

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำรา วิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นหลักต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
2. โครงการ โรงเรียนวิถิพุทธ
 - 2.1 ความเป็นมาและยุทธศาสตร์
 - 2.2 การบริหารจัดการ โรงเรียนวิถิพุทธ
 - 2.3 หลักธรรมในการพัฒนาบุคลากร
 - 2.4 การพัฒนาบุคลากรและคุณลักษณะของบุคลากร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. สรุปแนวคิดหลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของ หน่วยงาน เพราะคนเป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากหน่วยงานใดได้คนดี มีความรู้ความสามารถ และมีความ จงรักภักดีต่อหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ก็พัฒนามีผลงานที่มีประสิทธิภาพ แต่จะให้คนในหน่วยงาน นั้นเป็น คนดี คนเก่งมีความรู้ความสามารถอยู่เสมอ หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องมีการพัฒนา บุคลากร และเพิ่มพูนประสิทธิภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2523 : 149) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการผูกพัน การยอมรับไว้ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา และทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

ดนัย เทียนพุด (2537 : 22) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม และมีจุดเน้นย่อยที่ต่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546 : 9) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้ดำเนินการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนา ความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และการทำงาน ซึ่งสมาน รังสิโยภยกุล (2544 : 83) ได้เสริมว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร สุกชัย ยาวะประภาส (2548 : 176) ได้ให้ความหมายเพิ่มว่ารวมถึง การช่วยให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจ และเปิดโอกาสให้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

แคสเทเตอร์ (Castetter.2000 : 4) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษา คือ การกระตุ้นความสนใจ การพัฒนา การสงวนรักษาไว้ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อการให้เกิดการพัฒนาในกระบวนการทำงาน ตำแหน่งงาน และมาตรฐานของการทำงาน และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดของการพัฒนาอาชีพ รวมทั้งให้เกิดความสมานฉันท์ระหว่างจุดมุ่งหมายของบุคคลและองค์กร

แนดเลอร์ (ซุชชัย สมิทธิไกร, 2549 : 6 อ้างอิงจาก Nadler, 1989. Developing human resource.) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความมองอกงามเติบโตทางจิตใจ ซึ่ง เอ็ม เจ ออรัล (M.J. Arul, 2003. อ้างอิงจาก สุกชัย ยาวะประภาส, 2548 : 175) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นชุดของ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน โดยกิจกรรมที่ว่านี้ ศักยภาพของมนุษย์ จะถูกประเมินเพื่อยกระดับอย่างคัดสรร และนำไปใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะเกื้อหนุนต่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

เมทเจอร์ (Metzger, 2006 : 15) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยให้คำนิยามถึงความเจริญงอกงามที่มาจากขบวนการพัฒนาด้านในของบุคคล ซึ่งหมายถึง การพัฒนาทางด้านจิตใจที่มีความหมายสำหรับบุคคลที่ต้องมีความสมดุลระหว่างร่างกาย จิตใจ ระหว่างการกระทำ และการตัดสินใจ ซึ่งวิทฟิลด์ (Whitfield, C.L. 1993. อ้างอิงจาก Metzger, 2006 :15) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการที่บุคคลต้องมาหาความรู้เกี่ยวกับด้านในของชีวิต ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ความคิด ความรู้สึก การตัดสินใจ การเลือก ประสบการณ์ ความต้องการ ความจำเป็น ปัญญาญาณ การรับรู้จากสิ่งที่สัมผัสได้ และจากประสบการณ์ของจิตใต้สำนึก เช่น เรื่องของความฝัน และจินตนาการ ซึ่งสอดคล้องกับ กรกฎ สิงห์โกวินท์ (2533 : 223, 237) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ซึ่งวิธีการพัฒนา

อาจใช้วิธีการฝึกอบรมก็ได้ นอกเหนือจากการศึกษา เพราะผลที่ได้เป็นการพัฒนาบุคคลให้เจริญขึ้น มีความรู้ความชำนาญดีขึ้นในทางวัตถุ แต่การพัฒนาบุคคลที่สมบูรณ์จะต้องมีการพัฒนาจิตใจ เพราะองค์การใดก็ตามหากมีความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุแต่เพียงอย่างเดียว โดยที่พนักงานยังมีจิตใจที่เลวอยู่ก็ย่อมทำความเดือดร้อนมาสู่องค์การหรือพนักงานในองค์การได้ จึงได้เสนอระบบความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ทางวัตถุและความรู้ทางจิตใจ โดยแยกพิจารณาเป็น 3 คู่ ที่เกี่ยวเนื่องกับบุคคล คู่ที่หนึ่ง คือ ปัจจุบันและอนาคต คู่ที่สอง ภายและจิตใจ คู่ที่สาม คือ ตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้การพัฒนาบุคคลนั้นควรทำอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่ระบบการวางแผนพัฒนาบุคคล การพัฒนาคุณภาพบุคคล การพัฒนาเพื่อส่วนตน การพัฒนาเพื่อส่วนรวม การพัฒนาคุณธรรม ลำดับขั้นของการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างปัญญา แนวทางในวิธีสร้างปัญญาให้เกิดขึ้น การพัฒนาวิทยาการ หลักธรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลด้านต่าง ๆ ตลอดจนการประเมินผลการพัฒนาบุคคลโดยการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งสามารถประเมินผลด้านความรู้ทางวัตถุ และด้านความรู้ทางจิตใจไว้ด้วย อันจะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทางจิตใจได้โดยไม่เสื่อมถอย คือ ถึงขั้นหลุดพ้นจากวงจรชีวิตได้นับว่าเป็นการพัฒนาจนถึงขั้นสูงสุด อันนับว่าเป็นการสิ้นสุด การพัฒนา ฉะนั้น ระบบความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลนั้น ต้องพัฒนาทั้งกาย และจิตใจ ควบคู่กันไป เพราะกายต้องอาศัยจิต และจิตต้องอาศัยกาย และจิตต้องมีการพัฒนาจึงจะทำให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546 : 12-13) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่ง บางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม หรือมนุษย์ก็ได้ แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นดังนี้

1. คนมีความสามารถ และมีสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จัดให้มนุษย์มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยคาดหวังที่จะได้มนุษย์เหล่านั้น พร้อมทั้งจะเอาความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจึงต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิทยาการต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการปฏิบัติอันพึงประสงค์ของหน่วยงาน ดังกล่าว หากจะมองการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบอาจจะประกอบด้วย ระบบย่อยทั้ง 3 ระบบ คือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา และระบบการพัฒนา

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด ทั้งด้านวิธีการอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อจูงใจให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข และเปิดโอกาสให้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สอดคล้องหน้าที่รับผิดชอบของตน ของกลุ่ม และขององค์กร ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าในด้านวิชาชีพการงาน ตลอดจนวิถีชีวิตส่วนตัว อันได้แก่ การพัฒนาให้เกิดความเจริญงอกงามของด้านจิตใจ อันมีแนวทางการพัฒนา สามารถแบ่งออกเป็น การพัฒนาบุคลากร ใน 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ 1) การอบรมเพื่อให้งานบรรลุผล สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่มอบหมายได้ 2) การศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพ เพื่อเพิ่มวุฒิทางการศึกษา 3) การพัฒนา เพื่อให้ยกระดับความสามารถของพนักงาน ซึ่งรวมถึงความเข้มแข็งก้าวหน้าทางด้านจิตใจ ที่เกื้อหนุนต่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหาร ที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะของบุคลากร ตลอดจนเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว และได้นิยามถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้นคือ

1. ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมขึ้นอยู่กับโอกาสที่เขาจะได้พัฒนาตนเอง ซึ่งอาจเป็นไปได้ด้วยความสมัครใจที่จะปรับปรุงตนเอง หรือองค์กรจัดหาโอกาสให้แก่เขาที่จะพัฒนาตนเองตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น

2. พัฒนาการของคนเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำตั้งแต่เกิดจนตาย หรือตราบเท่าที่ความสามารถในการรับรู้จะยังมีอยู่ได้ ในส่วนขององค์กรที่จำเป็นจะต้องสร้างให้เกิดความพัฒนาตราบที่เขายังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ

3. เป็นหน้าที่และความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในด้านกำลังคน เช่น ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลงอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การลาออก การเสียชีวิต ตลอดจนการขอยางงาน หรือเปลี่ยนแปลงจุดหมายในองค์กร

4. การพัฒนาบุคลากรนั้น ถือได้ว่าเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะได้ผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ทำงานแล้ว ยังมีส่วนช่วยดึงดูดคนที่มี

ความสามารถที่ได้รับการพัฒนาแล้วให้มีความประสงค์ที่จะอยู่ร่วมทำงานให้แก่องค์การนั้นมากขึ้น อันจะเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่องค์การนั้นอีกด้วย

ชาลซ์ ลิวริงลีมา และเชิดวิทซ์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 8-15) ได้กล่าวปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งองค์กรย่อมจะเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเป็นไปทั้งในทางก้าวหน้าหรือในทางที่เสื่อมลงก็เป็นได้

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ได้เจริญรุดหน้าไปอย่างสูง ก่อให้เกิดประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ การนำเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องกลมาใช้ในการทำงานดังกล่าว จำเป็นต้องฝึกให้เจ้าหน้าที่ที่จะใช้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องเครื่องมือเหล่านั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วนเสียก่อน

3. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร องค์กรใด ๆ ก็ตามมิได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานองค์กรโดยตรงก็คือประชาชน ผู้รับบริการ หรือลูกค้าองค์กร นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรไม่น้อย เมื่อสภาพแวดล้อม ภายนอกตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลง และกระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานขององค์กร จำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ดังกล่าวด้วย จึงจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้

4. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยา เมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์หรือการศึกษาอบรมต่าง ๆ ในการบริหารงานนั้น เราอาจจะตอบสนองความต้องการของคนบางคนในบางเวลาได้ แต่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการบางคนตลอดเวลาได้

สุภชัย ขวาระประภาส (2548 : 180-181) ยังกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผล ให้เกิดการพัฒนา / เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้มีนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ เช่น มีการนำระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากล ระบบต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ ฯลฯ

2. ก่อให้เกิดการเผยแพร่วัฒนธรรมนั้น ๆ ให้เป็นที่เข้าใจ และยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร

3. กระตุ้นบุคลากรให้เพิ่มความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้างการจัดองค์การ ระบบการทำงาน

การสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่นวัตกรรม และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรม เป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ ยุคที่องค์การต้องบริหารจัดการความรู้ การเพิ่มคุณค่าและใช้คุณค่าที่มีอยู่ และเพิ่มขึ้นของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งยวดต่อความสำเร็จขององค์การ

จากนิยามความสำคัญ และความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสรุปในประเด็นได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงขององค์การ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก
2. เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี
3. เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่

และความต้องการของบุคลากร และหน่วยงาน

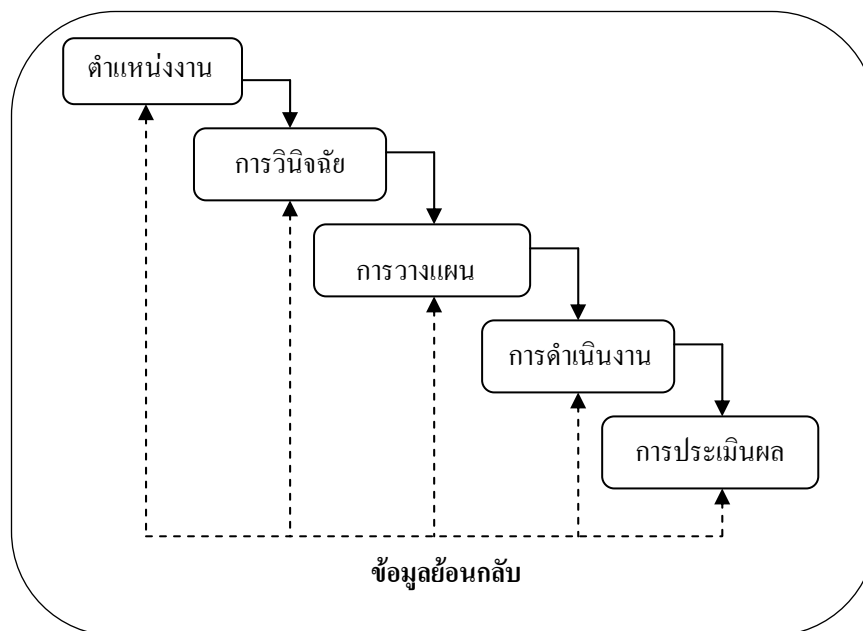
4. เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ ศักยภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อความก้าวหน้า ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ

