอย่างทั่วถึง	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๑๓	มีการพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๑๔	บุคลากรมีความพร้อมในเรื่องประสบการทำงาน ความรู้ ความสามารถที่จบมาในสาขาที่ต่างกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๑๕	มีความเสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม และรับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง	๑	๐	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๔. ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน								
๑๖	บุคลากรมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะต่องานที่ได้รับมอบหมายอยู่ตลอดเวลา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๑๗	มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๑๘	มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๑๙	มีความรู้ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๐	มีการเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมชนชาติต่างๆ ในอาเซียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้

หัวข้อที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	๕. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม								
๒๑	บุคลากรมีการบูรณาหลักธรรม คือภาวนา ๔ (กาย, ศีล, จิต, ปัญญา) ไปใช้ในการติดตามงานโดยการตรวจเยี่ยมให้ขวัญให้กำลังใจโดยการจัดเป็นกิจกรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๒	มีการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิตตามหลักภาวนา ๔	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๓	มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องของระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักพุทธธรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๔	ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการคุณธรรมนำความรู้ไปพัฒนาจิตโดยการเจริญศีลภาวนา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๕	มีการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	๐	๑	๑	๑	๐	๓	๐.๖	ใช้ได้
	๖. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม								
๒๖	บุคลากรมีการอบรมพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่โดยการนำเอาหลักพุทธธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๗	มีความรับผิดชอบในการทำงาน และมีความสุจริตต่อการทำงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๒๘	มีความเข้มแข็งต่อสู้กับปัญหา	๐	๑	๑	๑	๐	๓	๐.๖	ใช้ได้
๒๙	องค์กรได้นำความรู้จากการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ไปปรับปรุงใช้ในหน่วยงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓๐	มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้

ที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม (ต่อ)	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	๗. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร								
๓๑	บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมีการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ไปพร้อมๆ กัน	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๓๒	บุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจมีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓๓	มีการฝึกอบรม เจริญภาวนา ให้กับบุคลากรทุกระดับ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓๔	ได้รับการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะการนำหลักภาวนา ๔ ไปใช้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓๕	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้

หัวข้อที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	๘. ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร								
๓๖	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนา การวางแผน การอบรม การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน นำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดจุดแข็ง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓๗	มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรมเพื่อกำหนดจุดอ่อน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๓๘	มีจิตสาธารณะเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง สามารถเอาศักยภาพของตัวเองมาใช้ได้เพื่อกำหนดโอกาสในการดำเนินงานตามแผนงาน	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม **๘. ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (ต่อ)**	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๓๙	มีการสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการของ “PDCA” เพื่อกำหนดปัญหาอุปสรรค	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๔๐	ผู้บังคับบัญชามีการออกคำสั่ง กำหนดรูปแบบลดหลั่นกันมาตามสายงาน กับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มาใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิตและรูปแบบของการพัฒนาผู้เรียนเพื่อกำหนดจุดเด่นขององค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
	๙. ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์								
๔๑	บุคลากร กศน.กทม. มีการประเมินตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย โดยออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๔๒	บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๔๓	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีการวางแผนมีการทำงานให้รัดกุมขึ้น จนกว่างานจะสำเร็จ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๔๔	ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ปฏิบัติงานโดยเอาใจฝักใฝ่ตรวจสอบผลงานเสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้
๔๕	มีการเพิ่มศักยภาพการทำงาน คิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่ท่านสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ได้

ภาคผนวก จ
ค่าแอลฟา (Alpha)

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	45

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1 สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.0333	.61495	30
A2	4.1333	.57135	30
A3	4.0333	.55605	30
A4	3.8667	.57135	30
A5	4.1000	.66176	30
B6	4.0333	.71840	30
B7	3.8000	.71438	30
B8	3.8667	.73030	30
B9	3.8000	.71438	30
B10	3.9667	.66868	30
C11	4.0000	.83045	30
C12	4.0667	.63968	30
C13	3.9333	.73968	30
C14	4.0000	.74278	30
C15	4.1000	.54772	30
D16	3.8000	.80516	30

