

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลัก พุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัย ในราชอาณาจักรกัมพูชา*

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



¹พระมิญ มติตโต, อินถา ศิริวรรณ และ ระวิง เรืองสังข์

¹Phra Minh Marchitto, Intha Siriwan and Rawing Ruangsanka

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkorntajavidyalaya University, Thailand

¹Email: danhminhdanh123@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา และ 3) เสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้เก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบด้วยคำบรรยาย แล้วเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์หากกลยุทธ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยยังไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีน้อย ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบเมื่อมีการจัดไปทัศนศึกษาดูงาน ไม่มีการติดตามและแจ้งผลการประเมินเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ 2) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาทรัพยากร

บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการฝึกอบรมจิต และประสบการณ์การนิเทศเพื่อส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมี ศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้เรียนและทรัพยากรบุคคลให้มี คุณภาพตามมาตรฐานสากล 3) ผลการเสนอความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า มีความ เหมาะสมและความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การพัฒนาทรัพยากรบุคคล; หลักพุทธบริหารการศึกษา

Abstract

This research aimed to study 1) the state of human resource management based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahavidyalaya in Cambodia, 2) to develop the human resources development strategy based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahavidyalaya in Cambodia, and 3) to propose the human resources development strategy based on the Buddhist administrative administration of Phutthika Mahawidyalai in Cambodia. The data were collected by in-depth interviews with 30 key informants consisting of executives, teachers, and staff of Phutthika Sakon Preah Sihanouk Raj College and Phutthika Mahavidyalaya Preah Sihanoni, and then analyzed by TOWS Matrix. The other data were collected through group discussions with 10 experts and 7 experts and analyzed by content analysis. 1) The study reveals that the Human Resource Management plan is really not yet available. And also participate in the provision of information of the Human Resource Management is still less. As a result, there are not monitoring and reports on outcomes assessment. 2) A Strategic the Human Resource Development Based on Buddhist Principles of Education there are 4 strategies 1) Promote and support the development of human resources to participate in health promotion activities 2) Human resource development by mental training and supervision experience to promote learning exchange 3) Development of personnel to be readily available, potential and knowledgeable about the changes in society 4) Develop learners and human resources to meet international standards. 3) The results suggest that the benefits of the strategy as a whole are found to be an appropriate and effective benefit at a high level.

Keywords: Strategies; Human Resource Development; Buddhist Educational Management

บทนำ

ประเทศกัมพูชาได้รับเอกราชอย่างสมบูรณ์ โดยมีสมเด็จพระนโรดมสีหนุ เป็นพระประมุขของรัฐ ทรงกำหนดแผนนโยบายทางการเมืองในการดำเนินบริหารประเทศโดยใช้นโยบายที่เรียกว่า สังคมนิยมพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นทางสายกลางในพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” เป็นแนวทางบริหารประเทศ เนื่องจากทรงได้บวชเรียนในพระพุทธศาสนา (Sam Nhean, 1957) และมีพระดำริการจะสร้างประเทศให้พัฒนาพระสงฆ์ควรมีบทบาทอย่างยิ่งในสังคมนิยมพระพุทธศาสนาเป็นหลักการบริหารประเทศที่สมเด็จพระนโรดมสีหนุได้คิดขึ้นมาโดยพระองค์เอง เนื่องจากทรงเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์และประชาชนมีความเท่าเทียมกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน พร้อมทั้งช่วยเหลือซึ่งกันและกันรักษาไว้ซึ่งธรรมเนียมแบบจารีตนิยม เป็นหลักพื้นฐานในวิถีชีวิตของประชาชนอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือเพื่อส่งเสริมและยกระดับพระพุทธศาสนา (Yang Sam, 1987) โดยทรงมีพระดำริการพัฒนาประเทศ และศาสนาจจะต้องพัฒนาควบคู่กัน “ประเทศชาติประกอบด้วยจักรสอง คืออาณาจักรสำหรับขับเคลื่อนประเทศชาติส่วนอีกจักรหนึ่งคือ พุทธจักรสำหรับขับเคลื่อนศีลธรรม และความสามัคคีของผู้คนในสังคม ถ้าประเทศชาติขาดจักรใดจักรหนึ่งหรือจักรทั้งสองไม่สามารถนำไปสู่ความสงบสุขและพัฒนาขึ้นได้ (Keyes Charl F, 1994) อีกส่วนหนึ่งในการพัฒนาคณะสงฆ์ไม่ว่าจะเป็นสภาพความเป็นอยู่หรือการศึกษาทรงให้ความช่วยเหลือทุกกรณีทั้งทางตรงและทางอ้อมทรงมอบหมายให้สมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวด ตาด เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีชั้นสูง (Pali in high School) เพื่อทำการปฏิรูประบบการศึกษาทางพระพุทธศาสนาที่สำคัญ คือการศึกษาระดับอุดมศึกษา

สมเด็จพระนโรดมสีหนุทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยสงฆ์ขึ้นที่กรุงพนมเปญชื่อว่าพุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหนุราช (Preah Sihanouk Raja Buddhist University) โดยความมุ่งหวังให้พระสงฆ์ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและจัดเป็นมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนา โดยมีสมเด็จพระโพธิวงศ์ ฮวดตาด (Samdech Bodhivamsa Huot That) เป็นอธิการบดีพุทธิกมหาวิทยาลัย (Toasana vadey, 1959) การจัดตั้งมหาวิทยาลัยด้วยเหตุผลว่าประเทศกัมพูชาเป็นประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนา และเป็นศาสนาประจำชาติของกัมพูชาตั้งแต่อดีตที่มีระบบไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งพระราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งมีพระสงฆ์เป็นผู้ทำหน้าที่สืบทอดพระพุทธศาสนาและอบรมสั่งสอนประชาชนให้มีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พระสงฆ์จะต้องศึกษาให้มีความรู้และนำหลักคำสอนมาเผยแผ่ จากการสำรวจเบื้องต้น การจัดการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปตามแต่ละยุคสมัยโดยยุคต้นๆ เน้นวิชาพระพุทธศาสนาคือปริยัติธรรมและปฏิบัติธรรมควบคู่กัน จนถึงยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาดั้งเดิมโดยมี รูปแบบ โครงสร้าง การบริหารการจัดการศึกษาค่อนข้างชัด แต่การจัดการศึกษาได้เริ่มเสื่อมลง ไม่เป็นรูปธรรมตามมาตรฐานทางการศึกษาตามที่ระบุไว้และข้อบังคับอีกมากมายพร้อมทั้งกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาการจ้างครูอาจารย์ที่ด้อยคุณภาพ การขาดแคลนครูในเชิงปริมาณ ปัญหาการไม่มีระบบการบริหาร

จัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยให้ครูพัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาการขาดแคลน การพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อช่วยการเรียนการสอน รวมทั้งการขาดความ สนใจความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่เป็นแบบระบบราชการรวมศูนย์อำนาจการบริหารจากบนลงล่าง นอกจากนี้ครูยังไม่เห็น ความสำคัญของการพัฒนาตนเองกิจกรรม การพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการของครู และงบประมาณมี จำกัด (Soau Chanh Thol, 2010) จึงเป็นปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพุทธิก มหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาความรู้ความ สามารถในการปฏิบัติงาน

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม หลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์การ พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดย ยึดหลักพุทธบริหารศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา บุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคลากรประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการศึกษาและ พัฒนาสืบต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหา วิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหา วิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา
3. เพื่อเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหา วิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ 2 เทคนิค ได้แก่การวิจัยเชิง คุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มเป็นแบบ สัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ โดยแบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สัมภาษณ์ (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกจากพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 10 รูป/คน อาจารย์ผู้สอน จำนวน 15 รูป/คน เจ้าหน้าที่จำนวน 5 รูป/คน รวมทั้งสิ้น 30 รูป/คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) การสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 รูป/คน ครั้งที่ 2 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 รูป/คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) จำนวน 30 รูป/คน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในส่วนของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structured In-depth Interview)

2. แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 รูป/คน ครั้งที่ 2 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 รูป/คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

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

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยตามวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ได้แก่ 1) วิธีการศึกษาเอกสาร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พระไตรปิฎก หนังสือ, ตำรา, บทความ, งานวิจัย, เว็บไซต์ 2) ศึกษาการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, อุปสรรค จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร, อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 30 รูป/คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Purposive Sampling) เพื่อยืนยันสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา เพื่อวิเคราะห์เนื้อหานำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก และการจัดทำร่างกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกและการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยใช้เทคนิค SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยใช้ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาประกอบการพิจารณา วิเคราะห์น้ำหนักคะแนนเพื่อกำหนดสถานการณ์ หรือตำแหน่งกลยุทธ์ ยกร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดโดยใช้คะแนนการประเมินค่าน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์

2. การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยการใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 17 รูป/คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Purposive Sampling) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาในประเด็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร 3) การพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ และ 4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีทัศน จากนั้น นำข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความตรงด้านเนื้อหา และความสอดคล้องขององค์ประกอบในทุกระดับผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงกลยุทธ์ก่อนนำไปประเมินในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ที่ปรับปรุงหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความถูกต้องจากขั้นตอนที่ 2.2 โดยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน และบุคลากรของพุทธิกมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 71 รูป/คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

ผลการวิจัย

1. วิเคราะห์สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ยังคงเป็นอีกหน่วยงานของรัฐหนึ่งที่พบข้อถ้อย และอุปสรรคอยู่มากมายในหลายๆ ด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานก็ไม่แตกต่างกับข้าราชการอื่นๆ เพราะสภาพการปฏิบัติงานที่จำเจ ซ้ำๆ ซากๆ บ้างครั้งบุคลากรแม้ว่าต้องการจะลาออกจากราชการไปทำงานอย่างอื่น ยิ่งการปฏิบัติในกลุ่มหรือในบุคลากรที่มีความขัดแย้งกันหรือไม่ชอบพอกัน แต่ผู้บริหารให้มาทำงานร่วมกัน ก็จะมีผลเสียต่อความร่วมมือในระบบทีมงานทำให้ขาดเอกภาพในการทำงานซึ่งเห็นอยู่ในองค์กรบ้างแต่กระนั้น หากจะวิเคราะห์ถึงข้อถ้อยและอุปสรรคแน่นอนว่า หน่วยงานต่างๆ คงจะไม่กล้าที่จะยอมรับความจริงกันมากนัก เพราะมองไปแล้วก็จะยังทำให้เกิดภาพลบในการปฏิบัติในองค์กร ซึ่งหากมองอย่างนั้นเราจะไม่เห็นจุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแม้แต่น้อยเพราะเราได้ปฏิบัติความล้มเหลวขององค์กรเสียแล้วทำให้ปัจจัยการพัฒนาไม่ถูกตอบสนองเท่าที่ควร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยได้ใช้ SWOT ซึ่งมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่ จุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1) พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาตั้งอยู่ได้ด้วยการรับการยอมรับเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป 2) พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มุ่งเน้นภาคการบริการที่ดีมีการวางแผนทางปฏิบัติ มี จะเห็นได้จากคำขวัญ พัฒนาคน พัฒนางาน ใช้บริการกรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเน้นคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลัก	1) การปรับตัวได้น้อยและไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หากปรับตัวได้น้อยก็มีความยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ ที่ผ่านมา 2) บุคลากรไม่ครอบคลุมทุกสาขา ความต้องการมีมากมายหลายสาขา แต่เราก็ไม่สามารถตอบสนองได้ทุกสาขา เพราะขาดวิทยากร งบประมาณก็จำเป็นต้องถูกนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการนี้โดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะขาดแคลนบุคลากรด้านนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>3) บุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือเชื้อฟังคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ให้ความสำคัญเคารพในคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหากประกอบชอบด้วยธรรม</p> <p>4) บุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ส่วนใหญ่มีการทำงานตามกรอบของหน้าที่ตนเองและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างสมใจ</p> <p>5) งบประมาณของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา สามารถใช้ได้คล่องตัวสามารถนำมาจัดการอย่างอื่นได้ด้วย มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม และพัฒนาผู้มีความเป็นผู้นำ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมตามพื้นที่และตามกลุ่มของบุคลากร</p> <p>6) บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะรองรับภาระงานได้ บุคลากรของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชาจะมีความรู้ความสามารถความชำนาญที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา อบรม ดูงานเพิ่มเติม งานและภารกิจที่มีในแต่ละปี</p>	<p>3) ขาดการประสานงานการให้ความร่วมมือที่ดี ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่สามารถจะดำเนินไปได้ด้วยดี จึงทำให้ขาดความร่วมมือที่ดีไปด้วย</p> <p>4) ไม่สามารถจะดึงเอาความรู้ความของบุคลากรมาใช้ให้ตรงกับศักยภาพที่มีอยู่ได้เพราะการภาระงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ มาใช้ให้ตรงกับภาระงานหรือความถนัดนั้น จึงทำให้ปรับเปลี่ยนหรือทำงานนอกกรอบได้น้อยมาก</p> <p>5) การจัดฝึกอบรมปัจจุบันไม่ได้มุ่งผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ในทางปฏิบัติต้องการใช้งานเสร็จเท่านั้น จากเป้าหมายที่กำหนดในปีงบประมาณนี้จะเน้นการทดสอบมาตรฐานการศึกษาและปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป้าหมายอื่นจะลดลงเป้าหมายนี้ยังคงเดิมหรือลดลงปริมาณที่น้อย จึงทำให้เกิดการทดสอบมาตรฐานกระทำไปเพื่อหวังผลสำเร็จของความสำเร็จที่เป็นเชิงตัวเลข</p> <p>6) โครงการหรือหลักสูตรการอบรมจะถูกกำหนดขึ้นโดยส่วนกลาง จึงทำให้การกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาการฝึกอบรมไม่เพียงพอ</p> <p>7) บุคลากรไม่สามารถเปลี่ยนนิสัยส่วนตัวของแต่ละคนได้ เนื่องจากแต่ละคนมีจิตสำนึกในการทำงานไม่เหมือนกัน นิสัยส่วนตัวของแต่ละคนปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใดได้น้อยมาก</p> <p>8) ความขัดแย้งในระบบทีมงาน มีความเห็นที่แตกต่างก็นำมาซึ่งความขัดแย้งทางความคิด เกิดปัญหาการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน คนทำก็ทำ คนไม่ทำก็ไม่ทำ เพราะมีความเห็นที่ไม่ลงตัวกัน จึงแบ่งกันอยู่เป็นกลุ่มเป็นพวก</p> <p>9) บุคลากรไม่มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ส่วนใหญ่จะเป็นการผูกขาดงาน การสลับสับเปลี่ยนงานจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจผู้อื่นมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีการปรับตัวเอง แต่เมื่อไม่มีการสับเปลี่ยนหน้าที่กัน มีการผูกขาดการทำงาน เท่ากับปิดช่องทางการศึกษาเรียนรู้ของบุคลากรท่านอื่น</p>