5. เพื่อก่อให้เกิดการสร้าง การเผยแพร่ และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรม ให้เข้ากับยุคสมัย

1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กรมีหลายประการด้วยกัน แต่ประการที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร คุณลักษณะของบุคลากรที่จะเป็นทรัพยากรที่ดีขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นได้ด้วยการพัฒนา ดังนั้นแนวคิด วิธีการและขั้นตอนการพัฒนาจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

แคสเตเตอร์ (Casterter. 2000 : 182-195) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการให้แผนพัฒนาประสบความสำเร็จตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา : Castetter. 2000 : 195

นงลักษณ์ สิ้นสืผล (2542 : 27-28) ได้กล่าว การพัฒนาบุคคลมีเทคนิควิธีการดำเนินการแตกต่างกัน มีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลการพัฒนาต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาจะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ ค้นหาปัญหา และความต้องการในการพัฒนา กำหนด จุดหมายที่ต้องการจะก้าวไปให้ถึง คัดเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คัดเลือกสื่อที่จะใช้ในการพัฒนารวมทั้งสร้างหลักสูตรหรือเนื้อหาสาระของการพัฒนาและเตรียมงานเพื่อการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลของการพัฒนา เพื่อการปรับปรุงการจัดการพัฒนาบุคคลต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 53) รายงานถึงแนวทางการจัดพัฒนาบุคลากร เช่น

1. วิเคราะห์ สภาวะธรรมหรือภูมิธรรม ธรรมวุฒิ และลักษณะของบุคลากร
2. ค้นหาบุคลากรแนวร่วมหรือแกนนำ
3. วางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างศรัทธา สร้างความเข้าใจ ด้วยวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร
4. จัดกิจกรรมเป็นตัวอย่างสะท้อนให้เห็นความสำเร็จ ทั้งกิจกรรม รูปธรรม และกิจกรรมพัฒนาจิต
5. ให้การยกย่อง ชมเชย แก่บุคลากรที่พัฒนาจนเป็นแบบอย่างได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 21) รายงานว่า การพัฒนาบุคคลแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน เช่นเดียวกับการบริหารโดยทั่วไป คือ ต้องเริ่มจากหาความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียน การวางแผน การปฏิบัติตามแผนหรือดำเนินการ การติดตามและประเมินผล

แนวทางการปฏิบัติของการพัฒนาบุคลากร ของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 55) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา
2. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา
3. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร
4. ติดตาม ประเมินการพัฒนา
5. รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จกกลณี ชุติมาเทวินทร์ (2544 : 21) ได้เสนอรูปแบบของวงจรการอบรม เพื่อนวัตกรรมในการฝึกอบรม ซึ่งมุ่งกระตุ้นให้นักฝึกอบรมเกิดความคิดในการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ มีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนของการประเมินความจำเป็นในการอบรม 2) ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร และการวางแผนเตรียมพร้อม 3) ขั้นตอนการปฏิบัติการ อบรม 4) ขั้นตอนการประเมินผลและการติดตามผลการอบรม 5) ขั้นตอนการทบทวน และวิจัยเพื่อนวัตกรรมการอบรม

จากการศึกษาขั้นตอน กระบวนการการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางค่าความถี่ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าความถี่ของขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการ นักการศึกษา

กระบวนการพัฒนาบุคลากร	นงลักษณ์ ถิ่นสีบัวศั	จงกลณี ชุตินาเทวินทร์	แคสเทเตอร์	กระทรวงศึกษาธิการ	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	รวม
1. การกำหนดความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร, การวิเคราะห์ และค้นหาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การวางแผนการพัฒนาบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การดำเนินการตามแผน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การประเมินผล, การยกย่องชมเชยแก่ บุคลากร, การทบทวน ปรับปรุง และ วิจัย เพื่อพัฒนานวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตาราง 1 พบว่า นักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรมีความเห็นสอดคล้องต้องกันประเด็นหลัก สามารถที่จะสรุปได้ว่า การดำเนินการ ในการพัฒนาบุคลากรให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก 1) การกำหนดความต้องการจำเป็นของการพัฒนา 2) การดำเนินการวางแผน 3) ดำเนินการตามแผน และ 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

1.3.1 การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

แคสเทเตอร์ (Castetter. 2000 : 183) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง สภาพความขัดแย้ง ความแตกต่างระหว่างระดับของการปฏิบัติงานของบุคลากร และระดับความต้องการผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยกระบวนการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546 : 94) และวิจิตร อวระกุล (2540 : 127) ที่ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหา

อุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่เพียงพอ ความเข้าใจทัศนคติ และสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

จึงสรุปได้ว่า ความหมายของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ สภาพปัญหาและความคาดหวังสภาพการทำงานขององค์กร ที่มีความแตกต่างขัดแย้งในระดับ และเรื่องต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งสามารถแก้ไขความขัดแย้ง หรือช่วยให้ช่องว่างของปัญหาลดน้อยลงไปได้ ด้วยกระบวนการพัฒนา

หลักการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542 : 43) กล่าวถึง หลักการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมว่า มีองค์ประกอบ 4 ประการ 1) ความคาดหวังว่าสภาพในองค์กรควรจะเป็นอย่างไร 2) สภาพที่เป็นอยู่ในขณะนี้เป็นอย่างไ 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร 4) วิธีการแก้ไขปัญหาคือใช้วิธีการฝึกอบรมได้หรือไม่

สุภาพร พิศาลบุตร และชงยุทธ เกษสาคร (2546 : 91) กล่าวถึง สาเหตุของปัญหาซึ่งเป็นความจำเป็นหรือความต้องการที่จะต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรม อันเนื่องมาจากพฤติกรรมการทำงานในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานค้างค้ำไม่สำเร็จ ตามกำหนดเวลาตามแผนงาน
2. หลายคนทำงานชนิดเดียวกัน แต่ปฏิบัติคนละวิธี ทำให้ผลงานไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน
3. ในการพิจารณาความดี ความชอบ ปรากฏว่ามีบุคคลที่ไม่เหมาะสมเป็นจำนวนมาก
4. มีบันทึกเสนอขอซ่อมอุปกรณ์เครื่องมือบ่อยครั้ง
5. การปฏิบัติงานเหน็ดเหนื่อย รุ่มง่าม เกิดอุบัติเหตุและมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป
6. มีการบ่นไม่พอใจ มีการร้องทุกข์หรือ เกิดการอึดอัดในการทำงาน

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544 : 49) ได้กล่าวว่า การประเมินความจำเป็นในการอบรมจะบอกให้ทราบถึงความต้องการที่ยังขาดตกบกพร่องไป หรือบอกให้ทราบถึงสิ่งที่ยังด้อยมาตรฐาน ทั้งในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้ามารับการอบรม ขณะเดียวกันก็จะเป็นการตรวจสอบสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งโดยทั่วไปสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพมาจาก

1. สักยภาพขาดการกระตุ้น นั่นคือ มีศักยภาพในการทำงาน แต่ทำงานไม่เต็มศักยภาพ
2. ขาดการผสมผสานของทักษะความรู้ และทัศนคติที่ถูกต้องเข้าด้วยกันในการทำงาน

ซึ่งชี้ให้เห็นชัดถึงความจำเป็นในการอบรม

3. ขาดการฝึกฝน คือ มีทักษะและความรู้อยู่แล้ว แต่ขาดโอกาสในการฝึกฝน ทำให้มีสภาพคล้ายสนิมจับ ทำงานได้ไม่ชำนาญคล่องแคล่ว ซึ่งเป็นสาเหตุของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

สรุปการประเมิน ความต้องการจำเป็น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้การอบรมที่จะจัดขึ้นตรงความต้องการของผู้ที่รับการอบรม และตรงตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ที่ครอบคลุมทั้งเรื่องของทักษะความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของแต่ละกลุ่มหรือบุคคลที่เข้ารับการอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วุฒิพงษ์ ยศธาสโร (2546 : 9) กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น คือชุดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อระบุปัญหา หรือประเด็นต่าง ๆ ในสถานที่ทำงาน และพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นการดำเนินการที่เหมาะสมหรือไม่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมักจะเป็นขั้นตอนแรก ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นถึงช่องว่างของสมรรถภาพขององค์กร และบุคลากร ระหว่างที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันกับที่ต้องการจะเป็น ดนัย เทียนพุด (2537 : 33) กล่าวว่า มีผู้เสนอโมเดลในการวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วย วิธีการ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการสังเกต ขั้นนี้เป็นการศึกษาปัญหาขององค์กรและเป็นการช่วยเตรียมให้เห็นโอกาสทางธุรกิจ ท่านจะต้องศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นว่า “มีอะไรบ้างที่เกิดในองค์กร” และสามารถวิเคราะห์แยกแยะได้ว่า อะไรคือปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจ ขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ท่านประเมินทัศนคติของพนักงานแต่ละคน และบรรยากาศของทีมงานในแต่ละหน่วยงาน

2. ขั้นการค้นหาและตรวจสอบ ถ้าท่านสามารถชี้แยกแยะได้ว่า ผลต่างของการปฏิบัติงานหรือโอกาสทางธุรกิจในอนาคต หรือได้รับการร้องเรียนต่อว่าเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือการขอเข้ารับการฝึกอบรมท่านต้องค้นหาและตรวจสอบ ในรายละเอียดและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเฉพาะเจาะจง เพื่อจำกัดให้ได้ว่าอะไรคือความจำเป็นในการฝึกอบรมจริง ๆ

3. ขั้นการวิเคราะห์ ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ใช้กิจกรรมทางปัญญา/ความคิด การวิเคราะห์ในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบข้อมูลซ้ำว่าข้อมูลที่ได้นั้น เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด การรวมสรุปเป็นหมวดหมู่ และจัดให้เห็นภาพรวมในเชิงสรุปเพื่อจะใช้ในการสื่อสารหรือนำเสนอต่อผู้บริหาร

ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 71-73) กล่าวว่า การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร โดยวิเคราะห์ดูว่า เป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จะไปในแนวทางใด มีอะไรบ้างที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคต อัตราความ

เจริญก้าวหน้าขององค์กรจะมีผลให้ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานในอนาคตหรือไม่ สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม จะมีผลกระทบทำให้องค์กรต้องปรับตัวไปในลักษณะใด

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน ได้แก่ การวิเคราะห์คู่มืองาน ในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้มีการอธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ เอาไว้กับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีงานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความชำนาญงาน ทักษะดี พฤติกรรม และบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับลักษณะงานสำหรับการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าใครบ้างที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีเท่าที่ควร เมื่อทราบปัญหาดังกล่าวแล้วจะต้องวิเคราะห์ต่อไปว่าปัญหาใดบ้างที่จะแก้ไข เพื่อดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

3. วิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่า จำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ หรือในระดับต่าง ๆ มีจำนวนเท่าใด พอกับปริมาณงานหรือไม่ การแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง และควรจะทำในช่วงใดจึงจะเหมาะสม ในทำนองเดียวกัน บุคลากรที่จะรับเข้ามาใหม่จะต้องดำเนินการปฐมนิเทศและแนะนำงานอย่างไรจึงจะได้ผล สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

4. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงสิ่งที่บุคคลในองค์กรแสดงออก ปัญหา มักจะมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเชื่อมโยงเป็นลูกโซ่ เป็นเรื่องละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ต้องใช้ความชำนาญและความรอบคอบในการพิจารณาแก้ไข ซึ่งปัญหาอาจจะแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม แต่บางปัญหาอาจจะต้องอาศัยการเพิ่มผลประโยชน์ตอบแทนควบคู่กันไปด้วย

5. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ว่า เหมาะสมกับงานและยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ จะต้องฝึกอบรมผู้ให้มีความรู้และมีทักษะ ที่จะใช้เครื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณีย์ เทียนพุด (2537 : 39-40) ได้เสริมให้เห็นว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าปัญหาใดจะสามารถแก้ไขด้วยวิธีการเช่นใดนั้น วิธีการ “เทคนิคการวิเคราะห์หาเหตุและผล” เป็นวิธีการที่ช่วยได้เป็นอย่างดี เทคนิคนี้จะเริ่มต้น

1. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริง เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้น ๆ

2. วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง เช่น สาเหตุเกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณ สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งองค์กรจะใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ สาเหตุเกี่ยวกับพนักงาน อันเป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการพัฒนา เช่น จำนวนพนักงาน คุณภาพงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ

3.1 พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี

3.2 ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดี ข้อเสีย อย่างไรบ้าง

3.3 เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3.4 วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การพัฒนาหรือไม่

4. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนา จะดำเนินการดังนี้ คือ กำหนดวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมพนักงานนั้น เป็นการแก้ไขทางด้านความรู้/ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะพฤติกรรม กำหนดว่าบุคลากรผู้ใดกลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม

แคสเทเตอร์ (Castetter, 1996 : 236-238) ได้กำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ โดยสรุปดังนี้

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเองและอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง

2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม

3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ ในการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ มาทำการวิเคราะห์ในการทราบปัญหาและความต้องการขององค์กร และหรือของงาน และหรือของบุคลากร เช่น ในการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดตามต้องการจำเป็นให้สอดคล้องในการพัฒนาบุคลากร

1.3.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการวางแผนการพัฒนาคลาคกร

เมื่อทราบถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ลำดับต่อมา คือ การวางแผนเพื่อการพัฒนาคลาคกร การวางแผนจะเป็นเส้นทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาและนำองค์กร ไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

เมตต์ เมตต์การ์ณัจิต (2547 : 227) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าในอนาคตจะทำอะไร จะมีวิธีดำเนินการอย่างไร และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำความรู้ทางนโยบายและแผนมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

ฉัญฉุพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547 : 60) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพัฒนาลำดับในการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากร เพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 57) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ เริ่มจากภารกิจ ตามด้วยจุดหมาย และแผน ที่จะให้บรรลุจุดหมาย

พลันเก็ท (Plunket. 2001 : 124) ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นการเตรียมการในวันนี้สำหรับเหตุการณ์ในอนาคต โดยต้องมีองค์ประกอบในเรื่องของ 1) โครงสร้างหรือเป็นการทบทวน 2) เป็นการเน้นและวิเคราะห์โอกาส 3) นำเป้าหมายไปสู่ ความสำเร็จ 4) วิเคราะห์และเลือกหลักสูตรโครงการ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร 5) มีการตรวจสอบทรัพยากรที่จำเป็นในการที่จะพัฒนาเพื่อความสำเร็จ

ผู้วิจัยสามารถสรุปจากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าวว่า การวางแผนพัฒนาคลาคกร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคลาคกร และการกำหนดแผนย่อย กำหนดกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากร เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม โดยมีผลลัพธ์ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำและวิธีปฏิบัติ

กระบวนการการวางแผนและการจัดหลักสูตรการพัฒนาคลาคกร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37-39) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า จะต้องมียุ่ตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ คือ การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ การวางแผนนโยบาย วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ตั้งวัตถุประสงค์และความต้องการให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. การสร้างแผน เป็นการกำหนดแผนที่ต้องการให้ชัดเจน โดยคำนึงถึง มาตรฐานหรือคุณภาพที่กำหนด มีทางเลือกหรือกิจกรรมต่าง ๆ อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น การตัดสินใจเลือกทางเลือก กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการ และเขียนเป็นแผนให้ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ

3. การปฏิบัติตามแผน นำเกณฑ์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ

4. การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วิจิตร อวาทกุล (2540 : 141-142) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรว่าสิ่งที่ต้องคิด และยึดถือเป็นหลัก ไว้ดังนี้

1. การกำหนดความมุ่งหมาย นโยบาย ของหลักสูตร เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เราต้องการบรรลุถึง

2. การบรรจุวิชาต่าง ๆ ลงในหลักสูตร เลือกเนื้อหาวิชา วิทยากร กิจกรรม เทคนิควิธีการฝึกอบรม ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเกิดการพัฒนาค้นบรรลุวัตถุประสงค์

3. การนำหลักสูตรไปดำเนินการ หรือบริหารหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ส่วนนี้สำคัญอยู่ที่การเลือกผู้เข้ารับการอบรม วิทยากรเทคนิค วิธีการฝึกอบรม โสตทัศนศึกษา จิตวิทยา บรรยายภาค ฯลฯ ของการฝึกอบรม

4. การประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไข ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเนื้อหา ลำดับขั้นตอน การถ่ายทอดของวิทยากร เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม วิธีการต่าง ๆ มาแก้ไข

ศุภศักดิ์ พงษ์อนันต์ และคณะ (2543 : 3-6) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะดำเนินในอนาคต โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ และพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ คือ ความต้องการของแผนงานซึ่งเป็นแนวทางกว้าง ๆ ในเชิงคุณภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน และ คำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ควรเริ่มจากการระบุปัญหา แล้วแปลงปัญหามาเป็นวัตถุประสงค์ของแผน 2) รู้ถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดปัญหา 3) จากวัตถุประสงค์ต้องสามารถกำหนดได้ว่าจะดำเนินการอะไรเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมาย 4) จากวัตถุประสงค์ต้องสามารถรู้ได้ว่า

ต้องการผลลัพธ์อะไร 5) จากวัตถุประสงค์ต้องสามารถกำหนดมาตรการเพื่อใช้วัดผลสำเร็จได้ใน การเขียน วัตถุประสงค์ควรยึดหลัก SMART คือ

S = Specific	ระบุชัดเจน มีขอบเขตที่แน่ชัด
M = Measurable	สามารถวัดและประเมินผลได้
A = Attainable	สามารถบรรลุได้
R = Realistic	ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
T = Time	มีกรอบของเวลากำหนดไว้

สรุป จากความคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนและ การจัดหลักสูตรการพัฒนาคณาจารย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า มีขั้นตอนและวิธีการดังนี้คือ 1) การ เตรียมการหรือการประเมินความจำเป็นในการอบรม 2) การสร้างแผน โดยคำนึงถึงมาตรฐาน หรือ ปัญหา หรือคุณภาพของงาน และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการอบรม 3) การกำหนดขั้นตอน การปฏิบัติงาน 4) กำหนดแนวทางและวิธีการประเมินผล

1.3.3 การดำเนินการตามแผนการพัฒนาคณาจารย์

ความหมายของการดำเนินการตามแผนพัฒนาคณาจารย์

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38-39) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการตามแผนหมายถึงการนำ แผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน
2. ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมี การมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่ เกี่ยวข้องกับแผน
5. การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน
6. การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 62-69) ; สุรรัตน์ เอี่ยมสกุล (2542 : 33) กล่าวถึงการนำ แผนปฏิบัติการหรือโครงการไปปฏิบัติว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงนโยบาย เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและ เป็นไปไม่ได้รองรับแล้ว แผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็มิอาจจะทำ ให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของโครงการในลักษณะ ดังกล่าวจะไม่บังเกิดผลขึ้นได้อย่างแท้จริงเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงปรากฏเป็นตัวอักษรใน

เอกสารการวางแผน โดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง และการดำเนินการตามโครงการมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัย 3 ปัจจัย ดังนี้คือ การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุม

สุกศักดิ์ พงษ์อนันต์ และคณะ (2543 : 6) การปฏิบัติตามแผน เป็นการทำความเข้าใจแผนงานที่กำหนดขึ้น และมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งการปฏิบัติตามแผนจะสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น ในการดำเนินงานตามแผนจึงควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

4M1E

M = Man	บุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
M = Machine	เครื่องจักรและเครื่องมือ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน
M = Material	วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน
M = Method	วิธีการที่กำหนดให้ใช้ในการดำเนินงาน
E = Environment	สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

ด้วย 4M1E เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของแผนที่กำหนดผู้รับผิดชอบจึงต้องทำความเข้าใจและสามารถบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

การดำเนินการตามแผนการพัฒนากุศลกร ของผู้วิจัยแนวคิดของนักวิชาการ และ นักการศึกษาที่สอดคล้องต้องกันถึงความหมายของการดำเนินการตามแผนการพัฒนากุศลกร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนากุศลกร และการกำหนดแผนย่อยกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดกิจกรรม กำหนดวิธีการดำเนินงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม โดยมีผลลัพธ์ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำและวิธีปฏิบัติ

การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนากุศลกร

การพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรตามแผนการพัฒนากุศลกร มีเทคนิควิธีและรูปแบบการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ดังเช่น ที่นักวิชาการและศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542 : 27) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการพัฒนากุศลกรอาจทำได้หลายวิธี คือ 1) การให้การศึกษา 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม 4) การประชุมสัมมนา 5) การสาธิต 6) การชี้แจงแนะนำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 202-205) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนากุศลกรว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนากุศลกรควรแยกการนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกัน

อยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทัศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบ นั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสิทธิภาพที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้ คือ 1) การประชุมปฏิบัติการ 2) การประชุมปรึกษาหารือ 3) การฝึกงาน 4) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง 5) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ 6) การสาธิต 7) การอภิปราย 8) การสนทนา 9) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย 10) ทัศนศึกษา 11) สัมมนา 12) การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้ คือ 1) การฝึกงาน 2) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ 3) การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย 4) การเข้ารับการฝึกอบรม 5) การไปศึกษาต่อ 6) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ 7) การให้ทดลองปฏิบัติจริง 8) การอ่าน 9) การเขียน 10) การเยี่ยมชมงานที่อื่น 11) การให้รับโครงการไปจัดทำ 12) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ 13) การให้ไปเป็นวิทยากร 14) การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน

ทวิบูรณ หอมเย็น (2526 : 38-39) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงานและการปฏิบัติตนในทางที่ควร เปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่ 1) ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล 2) การสอนงาน 3) การหมุนเวียนการทำงาน 4) การให้ปฏิบัติหน้าที่ 5) การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน 6) การให้ไปสังเกตการณ์ 7) สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

2. การพัฒนาบุคลากรอย่างทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน โดยแบ่งได้หลายประเภท ได้แก่ 1) การประชุมนิเทศ 2) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ 3) การพัฒนาบุคคลในระดับหัวหน้างาน 4) การพัฒนาบุคคลระดับผู้บริหาร 5) การดูงานนอกสถานที่ 6) การประชุมอภิปราย 7) การบรรยายและสาธิต

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายในการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น จึงควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ สภาพแวดล้อม

ทรัพยากร และบุคคลที่จะพัฒนา ทั้งนี้ต้องมาจากการวิเคราะห์กำหนดความจำเป็นและการวางแผนที่ดี จึงนำไปสู่การดำเนินการตามแผนที่มีประสิทธิภาพ

1.3.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 251) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536 : 124) ให้ความหมายการประเมินผลการพัฒนาว่า หมายถึงการวัดและค้นหาคุณค่าของการพัฒนาในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เมื่อดูประสิทธิผลของการจัดการพัฒนา สิ่งสำคัญคือ ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การประเมินว่า จะประเมินอะไร เมื่อใด ใช้วิธีใด ใครเป็นผู้ประเมินและจะประเมินใคร

วิจิตร อวระกุล (2540 : 236) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินหมายถึง กระบวนการพิจารณา วิจัยเพื่อให้ทราบว่า การกระทำกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่เราได้ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกตเก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมาแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่เราตั้งขึ้น จากนั้นเราก็สรุปหรือตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

ชูชัย สมิทธิไกร (2549 : 205) การประเมินผล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการอบรม และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดนัย เทียนพุฒ (2537 : 108) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนา คือ การตัดสินใจว่า โครงการ หลักสูตร ฝึกอบรม หรือพัฒนาพนักงานนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ คือการตัดสินใจว่าการพัฒนาพนักงานขององค์กร มีผลคุ้มค่าหรือไม่อย่างไร คือการตัดสินใจเลือกที่จะดำเนินโครงการฝึกอบรมต่อไป ยุติการอบรม หรือปรับปรุงโครงการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพิจารณารวบรวมข้อมูลของการปฏิบัติงาน ตามโครงการ แผนการ หลักสูตรที่จัดขึ้น ในการวัดคุณค่าของการพัฒนา ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งขึ้น มากน้อยเพียงใด มีปัญหาด้านใด โดยในการประเมินต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การประเมินว่า จะประเมินอะไร เมื่อใด ใช้วิธีอะไร และใครเป็นผู้ประเมินและจะประเมินใคร

ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 485) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลงาน การประเมินผลเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคคล การประเมินผลที่ดีและ

ดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคคลให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคลตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

อุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์การต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม หรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 145) ได้กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรม และพัฒนาเป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติในหน่วยงานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มมากน้อยเพียงใด และองค์การได้รับผลตอบแทนอย่างไรจากการลงทุนให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และสามารถนำไปปรับปรุงเพื่อให้การพิจารณาบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อพิจารณาว่าสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ และทัศนคติ ของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ คุ้มค่าตามวัตถุประสงค์อย่างไร

แนวคิดและวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536 : 126-127) และนงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542 : 35) ให้แนวทางวิธีการประเมินผลการพัฒนาไว้ สอดคล้องกันว่าจะต้องใช้วิธีการที่ตั้งบนรากฐานของการวัดผลที่ดี เชื่อถือได้ หรือสามารถวัดได้ทั้งคุณภาพและเชิงปริมาณ การวัดเป็นการติดตามผลหลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้นลง โดยปกติแล้ววิธีการประเมินผลมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินผลปฏิบัติการผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อการจัดการฝึกอบรมพัฒนาครั้งนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนาคิดว่า สามารถนำไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมพอใจกับสิ่งที่ได้รับ

เพียงใด บรรยากาศในการอบรม วิทยากรเหมาะสมเพียงใด และสถานที่ในการอบรมจัดได้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งการอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น

2. ประเมินการเรียนรู้ เพื่อวัดการเรียนรู้และมีความเข้าใจ รวมทั้งทักษะในการรับการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้นเพียงไร

3. ประเมินพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรม การประเมินผลเพื่อใช้เป็นตัวจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ ซึ่งแนวทางในการประเมินมีดังนี้

3.1 การประเมินโดยมีระบบก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังการพัฒนา โดยดูพฤติกรรมการทำงาน การเรียนรู้ระบบงาน ความเข้าใจในการทำงานทั้งก่อนและหลัง เพื่อมุ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.2 การประเมินโดยให้บุคคลหลายฝ่ายประเมิน ความสามารถในการปฏิบัติงาน การประเมินต้องหาข้อมูลหลาย ๆ ฝ่าย เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และประเมินกันเองหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงจากการได้รับการอบรมพัฒนา

4. ประเมินโดยการนำเอาเครื่องมือทางสถิติมาเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานทั้งก่อนและหลังการพัฒนา เพื่อดูความสัมพันธ์ของข้อมูลว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

บางครั้งการประเมินผลหลังการฝึกอบรมระยะหนึ่งอาจทำได้ยาก เพราะมีตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์การที่มากกระทบต่อองค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรและความรู้สึก ทักษะที่มีต่อองค์การ ความพอใจหรือไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกที่ส่งผลต่อการทำงาน ผลของงาน จึงมิใช่เกิดจากการอบรมด้านเดียว

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2526 : 175) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่า ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดผลการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงานหรือผลงานหลังจากการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน

3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานให้ทราบ

4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า Experimental group และกลุ่มหลังคือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใดๆ เลย เรียกว่า Control group โดยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้ มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ทั้งในด้านการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 116) กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่ามีข้อควรคำนึง 3 ประการ คือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่ามีฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงานและการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวบรรลุเพียงใด วัตถุประสงค์ใดบ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

แคสเทเตอร์ (Castetter. 1996 : 256) ได้กล่าวถึง การวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. การเลือกโดยคำนึงถึงความพึงพอใจ
3. การออกแบบแนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติ

นอกจากสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงแล้ว แคสเทเตอร์ ยังได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้มีส่วนร่วม โดยดูว่ามีการดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม
2. ผลกระทบของตำแหน่งงาน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมว่าได้ปรับปรุงงานในตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่
3. ผลกระทบขององค์กร โดยดูว่าใช้วิธีการอะไรและมีขอบเขตของการพัฒนาแค่ไหนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

दनัย เทียนพุด (2537 : 109) ได้จำแนกแนวคิดในการประเมินผลโครงการอบรมหรือหลักสูตรฝึกอบรม เป็น 4 กลุ่ม ด้วยกันคือ

1. เน้นเรื่องการวัด
2. เน้นความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติจริงกับวัตถุประสงค์
3. เน้นการประเมินเพื่อการตัดสินใจ

4. เน้นผลที่ได้

จากแนวคิดและวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรสามารถจำแนกเป็นกลุ่มโดยเน้นในการวัดผล เน้นความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติการจริงกับวัตถุประสงค์ เน้นการตัดสินใจ และเน้นผลที่ได้ โดยมีการวัดผลตัวแปร 4 ตัว คือ ปฏิภานของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลทางสถิติของการฝึกอบรม ซึ่งสามารถวัดโดย 1) การทดสอบข้อเขียน สัมภาษณ์ หรือทดลองปฏิบัติงาน 2) การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลังอบรมไปแล้ว 3) การรายงานจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรม 4) การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เข้ารับการอบรมและไม่ได้เข้ารับการอบรม

2. โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ

2.1 ความเป็นมาและยุทธศาสตร์

โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษา 1 ใน 5 ของรูปแบบใหม่ที่กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งระบบ ให้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับรากฐานของสังคมไทย เป็นโรงเรียนระบบปกติทั่วไปที่มีอยู่แล้ว ไม่ใช่โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ แต่เป็นโรงเรียนที่ได้นำหลักพุทธธรรมมาใช้หรือประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีระบบการศึกษา 3 ประการ คือ ไตรสิกขา หรือศีล สมาธิ ปัญญา ฝึกอบรมให้ครอบคลุมการดำเนินชีวิตทุกด้าน และบูรณาการสู่การพัฒนาชีวิตที่สมบูรณ์ โดยผ่านกิจกรรมการกิน อยู่ ฝึก ฟังเป็น ตามกระบวนการวัฒนธรรมแสวงหาปัญญา และวัฒนธรรมแห่งความเมตตา อันเป็นรากฐานในการดำเนินชีวิตที่สำคัญของผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียน ตามหลักไตรสิกขาอย่างบูรณาการ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านปัญญา ความคิด และด้านการดำรงชีวิตในการกิน อยู่ ฝึก และฟัง เป็นวิถีชีวิตที่เป็นธรรมชาติ ดำรงชีวิตที่ถูกต้อง เกิดประโยชน์แท้จริงกับชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมของไทย เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 โดยการประสานกันระหว่างสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้รับผิดชอบโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน โดยมี 89 โรงเรียน ที่สมัครรุ่นแรกตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2546

โดยมียุทธศาสตร์สำคัญดังนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูใน โรงเรียนที่มีความพร้อมและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ

2. สนับสนุนให้ความรู้ ความเข้าใจการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาโดยการปฐมนิเทศ
3. สนับสนุนเอกสาร แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธ โดยมีตัวชี้วัดกำกับการทำงาน
4. ประสานความร่วมมือ และขอรับการสนับสนุนจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถาบันศาสนา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 175 เขต เป็นตัวขับเคลื่อนโรงเรียน
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โรงเรียนวิถีพุทธในแต่ละภูมิภาค
7. ส่งเสริมให้โรงเรียนนำวิถีพุทธบูรณาการอย่างกลมกลืนในระบบการบริหารจัดการ (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2548 : 1-4)

สรุปได้ว่าโครงการโรงเรียนวิถีพุทธเริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 โดยการประสานกันระหว่างสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนวิถีพุทธในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมียุทธศาสตร์ในการสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประสานความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชนและสถาบันศาสนา และนำวิถีพุทธมาบูรณาการ โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมดเป็นตัวขับเคลื่อนโรงเรียน

2.2 การบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ

จากเอกสารแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธได้เสนอว่าจังหวะก้าวการพัฒนาสู่โรงเรียนวิถีพุทธที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบและลำดับขั้นตอนที่เป็นระบบ และลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบต่อไปนี้เป็นข้อเสนอเชิงตัวอย่างหนึ่งที่สถานศึกษาสามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการ** : ที่จะให้การจัดโรงเรียนวิถีพุทธดำเนินไปโดยสะดวกด้วยศรัทธาและฉันทะ
2. **ขั้นดำเนินการจัดสภาพและองค์ประกอบ** : ที่จะเป็นปัจจัย เป็นกิจกรรม เป็นเครื่องมือสู่การพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะแห่งปัญญาวัตรธรรม
3. **ขั้นดำเนินการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรตามระบบไตรสิกขา** : ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจของการดำเนินการโรงเรียนวิถีพุทธ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
4. **ขั้นดูแลสนับสนุนใกล้ชิด** : ที่จะช่วยให้การดำเนินทุกส่วนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยท่าทีความเป็นกัลยาณมิตร

5. **ขั้นปรับปรุง พัฒนาต่อเนื่อง** : ที่จะเน้นย้ำการพัฒนาว่าต้องมีมากขึ้นๆ ด้วยหลักอิทธิบาท 4 และอุปัฏฐาธรรม

6. **ขั้นประเมินผล และเผยแพร่ผลดำเนินการ** : ที่จะนำข้อมูลผลการดำเนินงานสู่การเตรียมการที่จะดำเนินการในรอบต่อ ๆ ไป เช่น ในปีต่อ ๆ ไป หรือใช้กับโครงการต่อเนื่องอื่นและนำผลสรุปจัดทำรายงานผลการดำเนินงานแจ้งแก่ผู้เกี่ยวข้องให้ทราบ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 27)

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนวิถิพุทธเป็นการนำระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและลำดับขั้นตอนที่เป็นระบบโดยนำหลักธรรมในพุทธศาสนา อาทิเช่น เรื่อง ศรัทธาและฉันทะ ปัญญาวิริยธรรม หลักกัลยาณมิตร หลักอิทธิบาท 4 และอุปัฏฐาธรรม มาบูรณาการ

2.3 หลักธรรมสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

หลักธรรมสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ 1. ไตรสิกขา 2. ปัญญาวิริยธรรม

3. กัลยาณมิตรตา 4. พรหมวิหารธรรม

1. หลักไตรสิกขา

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 67) ได้ให้ความหมายของหลักไตรสิกขา ว่า คือ ข้อที่ต้องศึกษา ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา คือ ฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ พระนิพพาน อันประกอบด้วย

1.1 อธิศีลสิกขา (สิกขาคือศีลอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง)

1.2 อธิจิตตสิกขา (สิกขาคือจิตอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกหัดอบรมเพื่อให้เกิดคุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง)

1.3 อธิปัญญาสิกขา (สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง) เรียกว่าง่าย ๆ ว่า ศีล สมาธิ ปัญญา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543ก : 1-9) กล่าวว่า หลักการศึกษา 3 ประการ หรือ ไตรสิกขานั้น จัดวางรูปขึ้นโดยมุ่งให้ผลเกิดขึ้นตามหลักปฏิบัติแห่งอริยมรรค (มรรควิธีแก้ปัญหามรรคแห่งความดับทุกข์) คือ เป็นการฝึกฝนอบรมในองค์ทั้ง 8 แห่งมรรคนั้น เกิดมีและเจริญงอกงาม ใช้ประโยชน์ได้บริบูรณ์ยิ่งขึ้น แก้ไขปัญหาดับทุกข์ได้ดียิ่งขึ้นตามลำดับจนถึงที่สุด กล่าวคือ

1. อธิศีลสิกขา คือ การศึกษาด้านหรือขั้นตอนที่ฝึกปรือให้เกิดมีสัมมาวาจา สัมมากรรมันตะ และสัมมาอาชีวะ เจริญงอกงามขึ้น จนบุคคลมีความพร้อมทางความประพฤติ

วินัย ละความสัมพันธ์ทางสังคมถึงมาตรฐานของอารยชน เป็นพื้นฐานแก่การสร้างเสริมคุณภาพจิต
ได้ดี