D17	3.9333	.73968	30
D18	3.6333	.66868	30
D19	4.0667	.78492	30
D20	3.9333	.58329	30
E21 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	3.8000	.66436	30
E22	3.8333	.79148	30
E23	3.8000	.61026	30
E24	3.8000	.76112	30
E25	3.7333	.52083	30
F26	3.9000	.60743	30
F27	4.1000	.80301	30
F28	3.8667	.68145	30
F29	3.8667	.68145	30
F30	3.9333	.78492	30
G31	3.8333	.74664	30
G32	4.0333	.61495	30
G33	3.8333	.64772	30
G34	3.7667	.67891	30
G35	4.1000	.71197	30
H36 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	4.0000	.58722	30
H37	3.9667	.55605	30
H38	3.9000	.60743	30
H39	3.9333	.58329	30
H40	4.0667	.52083	30
I41	3.9000	.71197	30
I42	4.0000	.52523	30
I43	3.9333	.63968	30
I44	4.1000	.60743	30
I45	3.9000	.66176	30

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๕

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อภินันท์ จันตะนี
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย**พระมหาศุภกิจ ฉายา ศุภกิจฺโจ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
โทร./โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต **โทร/แฟกซ์** ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๙ **วันที่** ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง**

ด้วย**พระมหาศุภกิจ ฉายา ศุภกิจโจ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ตรวจเรียบร้อยแล้ว
๑๕ มี.ค. ๕๖

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต **โทร/แฟกซ์** ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๙ **วันที่** ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง**

ด้วย**พระมหาศุภกิจ ฉายา ศุภกิจฺโจ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง)
ผอ. หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาสังคม
๑๓/๓/๕๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต **โทร/แฟกซ์** ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๙ **วันที่** ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์**

ด้วย**พระมหาศุภกิจ ฉายา ศุภกิจฺโจ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ได้ตรวจแก้ไขเครื่องมือแล้ว โดยได้
ปรับเพิ่มเติมตามที่ได้ปรึกษาหารือ
เป็นประการใด พบประเด็นที่น่าสนใจ ศึกษา
ลงลึก หรือชี้แนะให้ใช้ประเด็นนั้นเป็น
การปรับเพิ่มเติมอีกครั้ง

เติมศักดิ์ ทองอิน
๔ เม.ย. ๕๖

ตรวจแล้ว เรียบร้อย
เติมศักดิ์ ทองอิน
๒๖ เมษายน ๒๕๕๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต **โทร/แฟกซ์** ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๙ **วันที่** ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น**

ด้วย**พระมหาศุภกิจ ฉายา ศุภกิจโจ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พศ. ดร. ภัทรพล ใจเย็น)
๔ เมษายน ๒๕๕๖

ภาคผนวก ช
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ **กรกฎาคม** ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม**)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

๖ ส.ค. ๕๖

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

สำนักงาน กศน. กทม.
เลขรับ 17309
วันที่ 5 ส.ค. 2556
เวลา.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** **รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

มอบ.....
○ กอ. ○ กผ.
○ กส. ○ กน.
ดำเนินการ
○ วันนี้ ○ 1-3 วัน
○ อื่นๆ.....
ลงชื่อ.....
เวลา.....น.
...../...../.....

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ด่วนที่สุด

พันจ่าโท
(ปกาสิต ตราชื่นต้อง)
รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตราษฎร์บูรณะ**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

- ตามที่
- นัดหมายพบพร้อมด้วยตนเอง
- พบผู้อำนวยการในวันที่
5 ส.ค. 56 เวลา 16.30 น.

(นายพงศกร จันทร์ขจร)
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

ศูนย์ กศน.เขตภาษีเจริญ
เลขรับ 1038
วันที่ 1 ส.ค. 56
เวลา 8.30 น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตภาษีเจริญ**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

เรียน ศน.กศน.เขตภาษีเจริญ
เพื่อโปรด ☑ ทราบ
☐ พิจารณา
1 ส.ค. 56
1.ทราบ
2.มอบ .....
1 ส.ค. 56

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

กศน. บางกอกใหญ่
เลขรับที่ 958
วันที่ 5 ส.ค 2556
เวลา 16.00 น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตบางกอกใหญ่**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ ฉายา สุภกิจโจ นามสกุล ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

- ทราบ
- ให้ ปค. ดำเนินการ
- มอบ ... ดำเนินการแทน
สคส.