วิเคราะห์ปัจจัยภายใน (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	10) บุคลากรยังขาดคุณธรรม จริยธรรม และความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่อยู่มากบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถ แต่ขาดคุณธรรมจริยธรรมและความสำนึกในการปฏิบัติงาน เพราะจะเห็นได้จากกรปฏิบัติงานคือ สิ่งที่สามารถจะช่วยเหลือกันได้ในงาน ก็ทำนิ่งเฉยเพราะถือว่าธุระไม่ใช่จึงทำให้งานนั้นมีข้อผิดพลาด

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1) ด้านการส่งเสริมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ซึ่งในบางพื้นที่ในระดับผู้บริหารก็ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การศึกษาแบบต่อเนื่อง การสัมมนานอกสถานที่ การศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ เป็นต้น 2) ด้านกฎหมายต่างๆ สาเหตุการลดการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเองจะทำให้เพิ่มต้นทุนให้เรา เช่น เพิ่มการลงทุนครุภัณฑ์ในการอบรมเขา และครุภัณฑ์ก็ตกยุค จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้เขาฝึกเอง โดยเจ้าหน้าที่เราประสานงาน การส่งเสริมพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัฒนา เป็นสิ่งหนึ่งที่สนับสนุนและส่งเสริมให้การทำงานร่วมกับสถานประกอบการ	1) ความสัมพันธ์กับภายนอกมีน้อยมาก ทำให้การประสานงานได้ยากขึ้น เพราะบางคนไม่มีโอกาสได้ออกไปประสานงานภายนอก การได้มาซึ่งยอดและเป้าหมายส่วนใหญ่มาจากการมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกัน หน่วยงานจะให้ความสำคัญตรงนี้หรือไม่ บางหน่วยงานก็มีมากน้อยต่างกันแต่ความจริงเป้าหมายซึ่งได้มานั้น ก็มาจากความสัมพันธ์กับภายนอกที่ดีต่อกัน เมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกน้อย จึงทำให้ยากต่อการหากลุ่มเป้าหมายได้ ต้องออกหน่วยหากลุ่มเป้าหมาย 2) เงินงบประมาณที่ลดลงแต่ละปี 54 งบประมาณที่ได้รับจะลดลงทุกปีพร้อมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสวนทางกับเศรษฐกิจที่แพงขึ้นเรื่อยๆ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่แพงขึ้น สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้การจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่กำหนดในแผนแม่บท มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การพัฒนาและบำรุงรักษาไม่ทันต่อความต้องการที่เป็นจริง

