



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2557)

Volume 11 Number 1 (January – June 2014)

## กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณร ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

### Training and Development Strategies of Monks and Novices in Southern Border Provinces of THAILAND

ชัยยุทธ ชิโนกุล Chaiyuth Chinokul<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างหลักสูตรต้นแบบ การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรพระธรรมทูตเชิงรุกในจังหวัดชายแดนใต้ โดยมีประชากรเป็นพระภิกษุสามเณรที่ปฏิบัติภารกิจในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 1,400 รูป ในการวิจัยเชิงปริมาณได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวกได้แบบสอบถาม 332 ชุด ในการวิจัยเชิงคุณภาพได้ใช้การสนทนากลุ่มพระภิกษุและผู้บริหารในพื้นที่ 3 กลุ่ม และใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นนำหลักสูตรที่วางไว้ไปดำเนินการ แล้วประเมินผลหาคะแนนความพึงพอใจ และทดสอบหาคะแนนพัฒนาการในตอนสุดท้าย

ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีพรรษาตั้งแต่ 5 พรรษาลงมาส่วนใหญ่มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม วุฒิทางธรรมส่วนใหญ่มีความรู้ขั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่วัดมีพระภิกษุสามเณรจำพรรษารวมทั้งผู้ตอบทั้งสิ้น 5-6 รูป ผู้ตอบส่วนใหญ่มาจากจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่วัดมีระยะห่างจากตัวอำเภอ 7-8 กิโลเมตร ทางด้านการสรรหาผู้ตอบคิดว่ามีปัญหา กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นประการแรก ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าเกิดจากความต้องการขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงาน และมีความต้องการหลักสูตรการเพิ่มขีดความสามารถพิเศษ ต่อมาดำเนินการดำเนินการฝึกอบรม ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการ

\* E-mail address: sea-hawk36@hotmail.com

ฝึกอบรมมาในรอบ 2 ปี เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ผู้ตอบต้องการให้จัดการฝึกอบรมช่วงเช้า ครั้งละ 1-2 วัน โดยจัดที่วัด สดุดท้ายด้านการประเมินและติดตามผล ส่วนใหญ่คิดว่าการฝึกอบรมเหมือนกับการให้รางวัล ที่ผ่านมาเคยได้รับการติดตามผล และควรมีเงื่อนไขสนับสนุนการอบรม ในการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าในกลุ่มนักเผยแผ่ได้ทำการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่บ้างแต่ผู้บริหารภาครัฐยังไม่ได้ใช้ในการกำหนดนโยบายและวางวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในขั้นตอนนี้ผู้ตอบสนองใจหลักสูตรพระธรรมทูต ผู้วิจัยจึงสร้างหลักสูตร 18 ชั่วโมงครึ่งขึ้น โดยเน้นทางทฤษฎีการจัดการ การสร้างทีมงาน จิตวิทยาการบริหาร และปฏิบัติการทางภาษา ผู้วิจัยใช้เวลาวันละ 6 ชั่วโมง รวม 3 วัน จัดหลักสูตรโดยเน้นการบรรยายและการสัมมนาในกลุ่ม โดยมีขั้นตอน คือ ก่อนการฝึกอบรม ขณะที่ฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลหลักสูตรนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้คะแนนความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้คะแนนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความรู้ของวิทยากรในระดับมากที่สุด ส่วนผลคะแนนพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ 100 คะแนนเต็ม ถึงร้อยละ 45 ของผู้เข้ารับการทดสอบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าทุกขั้นตอนตั้งแต่การสรรหาและการฝึกอบรมต้องบูรณาการยุทธศาสตร์หลักเข้ากับยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ แล้วมองเป็นระบบ โดยหาผู้รับผิดชอบบูรณาการงานในระดับภูมิภาค อาจจัดตั้ง “ศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ดูแลทั้งระบบ” ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกับนักวิชาการเฉพาะ เนื่องจากต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มาก การประเมินผลควรทำลักษณะ 360 องศา ในหลักสูตรที่จัดตามความต้องการผู้เรียนตั้งแต่แรก

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา, จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

## ABSTRACT

The main objectives of this study were to design, implement and evaluate the training and development course for Buddhist Missionary (Dhammaduta) in the Southern border provinces of Thailand. The population of study consisted of 1,400 monks on mission in Pattani, Yala and Narathiwat. The quantitative tools used for data collection were questionnaires. A convenient sampling technique was employed in this study. The completed 332 questionnaires were obtained for data analysis. The qualitative instruments used for data collection were focus group discussions and interview.