(นายวรวุฒิ หุนมาตรา)
ผู้อำนวยการ กศน.เขตบางกอกใหญ่

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ **กรกฎาคม** ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตบางกอกน้อย**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

(นายจารุพิษณุ์ เรืองสุวรรณ)
ผู้อำนวยการ
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางกอกน้อย

๑๔ ส.ค. 2556

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

(นางสาวอัจฉรา ดิษฐ์รอด)
หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา
๑๑ ก.ค. ๕๖

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **พนักงานราชการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

(นายศุนันทิพัฒน์ อ่อนศรี)
พนักงานราชการ (นักวิชาการศึกษา)
ปฏิบัติงานเลขานุการ
- 7 ส.ค. 2556

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ครูสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม**)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
นมัสการ พระราชวรเวที เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๑๔
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระเดชพระคุณ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพอย่างสูง

(**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม**)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

30 ก.ค.-56

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ **กรกฎาคม** ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ศาสตราจารย์ พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ **กรกฎาคม** ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **พล.ต. ไชยนาจ ญาติฉิมพลี**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม**)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ **กรกฎาคม** ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **น.อ.พิเศษ สุรินทร์ คุ้มจั่น**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจฺโจ** นามสกุล **ภักดีแสน** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๘๓

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **พ.อ.เกรียงไกร เทพนิมิตร ผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **พระมหาศุภกิจ ฉายา สุภกิจโจ นามสกุล ภักดีแสน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ส่วนวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม**)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงฯ คณะสังคมศาสตร์ มจร
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๗,๒๑๓๘, e-mail:polmcu@mcu.ac.th,
www.polmcu.com,www.facebook.com/polmcu.
ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ โทร.๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระมหาศุภกิจ** ฉายา **สุภกิจโจ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐** นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้เป็นในการทำวิจัยครั้งนี้ อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ
โทรติดต่อ. ๐๘๑-๖๖๓-๐๐๔๕

ภาคผนวก ซ
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
****

คำชี้แจง :

๑. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร และผู้วิจัยใคร่ขอความรู้และข้อมูลจากท่านผู้บริหารองค์กร ในการสำรวจหลักการ**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่องค์การและประเทศชาติ

๒. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ ๒ สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ตอนที่ ๔ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

๓. ขอความกรุณาให้ตอบแบบสัมภาษณ์ข้อมูลทุกข้อมูล ในแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นความลับ

๔. ผลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้จะเป็นข้อมูลหลักการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๕. ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณ / เจริญพรมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ)
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ปีการศึกษา ๒๕๕๗

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview)
เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
****

ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อสรุปที่เหมาะสมในประเด็นสาระของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาตรวจสอบรูปแบบความเหมาะสมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดของแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ (Question Guideline)

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

๒. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

<u>ตอนที่ ๑</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ

ชื่อ-ฉายา/นามสกุล.....
ระดับการศึกษา.....
ตำแหน่ง/หน้าที่รับผิดชอบ.....
สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
วัน/เดือน/ปี.....เวลา.....น.

<u>ตอนที่ ๒</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรอย่างไร

.....
.....
.....

๒. ทำไมจึงจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีข้อจำกัดอย่างไร

.....

.....

.....

๓. ท่านจะพัฒนา (แนวทาง) ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วนอย่างไร

.....

.....

.....

<u>ตอนที่ ๓</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมมีข้อใดบ้าง เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๒. มีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

๓. จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักภาวนา ๔ ได้อย่างไร ใช้กับบุคลากรระดับใด

.....

.....

.....

<u>ตอนที่ ๔</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ

๑. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๒. ถ้าจะนำหลักธรรมคือภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จะทำอย่างไร

๒.๑ ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี มีวินัย.....

.....

๒.๒ ด้านศีล.....

.....

๒.๓ ด้านจิต.....

.....

๒.๔ ด้านปัญญา.....

.....

๓. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการอนุเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ฌ
แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

แบบการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
บุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

****

ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อสรุปที่เหมาะสมในประเด็นสาระของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาตรวจสอบรูปแบบความเหมาะสมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้วิจัยใคร่ขอความรู้และข้อมูลจากท่านผู้บริหารองค์การภาคการศึกษาระดับนโยบาย ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive or Accidental) เพื่อให้ได้ประชากรตัวอย่างตามต้องการ

ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ๔ คน ข้าราชการ ๒ คน พนักงานราชการ ๒ คน และครู ๒ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ๑ กลุ่ม รวม ๑๐ คน ในการสำรวจหลักการ**กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร**อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่องค์การและประเทศชาติ โดยมีรายละเอียดของแนวคำถามในการสนทนา ดังนี้

ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

คำชี้แจง : แบบการสนทนากลุ่มแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

<u>ตอนที่ ๑</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป คือ

ชื่อ/นามสกุล.....
ระดับการศึกษา.....
ตำแหน่ง/หน้าที่รับผิดชอบ.....
สถานที่ให้สนทนากลุ่ม.....
วัน/เดือน/ปี.....เวลา.....น.