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
3) ด้านการจัดอบรมควรมีการสอบถามบุคลากรในเขตพื้นที่ของศูนย์พัฒนามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระดับเขตพื้นที่ใกล้เคียงแนวความคิดเห็นแต่ละบุคคลแต่ละพื้นที่ที่เจอสภาพปัญหาได้ร่วมระดมความคิดเห็นเสนอแนะแนวทางและวิธีการของแต่ละบุคคลที่ได้ใช้เพื่อมาแลกเปลี่ยนต่อยอดให้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น	3) การวางแผนการทำงานไม่สามารถจะกำหนดได้ในพื้นที่โดยตรง และบางครั้งคำสั่งยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร อย่างเช่น การส่งบุคลากรไปอบรม ซึ่งบางครั้งก็มองว่าเป็นเรื่องไร้ประโยชน์มากกว่าเพราะบุคลากรไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ส่วนใหญ่อบรมเสร็จก็จบไปกับผู้เข้าฝึกอบรม ไม่มีการถ่ายทอดอะไรให้บุคลากรท่านอื่นๆ ได้รับความเปลี่ยนแปลงหรือความทันสมัยใหม่ๆ

2. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

พุทธิมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติที่มีความรู้คู่คุณธรรมเพื่อสร้างสรรค์สังคมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธศาสนาให้กับประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ในรูปแบบการศึกษาพระพุทธศาสนา บริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
2. จัดกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม
3. สร้างและส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรมความเป็นเขมร และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม
4. สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและนิสิตได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

เป้าประสงค์

1. บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีโอกาสได้รับบริการการศึกษาพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริการและเผยแพร่ความรู้ ตามความต้องการของสังคม

กลยุทธ์

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และ จุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถ แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก	ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆมาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้
อุปสรรค (Threat)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันอุปสรรคที่มาจากภายนอกได้	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าควรใช้ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) คือการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีจุดอ่อนหลายประการให้มีศักยภาพเพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสคือปัจจัยภายนอกที่กำลังต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาจากพุทธนิมิตมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาตามหลักท้าว 4 ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการฝึกอบรมจิตและประสบการณ์ภาคเพื่อส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมีศักยภาพและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้เรียนและทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

3. การตรวจสอบความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ใช้สอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย 1. วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ 3. เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย กลยุทธ์ด้านจิต กลยุทธ์ด้านสังคม กลยุทธ์ด้านปัญญา ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$, $SD=.536$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านปัญญา ($\bar{X}=3.74$, $SD=716$) รองลงมา คือ ด้านพันธกิจ ($\bar{X}=3.69$, $SD=573$) กลยุทธ์ด้านสังคม ($\bar{X}=3.67$, $SD=872$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.65$, $SD=0.852$) กลยุทธ์ด้านร่างกาย ($\bar{X}=3.60$, $SD=598$) ด้านเป้าประสงค์ ($\bar{X}=3.56$, $SD=614$) และกลยุทธ์ด้านจิต ($\bar{X}=3.50$, $SD=866$)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิมิตมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา” มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา พบว่า มีปัญหาเนื่องจากมหาวิทยาลัยบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แต่ละส่วนงานเป็นผู้กำหนดวิธีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละส่วนงานซึ่งมีหลายความคิดเห็นที่มองว่าการมอบอำนาจดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากแต่ละส่วนงานเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ การตรวจสอบจากมหาวิทยาลัยอาจไม่ทราบกระบวนการที่

ได้มาของแต่ละตำแหน่ง การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางหรือหลักเกณฑ์การคัดเลือกหรือไม่ การบริหารไม่ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไม่มีมาตรฐานกลางในการดำเนินการ ส่วนงานอาจดำเนินการที่แตกต่างกัน อาจมีระบบอุปถัมภ์เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ทำให้คัดเลือกคนไม่เป็นไปตามคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงาน ซึ่งจากปัญหาที่ส่วนงานได้รับผลกระทบดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเนื่องมาจากเมื่อมีการมอบอำนาจในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับทุกส่วนงาน การบริหารจัดการองค์ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

2. การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของพุทธนิคมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชามีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ เช่น ศึกษาความรู้ในการดูงานต่างประเทศ การจัดสวัสดิการในด้านต่างๆ การให้โอกาสไปพัฒนาเรียนรู้ และบางส่วนงานอาจมีการกำหนดรางวัลต่างหากเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่จากการให้ข้อมูลสำคัญพบว่ายังมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหลายท่านคิดว่าปัญหาอยู่ที่ระบบในการประเมิน ซึ่งในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมิน แต่ไม่มีมีการกำหนดระดับสเกล ไม่มีเกณฑ์ที่จะทำให้สามารถรู้ได้ว่าปฏิบัติงานเท่าไรถึงจะผ่านเกณฑ์ ผลสัมฤทธิ์ของงานแค่ไหนถึงจะผ่านเกณฑ์ การตีค่าของระดับในแต่ละเกณฑ์ไม่มีการกำหนด ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดการร้องเรียนจากผู้ปฏิบัติงานได้ ไม่มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance management มาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim Som Bat (2011) เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้จัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเพียงพอ ไม่ได้จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ได้ยึดหลักความรู้ความสามารถและผลงาน ปัญหางบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีการสนับสนุนให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอนและกิจกรรมของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chane Sa Phiep (2003) เรื่อง ปัญหาสาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล คือ การกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ไม่เป็นไปตามความต้องการ และการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ปัญหาด้านบริหาร ไม่ได้บุคลากรที่ตรงตามสายงานที่ต้องการ บุคลากรไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน และขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ ไม่มุ่งเน้นด้านคุณภาพและการนำไปใช้จริง บุคลากรมีโอกาเลือกเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ น้อย ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผลการประเมินขาดความชัดเจน และขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือ

3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธนิคมมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยการแจกแบบสอบถามทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย กลยุทธ์ด้านจิต กลยุทธ์ด้านสังคม กลยุทธ์ด้านปัญญา ผลการวิจัย

พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านปัญหา รองลงมา คือ ด้านพันธกิจ กลยุทธ์ด้านสังคม ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ด้านร่างกาย ด้านเป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ด้านจิต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chanh Thone (2015,) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยปัญญาศาสตร์ เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อหาค่าประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบหลักจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลลัพธ์เครือข่ายความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมองค์ประกอบย่อยจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจรวมถึงเป้าหมายต่างๆ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การให้ค่าตอบแทนและรางวัลและการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ 2) รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบที่เหมาะสมประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่างๆ 3) แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพที่สร้างขึ้นเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ กับกับมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลการประเมินได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim Rotana (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยตอนเปญ ที่พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการบริหารมหาวิทยาลัยตอนเปญ มี 7 กลยุทธ์ได้แก่ 1) ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการด้านวิชาการและวิชาชีพ 2) พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย 3) เพิ่มขีดความสามารถในการทำผลงานทางวิชาการ 4) สนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก 5) สร้างระบบกลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการให้มีคุณธรรมจริยธรรมและการปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ 7) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารกรศึกษา ที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่
2. ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการนิเทศติดตามและประเมินผลระบบพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือ กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สถานศึกษาแต่ละแห่งควรมีการศึกษาวิจัย และจัดทำกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเองและเป็นประโยชน์กับการศึกษา
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ใน ลักษณะเฉพาะกลุ่ม เช่น สถานศึกษาขนาดเล็กสถานศึกษาขนาดใหญ่ เพื่อหาแนวทางพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพในบริบทที่เหมาะสมเฉพาะกลุ่ม

References

- But Pon Huot, (2013). *A Strategic Wisdom Development in Mahayana Buddhism*. Doctor of Philosophy thesis, Phra Sihanouk Raja Buddhist University, Phnom Penh.
- Chanh, S. T. (2010). *The Study of Buddhist Monks in Cambodia*. Phnom Penh: Phra Si Hanuraja Buddhist University.
- Charl, K.F. (1994). *Communist Revolution and the Buddhist Past in Cambodia*. Honolulu, University of Hawaii Press.
- Cosor, C. (2011). *History of Buddhist Education*. Phnom Penh: Preah Sihanouk Raja Buddhist University.
- Maslow, (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review 50.
- Nhean, S. (1957). *The History of Buddhist in Cambodia*. Phnom Penh: Buddhist Association.
- Sam, Y. (1987). *Khmer Buddhism and Politics 1954-1984*. Newington.CT: Khmer Studies Institute.
- Sen So Rady. (2011). *A Strategy of Social Development in The Government*. Ph.D. thesis, Beilphrai University, Phnom Penh.
- Sok So Khone, (2014). *Strategy To Develop Good Morality*. Ph.D. thesis, Social Studies. Khmer Literature Education Beilphrai University, Phnom Penh.
- Vadey, T. (1959). *Buddhist Studies Journal*. Phnom Penh: Preah Sihanouk Raja Buddhist University.