2. อธิจิตตศึกษา คือ การศึกษาด้านหรือขั้นตอนที่ฝึกปรือให้เกิดมี สัมมาวายามะ
สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ เจริญองกามขึ้น จนบุคคลมีความพร้อมทางคุณธรรม มีคุณภาพจิต
สมรรถภาพจิต และสุขภาพจิตพัฒนาถึงมาตรฐานของอารยชน เป็นพื้นฐานแห่งการพัฒนาปัญญา
ได้ดี

3. อธิปัญญาศึกษา คือ การศึกษาด้านหรือขั้นตอนที่ฝึกปรือให้เกิดมีสัมมาทิฐิ และ
สัมมาสังกัปปะ เจริญองกามขึ้น จนบุคคลมีความพร้อมทางปัญญาถึงมาตรฐานของอารยชน
สามารถดำรงชีวิตอยู่ด้วยปัญญา มีจิตใจผ่องใส เบิกบาน ไร้ทุกข์ หลุดพ้นจากความยึดติดถือมั่น
ต่างๆ เป็นอิสระเสรีด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

สุมน อมรวิวัฒน์ (2544 : 118-121) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้โดยกระบวนการไตรสิกขา
ดังนี้

ไตรสิกขา เป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งกาย วาจา ความคิด จิตใจ อารมณ์
สติปัญญา ให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมอย่างสันติและมีอิสรภาพ เน้นการปฏิบัติฝึกหัดอบรม
ตนตามหลักศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นองค์รวมของมรรคมงคลแปด ได้แก่

1. การฝึกหัดอบรมตนให้มีศีล ด้วยสัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ
2. การฝึกหัดอบรมตนให้มีสมาธิ ด้วยสัมมาวายามะ สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ
3. การฝึกหัดอบรมตนให้มีปัญญา ด้วยสัมมาทิฐิ และสัมมาสังกัปปะ

ลักษณะเด่นที่ใช้เป็นทฤษฎีจัดกระบวนการเรียนรู้ สรุปวิเคราะห์ได้ คือ

1. การฝึกหัดอบรมตนตามหลักไตรสิกขา มีลักษณะบูรณาการและเป็นปัจจัยการที่ว่ามี
ลักษณะบูรณาการนั้นเพราะทุกองค์ประกอบมีความผสมกลมกลืนกันได้อย่างได้สัดส่วนสมดุล สอดคล้อง
รองรับกันทั้งในด้านที่ต้องละเว้น และในด้านที่ต้องปฏิบัติยากที่จะแยกออกอย่างเดี่ยว ๆ และยาก ที่
จะตัดองค์ประกอบใดทิ้งไป ส่วนที่ว่าเป็นปัจจัยการนั้นเพราะศีล สมาธิ ปัญญา เป็นองค์ประกอบที่
ต่อเนื่องอิงอาศัยกันตลอด

2. การฝึกหัดอบรมตนตามหลักไตรสิกขา มีขั้นตอนสืบเนื่องจากรูปธรรมไปสู่
นามธรรม เริ่มจากการปฏิบัติงายไปสู่การปฏิบัติที่ยากขึ้นตามลำดับ ไม่สามารถรวบรัดหรือลัด
ขั้นตอน ดังเช่น การกำจัดกิเลสอย่างหยาบในใจไปสู่การกำจัดกิเลสที่ละเอียดฟุ้งลึกในกมลสันดาน
ผู้เรียนหลักไตรสิกขาจึงต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ประเมินตนเองอย่างพากเพียร อดทน ตั้งใจมั่น
และใช้ปัญญา

3. การฝึกหัดอบรมตนตามหลักไตรสิกขาจะบรรลุผลได้ด้วยการกระทำ การปฏิบัติจริง การคิด การควบคุมพฤติกรรมของตน ศีล สมาธิ ปัญญา ยังไม่เกิดขึ้นได้เพียงการอ่านและการฟังเท่านั้น แต่เน้นการภาวนา คือปฏิบัติจนสามารถเห็นผลได้ด้วยตนเอง

4. หลักไตรสิกขาเป็นระบบการฝึกหัดอบรมให้บุคคลละเว้นสิ่งที่ควรละเว้น และเพิ่มพูนการปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติ ผู้เรียนจึงต้องมีกัลยาณมิตรที่คอยชี้แนะแนวทางให้รู้จักคิด ใช้ปัญญาฝึกฝนไปที่ละน้อยจนสามารถรู้จักผิดชอบชั่วดี

เมื่อบุคคลได้พัฒนาตนเองตามหลักของไตรสิกขา บุคคลนั้นย่อมมีคุณสมบัติที่สมบูรณ์ ดังที่พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) เรียกว่า “ภาวิตตะ” แปลว่า ผู้ได้พัฒนาตนแล้ว พระคุณเจ้าได้อธิบายคุณสมบัติ 4 ประการ ดังนี้

1. ภาวิตกาย มีกายที่พัฒนาแล้ว (มีกายภาวนา) คือ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดี เริ่มแต่รู้จักบริโภคปัจจัย 4 รู้จักใช้อินทรีย์ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กายในการเสพหรือใช้สอยอุปกรณ์ตลอดจนเทคโนโลยีทั้งหลายในทางที่เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิต (กินเป็น ใช้เป็น บริโภคเป็น ดูแลเป็น ฟังเป็น ฯลฯ)

2. ภาวิตศีลมีศีลที่พัฒนาแล้ว (มีศีลภาวนา) คือ มีความประพฤติทางสังคมที่พัฒนาแล้วไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น ดำรงตนอยู่ในวินัยและอาชีพที่สุจริต มีความสัมพันธ์ทางสังคม ในลักษณะที่เกื้อกูล สร้างสรรค์ และส่งเสริมสันติสุข (เสวนา-คบหาเป็น สังคมเป็น พุดเป็น สื่อสารเป็น ทำเป็น)

3. ภาวิตจิต มีจิตที่พัฒนาแล้ว (มีจิตภาวนา) คือ มีจิตใจที่ฝึกอบรมดีแล้ว สมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต คือประกอบด้วยคุณธรรม เช่นความเมตตากรุณา ความเอื้ออาทร มีมุทิตา ความเคารพอ่อนน้อม ความกตัญญูกตเวที เป็นต้น สมบูรณ์ด้วย สมรรถภาพจิต คือมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคง มีความเพียรพยายาม มีความอดสาหวิริยะรับผิดชอบ มีสติสมาธิ เป็นต้น และสมบูรณ์ด้วย สุขภาพจิต คือ มีจิตใจที่ร่าเริง เบิกบาน สดชื่น เอิบอím ผ่องใส และสงบสุข (ตั้งจิตเป็น วางใจเป็น ทำใจเป็น)

4. ภาวิตปัญญา ปัญญาที่พัฒนาแล้ว (มีปัญญาภาวนา) คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย รู้จักแก้ปัญหา และรู้จักจัดทำดำเนินการต่างๆ ด้วยปัญญาที่บริสุทธิ์ ซึ่งมองดูรู้เข้าใจ เหตุผล มองเห็นสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง หรือตามที่มันเป็น ปราศจากอคติและแรงงูใจ เคลือบแฝง เป็นอิสระจากการครอบงำของกิเลส เป็นอยู่ด้วยความรู้เท่าทันธรรมชาติของโลกและชีวิต เข้าถึงอิสรภาพ ปลอดทุกข์ ปราศปัญหา (คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ดับทุกข์เป็น)

ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นองค์สามที่แต่ละข้อต่างทำงานร่วมกัน เกื้อกูลอิงอาศัยกัน ข้อปฏิบัติใดจะนำเด่นย่อมขึ้นอยู่กับจุดหมายของการเรียนและการฝึกหัดอบรม แต่ไม่ว่าจะมุ่งเน้น ข้อ

ใด ก็ไม่สามารถจะทิ้งอีก 2 ข้อได้ การศึกษาตามหลักไตรสิกขาจึงเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างบูรณาการ

สรุป จากแนวคิดของหน่วยงานราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพุทธศาสตร์ และนักการศึกษา เห็นสอดคล้องกันว่าหลักไตรสิกขา เป็นหลักพุทธธรรมที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีชีวิตที่สมบูรณ์ ซึ่งจะต้องผ่านการฝึกหัดอบรมตนเอง ทั้ง 3 ด้าน คือ ทางกาย วาจา และจิตใจ ที่เรียกว่า อธิศีลสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา อันเป็นทางนำไปสู่การฝึกอบรมตามหลักอริยมรรค เพื่อความดับทุกข์และจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่สมบูรณ์ 4 ประการ ที่เรียกว่า ภาวิตตตะ อันได้แก่ ภาวิตกาย (กายภาวนา) ภาวิตศีล (ศีลภาวนา) ภาวิตจิต (จิตภาวนา) และภาวิตปัญญา (ปัญญาภาวนา)

2. ปัญญาวัตรธรรม

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 69-70) ได้กล่าวว่า ปัญญาวัตรธรรม ธรรมเป็นเครื่องเจริญคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญอกงามประกอบด้วย 1) สัมปรีตสังเสวะ (คบหาสัตบุรุษ เสวนาท่านผู้รู้ ผู้ทรงคุณ 2) สัทธัมมัสสวนะ (ฟังสัทธรรม เอาใจใส่เล่าเรียนหาความรู้จริง 3) โยนิโสมนสิการ (ทำในใจโดยแยบคาย คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี 4) ธรรมานุธรรมปฏิบัติ (ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมปฏิบัติ ธรรมให้ถูกต้องตามหลัก คือให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมาย และวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับธรรมข้ออื่นๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตรึตรอง เห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลัก ตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้นๆ ธรรมหมวดนี้ ในบาลีที่มา เรียกว่า ธรรมที่เป็นไปเพื่อ ปัญญาวัตร คือ เพื่อความเจริญอกงามแห่งปัญญา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 1 (2549 : 3) ได้กล่าวถึงปัญญาวัตรธรรม 4 เป็นทั้งปัจจัย และกระบวนการที่ช่วยให้โรงเรียนมีสภาพที่เอื้อต่อการเป็นวิถิปุทธ รวมทั้งยังเสริมลักษณะโรงเรียนวิถิปุทธให้เด่นชัดด้วย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543ข : 417, 729-730) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาปัญญาที่เรียกว่า ปัญญาวัตรธรรม เรียกย่อยๆ ว่า วุฒิ 4 (ธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา หรือ ธรรมเป็นเครื่องเจริญปัญญา) ตรงกับองค์ประกอบที่ทำให้เป็นโสดาบัน (โสดาปัตติยังคะ 4) คือ

1. สัมปรีตสังเสวะ การเสวนาสัตบุรุษ การคบหาคนดี
2. สัทธัมมัสสวนะ การสนับสัทธรรม การฟังหรือการเรียนรู้ธรรมที่ถูกแท้
3. โยนิโสมนสิการ การทำในใจโดยแยบคาย การใช้ความคิดถูกวิธี การรู้จักคิด
4. ธรรมานุธรรมปฏิบัติ การปฏิบัติธรรมย่อยคล้ายแก่ธรรมใหญ่ การปฏิบัติถูกหลัก

สรุป ความเห็นของหน่วยงานราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักการศึกษา เห็นว่า ปัญญา
 วุฒิชรกรรม คือหลักธรรมสำคัญในการพัฒนาที่ไปสู่ความเจริญงอกงามที่เป็นทั้งปัจจัยและ
 กระบวนการพัฒนา อันประกอบด้วย 1) สัมปยุตสังเสวะ 2) สัทธรรมสวนะ 3) โยนิโสมนสิการ 4)
 ธรรม นุชัมมปฏิบัติ

3. หลักกัลยาณมิตตตา

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 65) ได้กล่าวถึงการมีกัลยาณมิตรว่า คือ มีผู้แนะนำสั่ง
 สอน ที่ปรึกษา เพื่อนที่คบหา บุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล หรือเข้าร่วมหมู่
 กับท่านผู้ทรงคุณปัญญามีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือสนับสนุน ชักจูง ชี้ช่องทาง เป็น
 แบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม
 การครองชีวิต การประกอบกิจการ และธรรมปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี ข้อนี้เป็น
 องค์ประกอบภายนอก ที่เรียกว่า เป็น ปรโตโมสะ คือ เสี่ยงจากผู้อื่น การกระตุ้นหรือชักจูงจาก
 ภายนอก คือ การรับฟังคำแนะนำสั่งสอน เถาเรียนความรู้สนทนาซักถาม ฟังคำบอกเล่าชักจูงของ
 ผู้อื่น โดยเฉพาะการสดับสัทธรรมจากท่านผู้เป็นกัลยาณมิตร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 69)