<u>ตอนที่ ๒</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

๒. ทำไมจึงจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีข้อจำกัดอย่างไร

.....

.....

.....

๓. ท่านจะพัฒนา (แนวทาง) ประเด็นที่เห็นว่าเร่งด่วนอย่างไร

.....

.....

.....

<u>ตอนที่ ๓</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมมีข้อใดบ้าง เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๒. มีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

๓. จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักภาวนา ๔ ได้อย่างไร ใช้กับบุคลากรระดับใด

.....

.....

.....

<u>ตอนที่ ๔</u> เป็นคำถามเกี่ยวกับเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ

๑. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๒. ถ้าจะนำหลักธรรมคือภาวนา ๔ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร จะทำอย่างไร

๒.๑ ด้านร่างกาย (กายภาวนา) ให้มีสุขภาพดี มีวินัย.....

.....

.....

๒.๒ ด้านศีล.....

.....

.....

๒.๓ ด้านจิต.....

.....

.....

๒.๔ ด้านปัญญา.....

.....

.....

๓. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการอนุเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย

(พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ)
รหัสนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๐
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ปีการศึกษา ๒๕๕๗

ภาคผนวก ญ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

****

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลแนวทางของผู้วิจัย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ และปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนา อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่องค์กร และประเทศชาติต่อไป

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลรายละเอียดฉบับนี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือบุคคลอื่นแต่ประการใด

๒. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยหวังว่า จะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ แสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ)
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ปีการศึกษา ๒๕๕๗

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร
****

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่านต่อไปนี้

๑. เพศ
☐ ชาย ☐ หญิง

๒. อายุ
☐ ๒๑ - ๓๐ ปี ☐ ๓๑ - ๔๐ ปี
☐ ๔๑ - ๕๐ ปี ☐ ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโทขึ้นไป

๔. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
☐ ผู้บริหาร ☐ ข้าราชการ
☐ พนักงานราชการ ☐ ครู
☐ ลูกจ้าง

๕. รายได้ต่อเดือน
☐ ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท ☐ ๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท
☐ ๑๕,๐๐๑ - ๒๐,๐๐๐ บาท ☐ ๒๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป

๖. ประสบการณ์ทำงาน
☐ ๑ - ๕ ปี ☐ ๖ - ๑๐ ปี
☐ ๑๑ - ๑๕ ปี ☐ ๑๖ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย
๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก
๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

หัวข้อที่ ๑ สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่	สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเป็นจริง				
		๑	๒	๓	๔	๕
	๑. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อองค์กร					
๑	ผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ ตามแผนงานนโยบายที่ได้ถูกกำหนดไว้ ที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ					
๒	บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีฐานที่มาที่แตกต่างกันในเรื่องความรู้ ความสามารถ และวุฒิทางการศึกษา					
๓	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ที่ต้องบริการสถานศึกษาทั้ง ๕๐ เขตด้วยการดูแล และสนับสนุน					
๔	บุคลากรในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการทำงาน จากประสบการณ์ และจากปัญหา					
๕	องค์กรมีการปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป					
	๒. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๖	บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีการรับรู้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลอย่างต่อเนื่อง					
๗	มีการจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง					
๘	บุคลากรของสำนักงาน กศน. กทม. มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มศักยภาพโดยการไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
๙	มีการพัฒนาพื้นฐาน ปรับพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจกระบวนการทำงาน					
๑๐	การเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีผลดีต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร					

ที่	สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)	ระดับความเป็นจริง				
		๑	๒	๓	๔	๕
	๓. ด้านข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๑๑	สำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ					
๑๒	บุคลากรของ กศน. ดูแลหรือให้บริการนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา และติดต่องานอย่างทั่วถึง					
๑๓	มีการพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ					
๑๔	บุคลากรมีความพร้อมในเรื่องประสบการทำงาน ความรู้ ความสามารถที่จบมาในสาขาที่ต่างกัน					
๑๕	มีความเสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม และรับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง					
	๔. ด้านการพัฒนาแนวทางที่เห็นว่าเร่งด่วน					
๑๖	บุคลากรมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะต่องานที่ได้รับมอบหมายอยู่ตลอดเวลา					
๑๗	มีความชัดเจนในเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ					
๑๘	มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ					
๑๙	มีความรู้ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
๒๐	มีการเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมชนชาติต่างๆ ในอาเซียน					