The main findings from the quantitative research were summarized as follows. Majority of respondents were between 20-30 years old, with less than 5 years of monkhood. Their education was reported to be comprised of general and religious studies. For religious study, most of the respondents studied Dhamma. With regard to general education, the majority of the respondents obtained higher secondary school level of education. There were 5-6 monks staying in the temples. The majority of them were located at Pattani Province. The

distance from the city to the temples is 7-8 kilometers. The staffing was viewed as problematic. With respect to training and development strategies consisting of needs for training, the findings from the needs of organization revealed that the aim was at in-service knowledge development. More training courses should be offered to promote their core competencies. Relating to training project operation, majority of respondents never got trained in the past 2 years, and this was due to limited budget. Most respondents proposed 1-2 days-morning-training project to be held at the temple. For evaluation and monitoring aspect, most of the respondents viewed training as reward. There should be evaluation and feedback. In addition the respondents should be supported to attend the training workshops. The main findings from the qualitative research were: the missionary monks had conducted needs analysis but the government administrators did not conduct any needs analysis before making their policies and objectives of the training. From the needs analysis of this study, Buddhist Missionary course was proposed. The researcher then designed the curriculum for missionary monks for 18 hours and a half focusing on Management Theory, Team Building, Management Psychology and English Language Practice. In implementing phase, a 3 day-developed-prototype-training course was offered for 6 hours a day. Lecture and group works were used. In the training evaluation phase, it was found from this training course that the course participants were satisfied with the course with a good score level. The congruence of the course content and the course objectives was at the highest satisfactory level. In addition, the knowledge gained from the lectures of this course was rated the highest. Forty-five percent of the course participants received the improvement scores of 100 points (full score). It was recommended that the establishment of “the Center for Strategic Human Resource Management for monks and novices in the Southern provinces of Thailand” was necessary. This center should be set up with the aim at integrating grand strategies together with human resource strategies. In implementing training project, the authorities involved should get assistance from the experts in the universities nearby since trainings need specific knowledge and experience. The evaluation of the trainings should be consistent with the training objectives and the 360 degree feedback should be employed.

**Keywords:** Training and Development Strategies, Southern Border Provinces of Thailand

---

## บทนำ

ประวัติศาสตร์อันยาวนานของศาสนาพุทธในประเทศไทยเริ่มมาจากคณะพระศาสนาพุทธที่พระเจ้าอโศกมหาราชทรงอุปถัมภ์ ภายหลังจากสังคายนาครั้งที่ 3 พ.ศ. 235 พระศาสนาพุทธสายที่ 8 จาก 9 สายโดยพระโสณะและพระอุตตระเดินทางมายังสุวรรณภูมิ ชนชาติไทยยังมีประวัติการนับถือพุทธศาสนาโดยชนหลวงเมื่อกษัตริย์ไทยอาณาจักรอัยลาว พ.ศ. 621 ทรงได้รับพระพุทธรูปจากพระเจ้ามิ่งตร้าราชวงศ์ฮั่นของจีน (พระพรหมคุณาภรณ์, 2552: 38-85) สำหรับทางทิศใต้ ศาสนาพุทธได้เจริญรุ่งเรืองสูงสุดในสมัยอาณาจักรศรีวิชัย คือ เมื่อประมาณ พ.ศ. 1100 ถึง 1920 โดยมีอาณาเขตตั้งแต่อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ไปจนถึงประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งมีหลักฐานสำคัญ คือ วัตถุโบราณที่มรดกโลกบนเกาะชวา ตั้งแต่ก่อนสมัยสุโขทัยจนถึงสมัยอยุธยา ประชาชนในภาคใต้ของไทยนับถือพุทธศาสนามาตลอดจนถึง พ.ศ. 2043 ที่เจ้าเมืองอินทราเปลี่ยนนามและศาสนา (กมล, 2554 อ้างจาก ครองชีพ) การเปลี่ยนแปลงอาณาจักรเป็นประเทศได้เป็นไปตามกาลสมัย แต่ความยึดมั่นในศาสนาพุทธยังไม่เคยเปลี่ยนแปลงจากชายแดนภาคใต้ จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ถูกยกมากล่าวถึงบ่อยครั้งในหลายๆ แง่มุม ทั้ง เศรษฐกิจ การเมืองและศาสนา เมื่อเกิดสถานการณ์ความไม่สงบ ชาวพุทธในปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เป็นกลุ่มสมาชิกของสังคมที่มีที่มายาวนานจึงได้รับผลกระทบอย่างไม่สามารถปฏิเสธได้ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้ก่อเหตุพยายามสร้างอัตลักษณ์เดี่ยว โดยมุ่งกำจัดหรือลดการทำกิจกรรมทางศาสนาอื่นโดยเฉพาะศาสนาพุทธลง การทำเช่นนี้ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขาดการพัฒนาและขาดความหลากหลาย เป็นภัยต่อมนุษยชาติโดยรวมดังที่เกิดกับประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงหลายประเทศ เป็นเหตุให้พุทธศาสนิกชนได้รับผลกระทบอย่างมาก ดังนั้นการเผยแผ่ศาสนาพุทธของพระภิกษุสามเณร ตามภาระหน้าที่หลักจึงสมควรได้รับความสนใจและจากสมาชิกส่วนอื่นๆ ของประเทศ