สุมน อมรวิวัฒน์ (2544 : 125-130) ได้กล่าวว่า กระบวนการกัลยาณมิตรเป็นการฝึกหัด
 อบรมตนที่คำนึงถึงบทบาทของมนุษย์ในส่วนสถานะแห่งตนและความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมีฐาน
 การคิด คือ ความเคารพ ความเมตตา และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งมีหลักธรรมอธิบายในเรื่อง ทิศ
 6 มิตรแท้ 4 ประเภท และกัลยาณมิตรธรรม 7 ซึ่งมุ่งเน้นสำหรับครูและผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกหัดอบรมเป็น
 สำคัญได้แก่ คุณสมบัติ (1) ปิโย-เป็นที่รัก (2) ครุ-นำเคารพ (3) ภาวนิโย-นำเจริญใจน่ายกย่อง (4)
 วัตตวาจ รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ (5) วจนกขโม-อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมรับฟัง (6) คมกิริยจ งด
 กตตตา อธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย (7) โน จฏฐาเนน นิโยชเย ไม่แนะนำชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543ค : 623ข) ได้ขยายความว่า กัลยาณมิตรมิได้หมายถึง
 เพื่อนที่ดีอย่างในความหมายสามัญเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลผู้เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัตินี้ที่จะ
 สั่งสอน แนะนำ ชี้แจง ชักจูง ช่วยบอกช่องทาง หรือเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นดำเนินไปในมรรคแห่งการ
 ฝึกฝนอบรมอย่างถูกต้อง ในกระบวนการพัฒนาปัญญา ความมีกัลยาณมิตรนี้ จัดว่าเป็นระดับความ
 เจริญปัญญาในขั้นศรัทธา ส่วนในระบบการศึกษาอบรมความมีกัลยาณมิตร ควรมีความหมาย
 ครอบคลุมทั้งตัวบุคคล ผู้อบรมสั่งสอน เช่น พ่อแม่ ครู อาจารย์ เป็นต้น ทั้งคุณสมบัตินี้ของผู้สอน
 ทั้งหลักการ วิธีการ อุปกรณ์ อุปบายต่าง ๆ ในการสอน และการจัดดำเนินการต่าง ๆ ทุกอย่างที่มี
 หน้าที่ให้การศึกษาดำเนินไปเพื่อให้การศึกษาอบรมได้ผลดี ตลอดจนหนังสือ สื่อมวลชน บุคคล
 ตัวอย่าง เช่น มหาบุรุษ หรือผู้ประสบความสำเร็จโดยธรรม และสิ่งแวดล้อมทางสังคม ทั้งหลายที่
 ดึงดูด เป็นประโยชน์เท่าที่จะเป็นองค์ประกอบภายนอกในกระบวนการพัฒนาปัญญานั้นได้

สรุป แนวคิดของหน่วยงานราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพุทธศาสตร์ และนักการศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักกัลยาณมิตรมิตตตา เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากรตามหลักไตรสิกขา เพราะถือว่าเป็น ปรโตโมสะ คือ ปัจจัยภายนอก และสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ที่ช่วยเกื้อหนุนไปสู่การพัฒนาตนเองที่สมบูรณ์ เนื่องจากมีฐานคิด คือความเคารพ ความเมตตา และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้สามารถใช้คำแนะนำ สั่งสอน ช่วยชี้ช่องทาง และเป็นแบบอย่างโดยอาศัยการพัฒนาเพื่อให้มีคุณสมบัติที่ดี 7 ประการ ที่เรียกว่า กัลยาณมิตรธรรม 7 อันได้แก่ 1) ปิโย 2) ครุ 3) ภาวนิโย 4) วตตจา 5) วจนกขโม 6) คมภีรญจ กถ กตตทา 7) โน จฏฐานน นโยชเย

4. พรหมวิหารธรรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543 : 182) ได้ให้ความหมายของคำว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ธรรมประจำใจของท่านผู้มีความดียิ่งใหญ่ มี 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2543 : 852) ยังหมายถึงอัปปีปัญญา 4 คือ ธรรมที่พึงแผ่ออกไปในสัตว์มนุษย์ทั้งหลายอย่างมีจิตใจสม่ำเสมอทั่วกัน ไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร 4 คือ

1. เมตตา ความรัก คือ ปรารถนาดี มีไมตรี อยากให้มนุษย์สัตว์มีสุขทั่วหน้า
2. กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นความทุกข์
3. มุทิตา ความพลอยยินดี คือ พลอยมีใจชื่นชื่นเบิกบาน เมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข และเจริญ

งอกงาม ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ วางจิตเรียบเสมอ สม่ำเสมอ เทียงตรงจุดตราซึ่งมองเห็นมนุษย์สัตว์ทั้งหลายได้รับผลดีผลร้ายตามเหตุปัจจัยที่ประกอบไม่เอนเอียงไปด้วยชอบหรือชัง

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2547 : 36) ได้กล่าวว่า โรงเรียนวิถิปุทธต้องจัดการเรียนการสอนที่ปลูกฝังให้เด็กมีพรหมวิหาร 4 ซึ่งถือเป็นสคตมภ์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพที่ประกอบด้วยหลัก พรหมวิหารธรรม และสังคหัตถุ 4 เพื่อให้มีความรู้รัก สามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น เพราะพระพุทธศาสนาได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 6-7) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหาร และครู ให้เป็นผู้มีพรหมวิหารประจำใจ ซึ่งหมายถึง การมีจิตใจ และการกระทำที่มีเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความเป็นกัลยาณมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามตามหลักไตรสิกขา ซึ่งพรหมวิหารธรรม หมายถึง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อผู้อื่น

สรุป จากหน่วยงานราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิในทางพุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่า พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใจสูงเป็นธรรมสำหรับผู้มีความดีที่ยิ่งใหญ่ที่ช่วยให้การพัฒนาตนเอง เด็กและผู้ปกครอง เป็นไปเพื่อความสงบสุขและสันติ ซึ่งประกอบไปด้วยหลัก 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธมีหลักธรรมสำคัญ หลักไตรสิกขา หลักปัญญาวัชรธรรม หลักกัลยาณมิตตตา และหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งหลักไตรสิกขา คือ การฝึกหัดอบรมทางด้านศีล (กาย) สมาธิ (จิต) ปัญญา เพื่อให้ได้คุณภาพของบุคลากร 4 ประการ คือ กาย ภาวนา ศีลภาวนา สมาธิภาวนา ปัญญาภาวนา โดยอาศัยปัญญาวัชรธรรม 4 เป็นทั้งปัจจัย และกระบวนการในการพัฒนา โดยมีหลักกัลยาณมิตตตา ซึ่งหลักกัลยาณมิตตตา ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอกหรือที่เรียกว่า ปรโตโมหะ คือสภาพแวดล้อมที่ช่วยในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น โดยยึดหลักโยนิโสมนสิการในการฝึกฝนวิธิตดให้ถูกต้อง ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาคือการพัฒนา ฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไป จนบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดคือพระนิพพาน

2.4 การพัฒนาบุคลากรและคุณลักษณะบุคลากรโรงเรียนวิถิพุทธ

การพัฒนาบุคลากรและคุณลักษณะบุคลากร โรงเรียนวิถิพุทธแม้จะยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหาร และ ครู มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นปัจจัยให้ผู้เรียนพัฒนาได้อย่างดี ทั้งการเป็นผู้จัดการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในวิถีชีวิตจริง ในลักษณะ สอนให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา มีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องหลากหลายวิธีการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่ดีตามวิถิพุทธ เช่น ศรัทธาในพระพุทศาสนา และพัฒนาตนให้ดำเนินชีวิตที่ดั่งาม ลด ละ เลิกอบายมุข การถือศีล 5 เป็นต้น ความเป็นกัลยาณมิตรต่อศิษย์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 4-7) โดยสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอหลักคิดในการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาว่าการดำเนินอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบวิธีการหลากหลาย เหมาะสมกับ ลักษณะ และเงื่อนไขของตนเอง แนวทางสำคัญหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือการปฏิบัติธรรมในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ซึ่งอาจใช้วิธีการเป็นแนวทางในการจัดพัฒนาบุคลากร เช่น 1) วิเคราะห์สภาวะธรรม หรือภูมิธรรม ธรรมวุฒิ และลักษณะของบุคลากร 2) ค้นหาบุคลากรแนวร่วมหรือแกนนำ 3) วางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างศรัทธา สร้างความเข้าใจด้วยวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร 4) จัดกิจกรรมที่

เป็นตัวอย่างสะท้อนให้เห็นความสำเร็จทั้งกิจกรรมรูปธรรม และกิจกรรมพัฒนาจิต 5) ให้การยกย่อง ชมเชย แก่บุคลากรที่พัฒนาจนเป็นแบบอย่างได้

โดยมีลักษณะแนวกิจกรรมการพัฒนามูลฐาน เช่น 1) การจัดอบรมใหญ่ประจำปี 2) จัดการพัฒนาจิต เจริญปัญญาย่อยรายสัปดาห์ หรือรายเดือน 3) จัดกลุ่มสนทนาธรรม 4) จัดฟังเทศน์ ปฏิบัติธรรมในโอกาสวันสำคัญ 5) จัดศึกษาดูงาน หรือปฏิบัติธรรมในสำนักต่าง ๆ 6) ส่งเสริมการศึกษา ปฏิบัติธรรมด้วยตนเอง โดยจัดห้องสมุดและสื่อต่างๆ ให้ยืม หรือใช้ศึกษา จัดห้องวิปัสสนา ฯลฯ 7) ส่งเสริมการถือศีล 5 เป็นวิถีชีวิต 8) ส่งเสริมการประเมินผลปฏิบัติธรรม และสอบอารมณ์ (วิปัสสนา) (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 52-54)

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 : 6-7) ได้กำหนดเกณฑ์ความคาดหวัง หรือเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด เพื่อเป็นเครื่องมือในการทบทวน และพัฒนาตนเองได้อย่างมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น และผู้เกี่ยวข้องทุกระดับสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือนิเทศ ติดตามหรือประเมินผลการพัฒนา โดยในด้านการพัฒนามูลฐานโรงเรียนวิถีพุทธ เพื่อให้ห้องคัมภีร์ประกอบหลักที่ 1 เพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่ดี โดยเทียบกับเกณฑ์ดังนี้ คือ

1. ด้านผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะ คือ 1) มีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม (ลด ละ เลิกอบายมุข) ถือศีล 5 และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) มีพรหมวิหารธรรมประจำใจ หมายถึง ผู้บริหารมีจิตใจและการกระทำที่มีความเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับนักเรียน ผู้ปกครอง 3) มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหาร มีลักษณะการทำงานที่จริงใจ มีเป้าหมายหลักที่การพัฒนางานมิใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนและเป็นการทำงาน ที่โปร่งใส 4) มีความเข้าใจที่ถูกต้องในพระรัตนตรัย นับถือและศรัทธาในพระพุทธศาสนา

2. ด้านครู มีคุณลักษณะคือ 1) มีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม (ลด ละ เลิกอบายมุข) มีศีลธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) มีพรหมวิหารธรรม มีความเป็นกัลยาณมิตรมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดความเจริญงอกงามตามหลักไตรสิกขา หมายถึง ครูมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อผู้อื่น 3) รู้ เข้าใจ หลักการพัฒนาผู้เรียนตามหลักไตรสิกขา หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาครอบคลุมทั้งด้านศีล (พฤติกรรม / การกระทำ) สมาธิ (จิตใจ) และด้านปัญญา (ความรู้ ความคิดที่ถูกต้อง)

สรุปได้ว่าการพัฒนามูลฐานโรงเรียนวิถีพุทธเป็นการพัฒนา โดยอาศัยหลักการและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายโดยเน้นที่การพัฒนาตนเองโดยการปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิต โดยมีกรอบการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่ดีในวิถีพุทธ โดยมีเกณฑ์การพัฒนาทั้งทางด้านครู และผู้บริหาร ให้มีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม (ลด ละ เลิกอบายมุข) ถือศีล 5 และปฏิบัติ

คนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน มีพรหมวิหารธรรม ตลอดจน รู้ และ เข้าใจ หลักการพัฒนาผู้เรียนตามหลักไตรสิกขา

จากความหมายและหลักการ การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะของ โรงเรียนในโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ ซึ่งถือเป็น 1 ใน 5 นวัตกรรมการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งระบบให้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยที่กระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาล สนับสนุนให้โรงเรียนในระบบปกติที่มีอยู่ นำหลักพุทธธรรมอันมาประยุกต์กับหลักการที่มีระบบมี ขั้นตอน ในการพัฒนาทั้งทางด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาผู้เรียน และบุคลากร โดยเน้นที่การพัฒนา ผู้บริหารและครู เพื่อให้มีคุณลักษณะที่ดีในวิถีพุทธจนสามารถเป็นแบบอย่างได้ โดยใช้ หลักธรรมที่สำคัญ อาทิเช่น หลักกัลยาณมิตตธรรม หลักโยนิโสณมสิการ หลักไตรสิกขา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ระบบการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) พบว่า ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สพช. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งเป็นการอบรมตามหลักสูตรเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อปรับ ตำแหน่งให้สูงขึ้น ส่วนการฝึกอบรมระหว่างประจำการ และการพัฒนาในรูปแบบอื่นยังมีน้อย ปัญหาที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งยังขาดอุดมการณ์ ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานด้าน บริหาร การพัฒนาผู้บริหารมีลักษณะแบบไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาองค์การและพัฒนาอาชีพยังไม่เป็น ส่วนของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไขปัญหาคือ เพิ่มการพัฒนาในรูปแบบอื่นให้มากขึ้น พัฒนารูปแบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารของ สพช. ให้ชัดเจนและสอดคล้องการพัฒนาองค์การและ การพัฒนาอาชีพไว้ในระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้อย่างเป็นระบบพัฒนาบุคลากรที่ รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ สพช. ควรกำหนดแผน แม่บทหรือแผนระยะยาวสำหรับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขึ้นใช้สำหรับระบบ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ สพช.

สุริรัตน์ เอี่ยมสกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความจำเป็นในการพัฒนามิ การศึกษา, รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์และกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน 3) การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบกลุ่ม และรายบุคคล 4) การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร มีการประเมินช่วงหลังการเสร็จสิ้นแผนงาน และนำผลไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป ส่วนผลจากความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ามี การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขาดการกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณบุคลากรให้ความร่วมมือน้อย และไม่สนใจต่อการพัฒนา ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สุบรรณ ธรรมกุล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาครูประถมศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า การพัฒนาครู ประถมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับการปฏิบัติดังนี้ การพัฒนาด้าน กระบวนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาด้านนวัตกรรม การพัฒนาด้านการวัด และ การประเมินผล การเรียนรู้ มีปัญหาในการพัฒนาครูประถมศึกษาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ปัญหาด้านหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและปัญหาด้านการ พัฒนานวัตกรรม มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูประถมศึกษาที่สำคัญคือ 1) การเตรียม แผนการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและวิเคราะห์หลักสูตร 2) การวางแผนสร้างหลักสูตรของ สถานศึกษา 3) การวางแผนการประเมินผลการเรียนรู้ 4) การจัดหาสื่อที่มีความหลากหลายและมีความเหมาะสม 5) การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยกับคณะครู

ปิยะมาส ยินดีสุข (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาวะทางจิตวิญญาณของ นักเรียนโรงเรียนวิถิพุทธ พบว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนสัมมาสิกขาสันตือโสภ เน้นการ พัฒนาด้านคุณธรรมศีลธรรมผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของโรงเรียนวัดและชุมชน จากการประกอบ กิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันและกิจกรรมประเพณีวัฒนธรรมประจำปีของชาวอโสภ สิ่งที่เป็น อุปสรรคต่อการจัดการจัดการศึกษาก็คือ การขาดแคลนบุคลากรทางศึกษาที่จะมาทำหน้าที่ในการ ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และการนำวิถิพุทธเข้าสู่ โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง เป็นการเริ่มต้นของการนำพุทธศาสนาเข้าสู่โรงเรียนเพื่อสืบสาน วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของไทย นักเรียนได้เรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรม อันดีงามของไทยมากขึ้น จากการเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนาและการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านศีล สมาธิ ปัญญา แต่สิ่งที่ยังเป็นอุปสรรค การสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมพื้นฐานของพุทธศาสนาให้

ซึ่งมีผลต่อตัวครู เพราะแนวคิดและการปฏิบัติในพุทธศาสนาซึ่งมีมิติทั้งในด้านกว้างและด้านลึก จึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถนำพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการศึกษาได้อย่างกลมกลืน

ไพรัช คู่แสนสุข (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหลักการและกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการสอนตามหลักพุทธศาสตร์ พบว่า การสอนเป็นการจัดกิจกรรมอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามความเป็นจริง องค์ประกอบการสอนที่สำคัญกำหนดได้ 7 อย่าง คือ 1) ผู้สอนซึ่งมีบทบาทชี้แนะผู้เรียน ผู้สอนที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้ที่ดี มีศรัทธาต่อการสอน มีเมตตามุ่งให้ประโยชน์ผู้เรียน สอนตามลำดับ สอนอย่างมีเหตุผล 2) ผู้เรียน ที่ดีควรมีความเพียร ศรัทธา และตั้งใจเรียน อย่างไรก็ตามผู้เรียนแต่ละคนจะแตกต่างกัน 3) ความมุ่งหมายการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในปัจจุบันภพหน้า และประโยชน์สูงสุด ทั้งส่วนด้านร่างกาย สติ จิตใจ และด้านปัญญา 4) เนื้อหาจำเป็นต้องมีการคัดเลือกและจัดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมาย พุทธศาสตร์สามารถสรุปขอบเขตเนื้อหาทั้งหมดลงในอริยสัจได้ 5) บริบทแวดล้อมต้องการความเป็นกัลยาณมิตร และส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมทางวัตถุจำเป็นต้องจัดการเรียนรู้ หลักสัจโดยและการรู้ประมาณในการบริโภค 6) กระบวนการสอนควรจัดเป็นไปโดยลำดับ มีเหตุผล ยืดหยุ่น หลากหลาย โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 7) การประเมินผลยึดความมุ่งหมายเป็นเกณฑ์ โดยควรจจะสนับสนุนให้ผู้เรียนประเมินตนเอง นอกจากหลักการสอนทั่วไปที่จัดอธิบายตามองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว ยังสามารถกำหนดหลักการสอนอื่นได้อีก คือ หลักการสอนวินัย ที่เน้นวิธีการสอนอยู่ร่วมกัน และหลักการสอนปฏิบัติภาวนา ที่เน้นสอนการฝึกปฏิบัติพัฒนาสมาธิและปัญญา

ชลพัฒน์ ยศธร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวพุทธศาสตร์ พบว่า รูปแบบของการศึกษานี้คือ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาที่ถูกทาง (สัมมาพัฒนา) และการพัฒนาที่ได้สมดุล (สมพัฒนา) จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ด้วยการศึกษาแบบไตรสิกขา ที่พัฒนาคนทั้งทางด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา ซึ่งการศึกษาเช่นนี้ต้องศึกษาทั้งเนื้อหา (ปริยัติ) การลงมือปฏิบัติ (ปฏิบัติ) เพื่อให้เข้าใจ ปฏิกิจสมุปปบาท คือ กฎแห่งธรรมชาติหรือกฎของชีวิต อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ (ปฏิเวธ) ขณะเดียวกันก็ศึกษาวิชาการอื่น ๆ (วิชาการทางโลก) ไปด้วย นอกจากนั้น ในกระบวนการเรียนการสอนต้องประกอบไปด้วยความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้สอนและผู้เรียนด้วย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้เป็นเพียงการนำเสนอแนวคิดและปรัชญาเท่านั้น จะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับกรนำไปทดลองใช้ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตลอดจนความสามารถของผู้สอนประกอบกันด้วย

ปิยวรรณ คงวัดใหม่ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาตามแนวพุทธศาสนาในสถานศึกษาปฐมวัยของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดสังกัดกรมการ

ศาสนา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในประเด็น 1) ด้านปรัชญาและเป้าหมายสถานศึกษา เพื่อพัฒนาเด็กทั้งร่างกายและจิตใจไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ 2) ด้านนโยบายการจัดการศึกษา มุ่งเตรียมความพร้อมของเด็กทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา 3) ด้านการจัดสภาพแวดล้อม ยึดหลักการจัด ที่สะอาด สงบ และปลอดภัย 4) ด้านการเตรียมบุคลากร ศึกษาคูที่มีความเป็นกัลยาณมิตรกับเด็ก 5) ด้านการจัดการเรียนการสอน เน้นกิจกรรมที่พัฒนาเด็ก ทั้งกาย วาจา และใจ 6) ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน ใช้สื่อที่ช่วยพัฒนาเด็กครบทุกด้าน 7) ด้านการวัดและประเมินผล ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมและการสนทนา 8) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการนิมนต์พระสงฆ์มาแสดงธรรมเทศนาในโรงเรียน พบปัญหาคือ ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการตามปรัชญาและเป้าหมายสถานศึกษาและนโยบายการจัดการศึกษาได้ทั้งหมด ปัญหาส่วนน้อยที่พบคือสถานศึกษาขาดงบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ครูขาดแหล่งความรู้ในการพัฒนาตนเอง ไม่สามารถประยุกต์หลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาใช้ในกิจกรรมประจำวันได้ ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็นในการจัดกิจกรรม ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวัดและประเมินผล และชุมชนไม่มีเวลาให้กับโรงเรียน

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (2549 : 6-9) ได้ทำงานวิจัยโครงการแผนที่คนดีมีวัตถุประสงค์หลักในการฟื้นคืนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้กับทุกคนในระดับหมู่บ้าน คณะผู้วิจัย เลือกว่าใช้กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเรียนรู้ กับชาวบ้านโดยตรง กระบวนการนี้จึงประกอบไปด้วยการสร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ เป็นกัลยาณมิตร การสนทนาที่เป็นมิตรและการฟังอย่างลึกซึ้ง การบันทึกเรื่องราว และภาพ พบว่า ต่อโครงการแผนที่คนดี น่าจะเป็นปฏิบัติการที่สามารถนำไปขยายผลได้กว้างขวาง เพราะโดยหลักการหรือหัวใจของเรื่องนี้ คือ การเปิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเองทางด้านจิตวิญญาณจากภายใน จึงจะสามารถเรียนรู้คุณค่า คุณธรรมความดีของผู้อื่นได้ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะช่วยปรับใช้ได้อย่างหลากหลายกับงานชุมชน หรือในองค์กร กลุ่มต่าง ๆ แม้แต่ในครอบครัว เป็นการเสริมแรงด้านบวกให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ด้วยการยกระดับคุณธรรมขึ้นเป็นพื้นฐานจิตใจได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นการเผยแพร่หลักการ วิธีการของแผนที่คนดี ตลอดจนเรื่องราวความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงในที่ต่าง ๆ ออกไปเพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางต่อไป

โสธรรักษ์ ชูรักญาติ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาการดำเนินงานการจัดหลักสูตรของโรงเรียนวิถืพุทธ พบว่า 1) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร โรงเรียนวิถืพุทธมีการจัดหาที่ปรึกษา จัดหาแหล่งศึกษา จัดหาเอกสารข้อมูล การจัดเตรียมบุคลากร การเตรียมคณะกรรมการสถานศึกษา การเตรียม นักเรียน การเตรียมผู้ปกครองและชุมชน การกำหนด

ธรรมเนียมสถานศึกษา และการจัดแผนปฏิบัติการ ไม่พบปัญหาในการเตรียมการจัดหลักสูตร 2) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร โรงเรียนวิถิพุทธมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเพิ่มเติมพุทธธรรมเป็นจุดเน้นของสถานศึกษาที่สะท้อนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) แบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้และในชีวิตประจำวัน มีการจัดหน่วยการเรียนรู้ โดยการบูรณาการพุทธธรรมในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้นั้นการนำพุทธธรรมมาเป็นเกณฑ์ตรวจสอบการเรียนรู้ การปฏิบัติหรือการเชื่อมโยงการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ มีการกำหนดกิจกรรมนักเรียน โดยเน้นส่งเสริมการ “กิน อยู่ ดู ฟังเป็น” การจัดสภาพกายภาพของสถานศึกษา มีการจัด สิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาที่ชวนให้ระลึกถึงพระรัตนตรัย การจัดบรรยากาศ ปฏิสัมพันธ์ เน้น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการ “กิน อยู่ ดู ฟังเป็น”