หัวข้อที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ระดับความเป็นจริง				
		๑	๒	๓	๔	๕
	๕. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม					
๒๑	บุคลากรมีการบูรณาหลักธรรม คือภาวนา ๔ (กาย, ศีล, จิต, ปัญญา) ไปใช้ในการติดตามงานโดยการตรวจเยี่ยมให้ขวัญให้กำลังใจโดยการจัดเป็นกิจกรรม					
๒๒	มีการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทักษะชีวิตตามหลักภาวนา ๔					
๒๓	มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องของระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักพุทธธรรม					

ที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๕. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม (ต่อ)	ระดับความเป็นจริง				
		๑	๒	๓	๔	๕
๒๔	ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการคุณธรรมนำความรู้ไปพัฒนาจิตโดยการเจริญศีลภาวนา					
๒๕	มีการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องที่ได้รับผิดชอบ					
	๖. ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม					
๒๖	บุคลากรมีการอบรมพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่โดยการนำเอาหลักพุทธธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน					
๒๗	มีความรับผิดชอบในการทำงาน และมีความสุจริตต่อการทำงาน					
๒๘	มีความเข้มแข็งต่อสู้กับปัญหา					
๒๙	องค์กรได้นำความรู้จากการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ไปปรับปรุงใช้ในหน่วยงาน					
๓๐	มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา					
	๗. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักภาวนา ๔ กับบุคลากร					
๓๑	บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมีการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔ ไปพร้อมๆ กัน					
๓๒	บุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน					
๓๓	มีการฝึกอบรม เจริญภาวนา ให้กับบุคลากรทุกระดับ					
๓๔	ได้รับการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ในการไปเข้าค่ายธรรมะการนำหลักภาวนา ๔ ไปใช้					
๓๕	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา					

หัวข้อที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม	ระดับความเป็นจริง				
		๑	๒	๓	๔	๕
	๘. ด้านกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร					
๓๖	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนา การวางแผน การอบรม การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน นำประสบการณ์มาแชร์มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดจุดแข็ง					
๓๗	มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบของกิจกรรมเพื่อกำหนดจุดอ่อน					
๓๘	มีจิตสาธารณะเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง สามารถเอาศักยภาพของตัวเองมาใช้ได้เพื่อกำหนดโอกาส ในการดำเนินงานตามแผนงาน					
๓๙	มีการสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการของ “PDCA” เพื่อกำหนดปัญหาอุปสรรค					
๔๐	ผู้บังคับบัญชามีการออกคำสั่ง กำหนดรูปแบบลดหลั่นกันมาตามสายงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มาใช้ในรูปแบบของทักษะชีวิตและรูปแบบของการพัฒนาผู้เรียนเพื่อกำหนดจุดเด่นขององค์กร					
	๙. ด้านการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์					
๔๑	บุคลากร กศน.กทม. มีการประเมินตรวจสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย โดยออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และเป็นคนตรงต่อเวลามีระเบียบวินัย					
๔๒	บุคลากรสำนักงาน กศน. กทม. ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
๔๓	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีการวางแผนมีการทำงานให้รัดกุมขึ้นจนกว่างานจะสำเร็จ					
๔๔	ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ปฏิบัติงานโดยเอาใจฝักใฝ่ตรวจสอบผลงานเสมอ					
๔๕	มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการ ปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบครอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่ท่านสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

๑. สภาพความจำเป็นความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

๓. การประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยหวังว่า จะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ แสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ)
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ปีการศึกษา ๒๕๕๗

ติดต่อประสานงาน
มือถือ ๐๘๗-๙๐๑-๕๒๙๓
อีเมล์ : Suppakit21@hotmail.com

ภาคผนวก ฎ
ภาพประกอบการวิจัย

ภาพบน : สัมภาษณ์ ดร.วีระกุล อรัณยะนาค

ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร เมื่อวันพฤหัสบดี ที่ ๙ มกราคม ๒๕๕๗

ณ ห้องผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ภาพล่าง : สัมภาษณ์ นางสุพรพรรณ นาคปานเอี่ยม

รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร เมื่อวันอังคาร ที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๖