ในการแก้ปัญหาประเด็นนี้จำเป็นต้องเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ขององค์การในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์การโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ระดับชั้น คือ ระดับองค์การ ระดับหน่วยยุทธศาสตร์ และระดับหน้าที่ (Harrison, 2003: 149) ยุทธศาสตร์ระดับองค์การจะบอกว่า องค์การควรจะไปข้างหน้า จะอยู่ในสถานะเสถียร หรือจะถอยกลับไปข้างหลัง ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยยุทธศาสตร์จะบอกว่า องค์การจะสร้างความแตกต่าง จะเป็นผู้นำทางต้นทุน จะเน้นเฉพาะเรื่อง หรือจะใช้หลายๆ วิธีรวมกัน ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่จะประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้บริการ ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ฯลฯ สำหรับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังประกอบด้วย กลยุทธ์การสรรหา การพัฒนา การจูงใจ และธำรงรักษา สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยอีก การกำหนดกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกันในกลุ่มย่อยทั้งในการหาความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตรและวิธีการการฝึกอบรมและพัฒนา การดำเนินการและประเมินผลการฝึกอบรมพระภิกษุสามเณร เพื่อเสริมความสามารถในการเผยแผ่ศาสนาของพระภิกษุสามเณรทั้งหมด การมองภาพรวมของยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ เนื่องจากจะทำให้พระภิกษุสามเณรอยู่ในฐานะองค์ประกอบขององค์การสามารถวาง

ตำแหน่งในเชิงยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องในสถานการณ์ที่บีบรัด โดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณร

ในการสืบทอดศาสนาพุทธนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีพระภิกษุสามเณรออกไปเผยแผ่ศาสนาเพื่อธำรงศาสนาให้อยู่ในดินแดนที่เคยรุ่งเรืองในศาสนานี้มาก่อน ดังนั้นการวิจัยถึงกลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปฏิบัติศาสนกิจของพระภิกษุสามเณรในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการธำรงศาสนาพุทธในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และประเทศไทยต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างหลักสูตรต้นแบบในการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมทูตเชิงรุกในจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรพระธรรมทูตเชิงรุกในจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรพระธรรมทูตเชิงรุกในจังหวัดชายแดนภาคใต้

## ประโยชน์ของการวิจัย

เป็นเอกสารวิจัยที่ให้ความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดชายแดนภาคใต้แก่ชาวพุทธทั่วประเทศ โดยเฉพาะเรื่องการปฏิบัติศาสนกิจในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งเป็นจังหวัดที่อยู่ในความสนใจของประชาชน