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปลูกฝังคุณธรรมในเด็กปฐมวัย ผ่านกระบวนการสร้างสรรค์ของแกนนำโรงเรียนวิถิพุทธ พบว่า กลุ่มแกนนำโรงเรียนวิถิพุทธ (โรงเรียนอนุบาลหนูน้อย โรงเรียนทอสี และโรงเรียนรุ่งอรุณ) ได้นำหลักธรรมไตรสิกขา อันประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา มาเป็นแก่นแกนกลางในการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพภายในและภายนอก ของเด็กไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ การพัฒนาภายใน หรือการพัฒนาแก่นแท้ของชีวิต ด้วยการบูรณาการหลักไตรสิกขา (ศีล หรือ พฤติกรรม สมาธิ หรือ จิตใจ และปัญญา) ลงสู่วิถีชีวิต กิจกรรมประจำวัน และกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยมุ่งสู่ผล หรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนตามหลักท้าวานา 4 (กาย ท้าวานา ศีลท้าวานา หรือปัญญาท้าวานา) การพัฒนาภายนอก หรือการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของผู้เรียน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งในส่วนของเนื้อหาสาระวิชา ทักษะการทำงาน และการดูแลตนเอง รวมความถึงความสามารถที่จะระบุคุณค่าแท้ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของผู้เรียนตามความเหมาะสมของผู้เรียน และความพร้อมของประสบการณ์ผ่าน กิจกรรมหลากหลาย ทั้งที่เป็นวิถีชีวิต อาทิ การทำความสะอาดร่างกาย การรับประทานอาหาร และกิจกรรมสร้างสรรค์ ต่าง ๆ เช่น การฟังนิทาน การทำงานประดิษฐ์ เป็นต้น ซึ่งใน 3 โรงเรียน ไม่ได้แยกส่วนเป็นภายใน, ภายนอก ในกระบวนการปฏิบัติ หากได้บูรณาการองค์ประกอบการพัฒนาผู้เรียนทั้ง 3 ด้าน ไว้ด้วยกันอย่างสอดคล้องและกลมกลืน สามารถวิเคราะห์โดยจำแนกตามหลักไตรสิกขา คือ 1) อธิศีลสิกขา ประกอบด้วยความเมตตา ความอ่อนโยน ความมีระเบียบวินัย การเคารพในกติกา การรู้จักมารยาท ความประณีต ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การตรวจสอบ ฯลฯ 2) อธิจิตสิกขา ประกอบด้วยการกำกับ กาย วาจา ใจ ให้สงบนิ่ง ความมั่นใจในตนเอง การมองตนเองในแง่ลบ ความภาคภูมิใจในตนเอง ความอดทน การเสียสละ การรู้จักรอคอย การฝึกสติ สมาธิ การผ่อนคลายจิตใจ การเตรียมพร้อมทางจิตใจ ความละเอียดอ่อน 3)

อธิปัญญาศึกษา ประกอบด้วย การฝึกคิดใคร่ครวญ อย่างเป็นเหตุเป็นผล การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง การแก้ปัญหาสิ่งต่าง ๆ ตามเหตุตามปัจจัย การรู้จักและสามารถแยกแยะคุณค่าแท้และคุณค่าเทียม การสังเกตการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติอย่างเป็นขั้นตอน การลงมือทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น การมองเห็นขั้นขึ้นของการทำงาน การรู้จักตั้งคำถามและแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง การรู้จักความพอดีในการทำสิ่งต่าง ๆ ทั้ง 3 โรงเรียน มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งไปสู่การปลูกฝังคุณธรรมในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ เน้นวิถีชีวิตของเด็กตั้งแต่เรื่องการกินอยู่ ดู ฟัง เป็น

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กาซูกิ (กัทพร ยูทรากรณ์พินิจ. 2547 : 111 ; อ้างอิงจาก Kazuaki. 2000.) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระบบการศึกษาของ 40 ชาติทั่วโลกในเรื่องความไม่เท่าเทียมกันทางสังคมใน โรงเรียน ซึ่งหมายถึงคุณภาพของประสบการณ์ที่ได้รับในโรงเรียน เช่น สัมฤทธิ์ผลเกี่ยวกับวิชาการและประสบการณ์ได้รับการแนะนำสั่งสอน ซึ่งได้รับแตกต่างกันตามคุณลักษณะเฉพาะของผู้เรียน เช่น เพศ เชื้อชาติ และชนชั้นทางสังคม มากกว่าที่จะตัดสินโดยคุณธรรมและความพยายาม ในประเทศอุตสาหกรรมความไม่เท่าเทียมทางสังคมในโรงเรียน เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ แต่ในบางสังคมกลับไม่เป็นเช่นนั้น ครูทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่จะไกล่เกลี่ยให้เกิดความเท่าเทียม เขาพบว่า ประชาชนหรือสังคมที่มีการกระตุ้นกระบวนการในการฝึกสมาธิมากกว่าที่อื่น ๆ ทำให้ประชาชาตินั้นมีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนความเท่าเทียมกันในสังคมได้มากกว่าที่อื่น ๆ

ฮัดสเปท (มารศรี กลางประพันธ์. 2546 : 86 ; อ้างอิงจาก Hudspetk. 1992.) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสอนของครูกับระดับการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนในวิทยาลัยชุมชนรัฐมอนทานา (Montana) จำนวน 3 แห่งในรัฐวอชิงตัน (Washington) จำนวน 1 แห่ง รวมทั้งศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับมัธยมศึกษา เพศ และการเข้าศึกษาในวิทยาลัย โดยวัดระดับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้เรียนด้วยแบบวัดระดับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ของกุกลีเอลมีโน และการศึกษาแบบการสอนของครูด้วยมาตรวัด The principles of adult Learning scale (PALS) ผลการวิจัยพบว่า อายุ เกรดเฉลี่ยในการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และการเข้าศึกษาในวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ส่วนวิธีการสอนของครูไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง และความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นมีความสัมพันธ์กับเกรดเฉลี่ยหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้นำตัวแปรผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนเฉลี่ยสะสม (GPA) มาใช้ศึกษาในฐานะที่เป็นตัวแปรอิสระในลักษณะของตัวแปรจัดประเภท

จูดีด แอนด์ เมอร์เรย์ (มารศรี กลางประพันธ์. 2546 : 86 ; อ้างอิงจาก Judith Anne Murray. 1987.) พบว่า ระดับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนพยายามมีความสัมพันธ์กับเกรดเฉลี่ยและการวางแผนในการศึกษาต่ออย่างมีนัยสำคัญ และนักเรียนที่มีความรู้สึกว่ามีประสบการณ์ในการฝึกงานที่มีคุณภาพมีคะแนนความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ในระดับสูง

แมกกี (ทรงพล โสภณ. 2546 : 134 ; อ้างอิงจาก Mc. Kee. 1991.) ได้วิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็น ผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชายิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ อำนาจความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

จากผลงานวิจัยดังกล่าวยังไม่พบว่ามีงานวิจัยที่น่าเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ผลวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนในกำหนดกรอบความคิดและการอภิปรายผลต่อไป

4. สรุปแนวคิดหลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง แนวคิดหลักการการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการและหลักธรรมสำคัญในการพัฒนาบุคลากร แนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหาสามารถสรุปสาระสำคัญเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธคือ ดังนี้

ประการแรกเป็นแนวความคิดเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรของ นางลักษณ สีนีผล (2542 : 27) ; จงกลณี ชุติมาเทวินทร์ (2544 : 21) ; แคตเตทเตอร์ (2000 : 195) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 53) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 21) ได้ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ประการที่สองแนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธตามแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนวิถิพุทธ กระทรวงศึกษาธิการ อันได้แก่ ไตรสิกขา

ปัญญาวุฒิชัยธรรม กัลยาณมิตตดา (2547 : 65 - 70) และพรหมวิหารธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 6-7)

สรุป แนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธ โดยหลักพุทธธรรมอันได้แก่หลักไตรสิกขา ปัญญาวุฒิชัยธรรม กัลยาณมิตตดา และ พรหมวิหารธรรมมาบูรณาการกับกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ไตรสิกขา กัลยาณมิตตดา และพรหมวิหารธรรม 4 มี 4 รายการ คือ

1.1 กำหนดจากนโยบาย/เป้าหมายของโรงเรียน เพื่อการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธ

1.2 กำหนดจากการสำรวจวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธ

1.3 กำหนดจากข้อมูลพื้นฐาน ของบุคลากรในโรงเรียน จากสภาวะธรรม และธรรมวุฒิ

1.4 กำหนดจากการตระหนักรู้ปัญหาและความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุป การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธ โดยใช้ไตรสิกขา กัลยาณมิตตดา และพรหมวิหารธรรม 4

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยไตรสิกขา คือ การพัฒนาทั้ง 3 ด้าน คือ ทั้งเรื่องกาย สีล จิต และปัญญาวุฒิชัยธรรม 7 มี 6 รายการ คือ

2.1 กำหนด บุคคล/คณะบุคคล/องค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

2.2 กำหนดเป้าหมายและกิจกรรม ในแผนการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวิถิพุทธอย่างชัดเจน

2.3 กำหนดช่วงเวลาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

2.4 กำหนด เนื้อหา หลักสูตร ในการพัฒนาบุคลากร ในแต่ละหน่วย แต่ละระดับ และหน้าที่อย่างเหมาะสม

2.5 มีการวางแผนเรื่องงบประมาณ ทรัพยากร และสิ่งสนับสนุน

2.6 มีการพิจารณา บุคคล / คณะบุคคล / เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

สรุป การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยหลักไตรสิกขา เพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งในกิจกรรมทั้งทางด้านกาย สีล จิต

3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้หลักไตรสิกขา ปัญญาวัชรธรรม กัลยาณมิตตตา เพื่อให้บุคลากรมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีปัจจัยภายในภายนอกที่เหมาะสม ที่จะสามารถพัฒนาไปสู่พรหมวิหารธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย 8 รายการ คือ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเอง

3.2 บุคคล/คณะบุคคล/ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน เป็นผู้เริ่มปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร

3.3 วิเคราะห์สภาพธรรมหรือภูมิธรรม ธรรมวุฒิ และลักษณะของบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนา

3.4 สร้างศรัทธา สร้างความเข้าใจ ด้วยวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

3.5 ปฏิบัติตามกำหนดเวลา ที่กำหนดไว้ในแผนการพัฒนาบุคลากร

3.6 การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงบประมาณและ ทรัพยากรที่กำหนด

3.7 จัดกิจกรรม ที่เป็นตัวอย่างสะท้อนให้เห็นความสำเร็จตามแนวทางการพัฒนา

3.8 ยกย่อง ชมเชย แก่บุคลากรที่พัฒนาจนเป็นแบบอย่างได้

สรุป การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรตามหลัก โดยใช้ปัญญาวัชรธรรม กัลยาณมิตตตา และพรหมวิหารธรรม

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยใช้หลักภาวนา 4 ในไตรสิกขา มองการพัฒนาชีวิตอย่างเป็นองค์รวม เพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่สมบูรณ์ทั้งกาย สีล จิต และปัญญาที่พัฒนาแล้ว มี 6 รายการ คือ

4.1 กำหนดบุคคล/คณะบุคคล/องค์กร ในการรับผิดชอบการประเมินผล

4.2 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

4.3 กำหนดระยะเวลาในการประเมินผล

4.4 การวัดประเมินผลตามสภาพจริง ครอบคลุมตามหลักภาวนา 4 (กาย สีล จิต ปัญญา)

4.5 สรุปการประเมินผลการพัฒนาและเผยแพร่

4.6 นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับใช้ในการพัฒนาต่อไป

สรุป การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยใช้หลัก ภาวนา 4 เพื่อให้ได้คุณสมบัติที่สมบูรณ์ทั้งกาย สีล จิต และปัญญา ที่พัฒนาแล้ว