ณ ห้องรองผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ

และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

ภาพบน : สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร
ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร
เมื่อวันจันทร์ ที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖ ณ ห้องประชุม กศน. เขตราษฎร์บูรณะ

ภาพล่าง : สัมภาษณ์ พระราชวรเวที (เฉลา เตชวนฺโต)
เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร, รองเจ้าคณะภาค ๑๔
เมื่อวันอังคาร ที่ ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖
ณ กุฏิเจ้าอาวาสวัดราชคฤห์วรวิหาร

ภาพบน : สัมภาษณ์ ศ. พิเศษ จำนงค์ ทองประเสริฐ, ราชบัณฑิต
เมื่อวันอังคาร ที่ ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๖
ณ ห้องบัณฑิตวิทยาลัย วัดมหาธาตุ

ภาพล่าง : สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อุทัย ศิริภักดิ์
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เมื่อวันพฤหัสบดี ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗
ณ ห้องอธิการบดีอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จ.ฉะเชิงเทรา

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

วันอังคาร ที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๕๒ - ๑๑.๒๐ น.

ณ ห้องประชุม สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม		**ตำแหน่ง**
๑.	ดร.กรรณิการ์ อินทราย	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
๒.	ดร.สิริกวินท์ ครุฑครองพันธุ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
๓.	ดร.สุริยา บุญเฉลิม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางแค กรุงเทพมหานคร
๔.	นายรัฐเขต เชื้อมหาวัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน. เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
๕.	นางทัศนีย์ นิวาศบุตร	ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๖.	นางพรทิพย์ ทวีงาม	ข้าราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๗.	นางสาวศิริลักษณ์ พวงพิมาย	พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๘.	นายณัฐฐากรณ์ สีหาบุตร	พนักงานราชการสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๙.	นายสุนันท์ ทองหยู	ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร
๑๐.	นางฉวีวรรณ เอี่ยมละออ	ครูสำนักงาน กศน. กรุงเทพมหานคร

ภาพบน : ผู้วิจัยแนะนำตัว ก่อนเข้าสู่การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ภาพล่าง : บรรยากาศการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัย

ภาพบน : บุคลากรของ กศน. กทม. ร่วมกันเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการวิจัย

ภาพล่าง : สนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการวิจัยพร้อมเหตุผล

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	:	พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน)
เกิด	:	วันศุกร์ ที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๙
สถานที่เกิด	:	บ้านเลขที่ ๒๓๙ หมู่ ๓ บ้านหนองบะ ตำบลโคกสง่า อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น ๔๐๑๒๐
การศึกษา	:	พ.ศ. ๒๕๔๔ นักธรรมชั้นเอก วัดชัยภูมิพิทักษ์ (ผาเกิ้ง) จ.ชัยภูมิ
	:	พ.ศ. ๒๕๔๙ เปรียญธรรม ๕ ประโยค วัดโสธรวราราม จ.ฉะเชิงเทรา
	:	พ.ศ. ๒๕๕๓ พธ.บ. สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกการเมืองการปกครอง (เกียรตินิยมอันดับ ๑) รุ่นที่ ๕๕ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
	:	พ.ศ. ๒๕๕๔ พธ.ม. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
	:	พ.ศ. ๒๕๕๗ พธ.ด. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ ๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
บรรพชา		เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๒ ณ วัดชัยภูมิพิทักษ์ (ผาเกิ้ง) ตำบลกุดชุมแสง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ๓๖๒๑๐ โดยมี พระศีลวราลังกา ปัจจุบันเป็น พระเทพภาวนาวิกรม (วิ.) เจ้าคณะจังหวัดชัยภูมิ เป็นผู้บวชให้
อุปสมบท	:	เมื่อวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๑ ณ วัดแก้วโกรวาราม (พระอารามหลวง) ถนนอิศรา ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ ๘๑๐๐๐ โดยมี พระปัญญาวุธธรรมคณี เจ้าคณะจังหวัดกระบี่ เป็นพระอุปัชฌาย์
สังกัด	:	มหานิกาย
หน้าที่	:	ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน
เข้าศึกษา	:	เมื่อวันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๔
สำเร็จการศึกษา	:	เมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
ที่อยู่ปัจจุบัน	:	วัดยางสุทธาราม แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
	:	โทรศัพท์ ๐๘๑-๖๖๓๐๐๔๕
	:	มือถือ ๐๘๗-๙๐๑๕๒๙๓
	:	อีเมล์ Suppakit21@hotmail.com