## การทบทวนวรรณกรรม

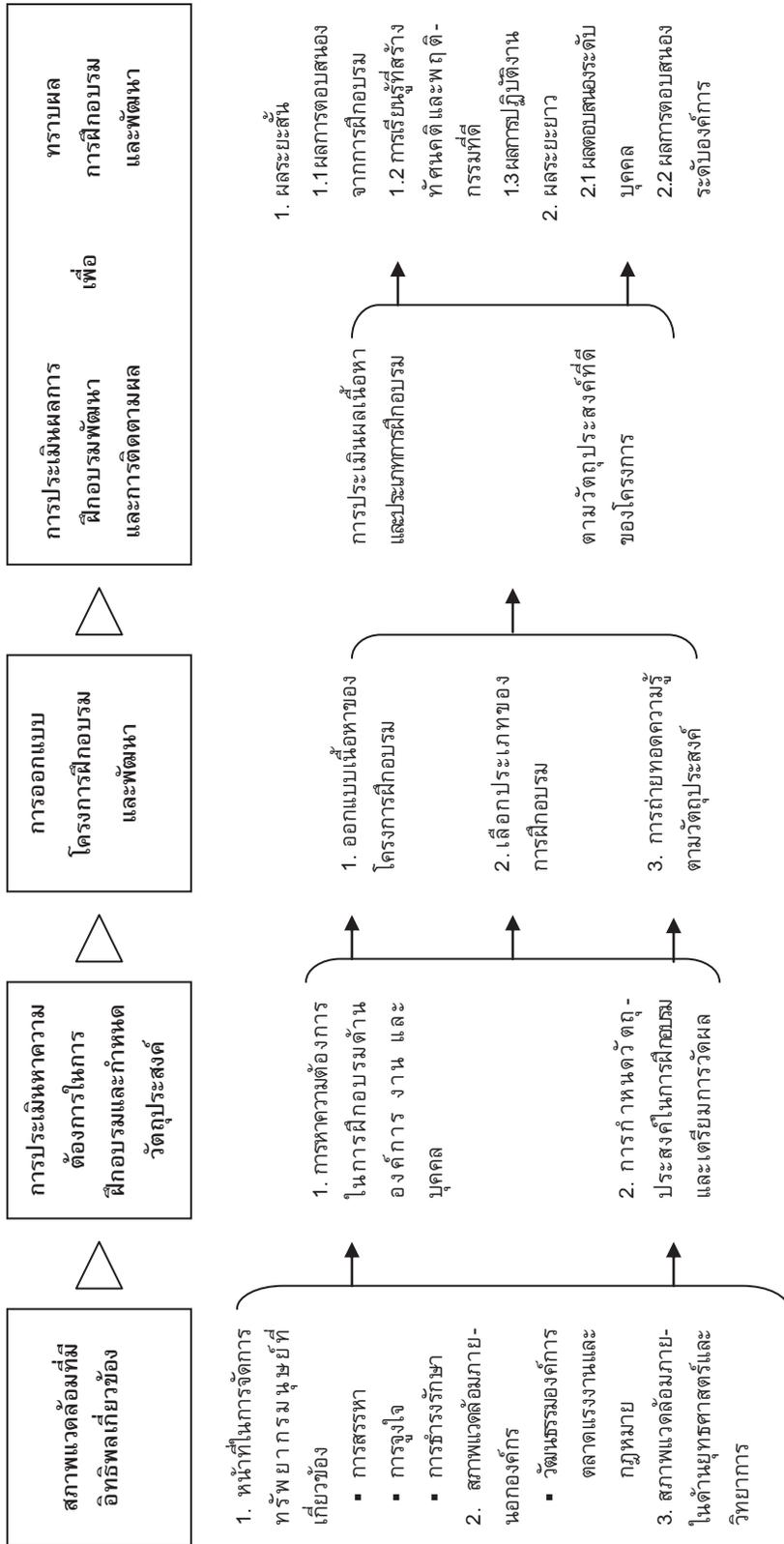
### กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

สำหรับแนวคิดของผู้วิจัยนั้นกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจะมองเป็นเชิงกลยุทธ์ โดยมีการพัฒนาจากยุทธศาสตร์คล้ายของเรย์มอนด์ เอ. นูว์ และ คณะ (Noe *et al.*, 2008: 259) ปรับปรุงมาเป็นแบบของซูซาน อี. แจ็คสัน และคณะ (Jackson *et al.*, 2009: 275) ซึ่งมองยุทธศาสตร์เป็นส่วนของสภาพแวดล้อม ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประเมินหาความต้องการและกำหนดวัตถุประสงค์และประเมินผลการฝึกอบรม หลังจากนั้นจะสามารถออกแบบโครงการฝึกอบรมได้ตรงความต้องการแล้ว ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อจะได้ทราบผลการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนการติดตามผลการฝึกอบรมต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ในด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย หน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการสรรหา การจูงใจ และการธำรงรักษา ในการสรรหาจะทำให้องค์กรทราบถึงการฝึกอบรมตามสายอาชีพของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานเพื่อการจูงใจและธำรงรักษานั้นหมายถึง การฝึกอบรมได้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการจูงใจให้ทำงานโดยการเตรียมคนให้เหมาะเพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้จะใช้เป็นสวัสดิการให้พนักงานทำงานได้ด้วย ต่อมาจะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบตัวองค์กร เช่น ตลาดแรงงาน วัฒนธรรมองค์กรและกฎหมาย สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยเฉพาะเรื่องยุทธศาสตร์และวิทยาการ

สำหรับการประเมินหาความต้องการในการฝึกอบรมนั้นจะทำทั้ง 3 ทางคือ ทั้งจากองค์กรเอง จากงานที่ทำ และจากระดับบุคคล ซึ่งต้องการแตกต่างกัน ในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมด้วย ซึ่งตรงกับความคิดของเรย์มอนด์ เจ. สโตน (Stone, 2008: 236) เวน เอฟ. คาสซิโอ (Casio, 2006: 293) และวิลเลียม พี. แอนโทนี (Anthony, 2002: 326) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมนี้จะทำให้เกิดหลักสูตรโครงการฝึกอบรม และเกิดการประเมินผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

สุดท้ายการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งด้าน เนื้อหาและประเภทการฝึกอบรมในระยะสั้น จะทำให้ทราบผลตอบสนองจากการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเนื้อหาการฝึกอบรม เพื่อสร้างทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานที่ดีต่อไป ทั้งนี้ต้องติดตามผลการฝึกอบรมในระยะยาวด้วย เพื่อดูผลการตอบสนองระดับบุคคลและองค์กร โดยในระดับบุคคลจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพึงพอใจในงาน มีความก้าวหน้าในงาน และเกิดพลังในการต่อต้านอิทธิพลอธรรม สำหรับในระดับองค์กรสามารถให้บริการได้ดีขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิต สร้างผู้บริหารที่มีความสามารถ และรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้ (ดังรูปที่ 1)



รูปที่ 1: กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก Jackson *et al.*, 2009: 275 และ Noe *et al.*, 2008: 259 และ Stone, 2008: 356

### สรุปผลการทบทวนงานวิจัย

จากการทบทวนการวิจัยสรุปได้ว่าผู้วิจัยส่วนใหญ่มองการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการทั้งการหาความต้องการ การดำเนินโครงการ และการประเมินผลการฝึกอบรม ในการวิจัยอาจเน้นบางหน้าที่ แต่มักเชื่อมโยงระหว่างกัน เช่นการหาความต้องการกับการประเมินผล นอกจากนี้ยังมีบางการวิจัยที่โยงยุทธศาสตร์หลักเข้าหากกลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาอีกด้วย

เรมอน เวลลี (Valle *et al.*, 2000) กล่าวว่า องค์การที่มีกลยุทธ์การฝึกอบรมที่สามารถปรับตัวตามยุทธศาสตร์ธุรกิจจะทำงานได้มีประสิทธิภาพ องค์การมักใช้การฝึกอบรมที่เน้นความชำนาญเฉพาะเมื่ออยู่ในกระบวนการทำงานที่มีระยะเวลานาน และเน้นการขยายงาน แต่หากมีกระบวนการทำงานเป็นกิจวัตรจะเน้นการฝึกอบรมซ้ำๆ

เดนิส รุกเกอร์ (Rucker, 2003) พบว่า ตัวแปรหลักที่จะบ่งบอกประสิทธิภาพในการฝึกอบรมนั้นประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตัวโครงการที่จัด การประเมินผลการอบรม และความสัมพันธ์กับสถาบันที่จัด ซึ่งการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องสำคัญ

จินา เฟ การ์เซีย คาซิน (Causin, 2007) ในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศนั้น เมื่อทราบว่างค์ประกอบของหลักสูตรที่ต้องการ เป็นการพัฒนาขีดความสามารถส่วนบุคคลจะทำให้เกิดหลักสูตร “การเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม” หรือหากต้องการการพัฒนาทักษะในการทำงานระดับโลกจะทำให้เกิดหลักสูตร “การสร้างทีมงานข้ามวัฒนธรรม” เป็นต้น

ในเรื่องการใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การ โดยใช้กระบวนการทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมในองค์การที่ถูกลดขนาดเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่เหลือ เดวิส (Davis, 2006) กลับพบว่าเมื่อถูกลดขนาด พนักงานต้องลำบาก แต่กลับไม่มีใครสนใจที่จะฝึกอบรมพนักงานที่เหลือน้อย การวิจัยจะทำให้สามารถสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อช่วยพนักงานที่เหลือได้

ในเรื่องวิธีการในการฝึกอบรมนั้น ไฮดี แอล สก็อต (Scott, 2008) เน้นการฝึกอบรมโดยการสอนงานในสถานที่ทำงานจริงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และการใช้การสื่อสารการเรียนรู้แบบภาพประกอบของซองเต็ก ไอค์ (Aik, 2007) จะนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้นทั้งระบบ ยังสนับสนุนกันโดยเน้นการฝึกอบรมโดยการเป็นพี่เลี้ยงสอนงานเช่นกัน

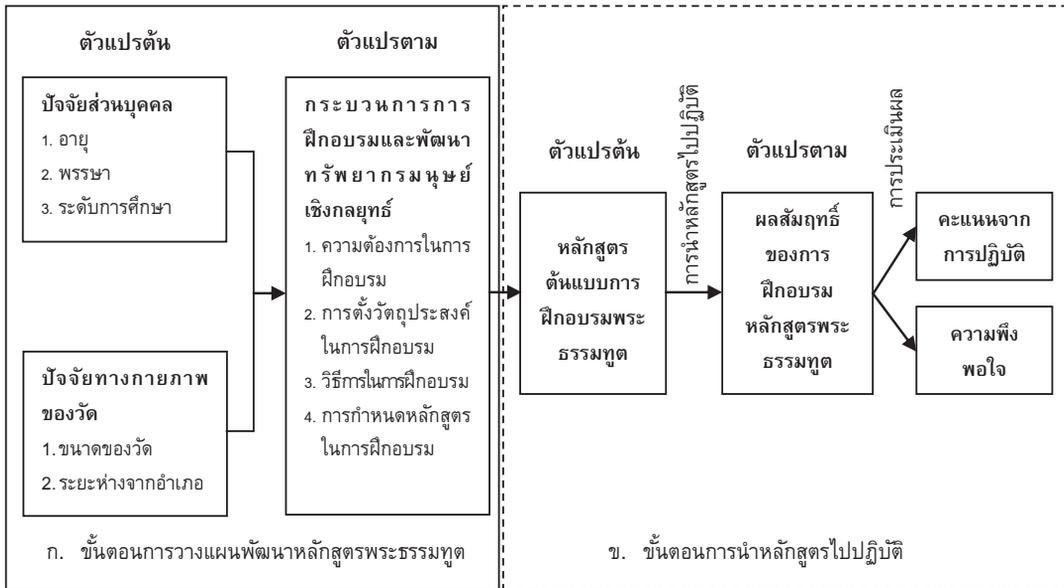
เรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการวิจัยการประเมินผลการฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพอล ดี. โคเวอร์สโตน (Coverstone, 2002) ทำให้ทราบว่างบประมาณในการฝึกอบรมด้านนี้ ขยายตัวถึง 3 เท่า แต่ไม่ได้ประเมินผลว่าคุ้มค่าเพียงใด สิ่งสำคัญการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การฝึกอบรม ในการประเมินผู้ผ่านการฝึกอบรมในรัฐเซาท์คาโรไลนาของวาเลนเซีย เอ็ม. เวสแทร (Westray, 2008) ทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมได้สร้างความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นต้องมีความมั่นใจในตนเองด้วย ในการศึกษาลักษณะการฝึกอบรมและประสิทธิผลการฝึกอบรมจากองค์การที่รับบริการโดยผู้จัดภายนอกนั้น ผลออกมาเหมือนกับข้างต้นที่ว่า ตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กรคือ การประเมินผลการฝึกอบรมการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตัวโครงการและการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรลูกค้ากับผู้จัดการฝึกอบรม

ในการประเมินผลการฝึกอบรมในหน่วยงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกาของเพททิเซีย พูลเลียมฟิลลิปส์ (Phillips, 2003) ใช้กรอบความคิด ของฟิลลิปส์ อันประกอบด้วย ระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ ชาญยุทธ ชินกุล

ระดับการประยุกต์ใช้ ระดับผลตอบแทนจากการลงทุน และเพิ่มระดับผลกระทบข้างเคียงรวมเป็น 5 ระดับ แต่ในภาครัฐนั้น ใช้การประเมินน้อยกว่าเอกชน เหมือนในประเทศไทยในแง่ระดับการใช้จ่ายเน้นที่ 2 ระดับแรก คือระดับปฏิบัติการและระดับการเรียนรู้ ส่วนข้อจำกัดของการประเมินผลการฝึกอบรม อยู่ที่ค่าใช้จ่ายในการประเมินผลความรู้ และประสบการณ์ในการประเมิน และทัศนคติในการใช้ผลการประเมิน ในตอนสุดท้ายการศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมทำให้ทราบผลการเปลี่ยนแปลงทัศนคติภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการบำรุงรักษาทรัพยากรการบินของโรเบิร์ต แอล. โทมัส (Thomas III, 2003) พบว่าผู้ที่เข้ารับการอบรมแม้จะมีพื้นฐานต่างกันแต่ส่วนใหญ่จะได้ผลดีหากเข้ารับการฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่สนใจการฝึกอบรมแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

### กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ แสดงดังรูปที่ 2



รูปที่ 2: กรอบแนวคิดการวิจัย

โดยศึกษาภายในขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรของการวิจัย คือ พระภิกษุสามเณรที่ปฏิบัติการเผยแผ่ศาสนาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้ง พระสังฆาธิการในระดับภาค จังหวัด อำเภอ และตำบล 1,400 รูป
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยจากพระภิกษุสามเณรที่ปฏิบัติศาสนกิจในจังหวัด ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส
3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย ตั้งแต่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2554 - 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยทำการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยทำการวิจัยเพื่อได้ผลจากการวิจัยมาใช้พัฒนาโครงการฝึกอบรม และประเมินผลโครงการฝึกอบรมภายหลังเสร็จสิ้นโครงการโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาชายแดนภาคใต้ แล้วกำหนดเป็นปัจจัยให้กลุ่มเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา จากนั้นได้สร้างแบบสอบถามและนำไปหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านพิจารณา ทั้งโครงสร้างคำถาม ความถูกต้องครอบคลุม และคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Conference Index) ได้ค่าเท่ากับ 1 นำแบบสอบถาม 20 ชุดที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับประชากร ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน – 31 สิงหาคม พ.ศ. 2554 คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่เชื่อถือได้ 0.82 จากนั้นจึงออกสำรวจ ใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 รูป ได้แบบสอบถามกลับมา 322 ชุด ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555 โดยความช่วยเหลือของผู้อำนวยการจังหวัดยะลา ผู้บังคับการหน่วยเฉพาะกิจปัตตานีและนราธิวาส

2. ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหาร พระธรรมทูต และผู้บริหารฆราวาส โดยการสนทนากลุ่ม พระธรรมทูตจาก 3 จังหวัด 14 รูป ผู้บริหารสำนักงานพุทธศาสนาจังหวัด 4 ท่าน และพระกลุ่มธรรมทูต 5 รูป วันที่ 17 กรกฎาคม 19 กันยายน และ 26 กันยายน พ.ศ. 2555 ณ วัดโคกสमानคุณ จังหวัดสงขลา และพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม โดยความช่วยเหลือของพระธรรมทูตโครงการเพื่อชีวิตที่ดีงาม วัดสระเกศราชวรมหาวิหาร กรุงเทพมหานคร และสัมภาษณ์เชิงลึกพระสังฆาธิการกับนักวิชาการจาก 3 จังหวัด จำนวน 4 รูป วันที่ 5 ตุลาคม – 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555

3. เตรียมการและจัดการฝึกอบรมพระธรรมทูตหลักสูตร การพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากร จังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 25-27 กันยายน พ.ศ. 2555 โดยมีผู้เข้าร่วม 30 รูป จากนั้นดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจหลังการฝึกอบรม ได้ผลตอบรับกลับมา 30 ชุด แล้วทดสอบหาคะแนนสัมฤทธิ์ผลการฝึกอบรม ได้ผลมา 22 ชุด สุกท้ายจึงวิเคราะห์ข้อมูลและทำรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

## ผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัยจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

**ข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไป** พระภิกษุสามเณรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ส่วนใหญ่มีพรรษาตั้งแต่ 5 พรรษาลงมา ส่วนใหญ่มีความรู้ทั้งทางธรรมและทางโลก สำหรับบุคลิกทางธรรมส่วนใหญ่มีความรู้หนักกรรม ซึ่งความรู้ส่วนใหญ่มีความรู้ระดับนักธรรมตรี สำหรับความรู้ชั้นเปรียญธรรมส่วนใหญ่เป็นเปรียญ 2 ประโยค ผู้ที่มีความรู้ทางโลกส่วนใหญ่มีความรู้ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวนพระภิกษุสามเณรซึ่งจำพรรษาอยู่แต่ละวัด (รวมทั้งผู้ตอบเอง) ส่วนมากมี 5-6 รูป ผู้ตอบส่วนใหญ่มาจากจังหวัดปัตตานีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จำพรรษาอยู่ที่วัด ซึ่งห่างจากตัวอำเภอ 7-8 กิโลเมตร

### ข้อมูลการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบข่าวการอุปสมบทจากสื่อโทรทัศน์
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่ามีปัญหาในการสรรหาพระภิกษุสามเณร
3. ผู้ตอบแบบสอบถามมองการฝึกอบรม เหมือนการให้รางวัลเมื่อถูกมอบหมายให้ไปรับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าได้รับความรู้และประโยชน์ มีผู้ตอบส่วนน้อยคิดว่าการฝึกอบรมเหมือนการถูกลงโทษ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาคงคิดว่าการทำงานคงต้องคุณภาพลง
4. ในรอบสองปีที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม
5. ในระหว่างการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เคยเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และผู้ตอบคิดว่าปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม
6. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่าสาเหตุความจำเป็นของการฝึกอบรมเกิดจากความต้องการขององค์กร จากการศึกษาเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์พบว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม นำมาใช้บ้างในบางระดับ เช่น กลุ่มพระนักเผยแผ่ ยังไม่แพร่หลายมาก
7. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมีความต้องการตามลำดับ ดังนี้
  - ก. หลักสูตรการเพิ่มขีดความสามารถพิเศษ  
โดยเน้นหลักสูตรทางโลกมากกว่า เช่น การบริหารและภาวะผู้นำ จากการศึกษาเชิงคุณภาพ อยากให้เน้นหลักสูตรทางธรรมด้านปริยัติและปฏิบัติอีกด้วย
  - ข. หลักสูตรการพัฒนาเป็นผู้บริหาร  
โดยเน้นหลักสูตรภาวะผู้นำ การบริหารในภาวะวิกฤติ โดยลำดับ
  - ค. หลักสูตรพระธรรมทูต  
โดยเน้นหลักสูตร จิตวิทยา การพูดในที่ชุมชน และการใช้ภาษาท้องถิ่น (ตามลำดับ) จากการศึกษาเชิงคุณภาพมีความเห็นว่าควร เน้นการใช้ภาษาอังกฤษ และยังแนะนำหลักสูตรอื่นๆ อีก หลักสูตรอื่นๆ เช่น วิทยาการฝึกอบรม การผลิตสื่อการสอน สิทธิมนุษยชน การสอบเทียบสายสามัญ และหลักสูตรที่เน้น ศิลปสมาธิ ปัญญา

8. วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงาน จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า นโยบายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังไม่ชัดเจน ขาดการประชาสัมพันธ์ และประสานงานทำให้ไม่ทราบผู้รับผิดชอบว่าควรเป็นพระภิกษุ หรือ ฆราวาส

9. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่า การฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง

ก. ในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองนั้น ส่วนใหญ่คิดว่าสามารถทำให้เรียนรู้หลักการ และแนวคิดใหม่

ข. ในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้น ส่วนใหญ่คิดว่าสามารถทำให้เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน

10. ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าจากประสบการณ์ มีอุปสรรคจากการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าเกิดจากการที่วิทยากรถ่ายทอดความรู้ไม่ดี จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า อุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ผ่านมา มีสาเหตุสองทางทั้งจากตัวผู้รับการฝึกอบรมเองมีคุณสมบัติไม่ตรงจึงไม่สนใจ มีภาระมากมีเวลาน้อยมาเรียนไม่ได้ นอกจากนั้น ยังขาดแรงจูงใจให้มาฝึกอบรม สำหรับสาเหตุจากผู้จัดการเองยังขาดงบประมาณ วัสดุ วิทยากรที่มีคุณภาพ สถานที่ที่ปลอดภัย ตลอดจนขาดการกระตุ้นนำไปใช้งาน ภายหลังโครงการอบรม

11. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่าควรเรียนในชั้นเรียนมากที่สุด ส่วนใหญ่คิดว่าควรจัดการฝึกอบรมหลักสูตรละ 1 ถึง 2 วัน ในตอนเช้า ควรจัดการฝึกอบรมภายในวัด จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรขึ้นกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา และความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยมีระยะเวลา 2 ถึง 4 วัน ช่วงเช้าและหรือบ่าย วันละ 2 ถึง 6 ชั่วโมง วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกว่าน่าจะฟังบรรยายในช่วงเช้า แล้วประชุมกลุ่มย่อยสัมมนาอภิปรายปัญหาที่ได้เรียนมาในช่วงบ่ายหรือวันรุ่งขึ้น สถานที่ ณ วัดในบริเวณจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ เครื่องข่ายที่อำเภอหาดใหญ่

12. ส่วนใหญ่เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมและคิดว่าควรมีเงื่อนไขสนับสนุนการฝึกอบรม จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นประโยชน์ แต่ยังมีน้อย เนื่องจากงบประมาณจำกัด ทำนองเดียวกันการสร้างเงื่อนไขสนับสนุน การฝึกอบรม มีผู้เห็นความสำคัญแต่ขาดเทคโนโลยีและงบประมาณจึงไม่เป็นรูปธรรม

13. จากการวิจัยเชิงคุณภาพมีความเห็นว่าควรเน้นการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการฝึกอบรม และพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้นโดยเฉพาะ ซึ่งยังมีความเห็นต่อไปอีกว่าหน่วยงานดังกล่าวน่าจะดูแลโดยสำนักงานพุทธศาสนาแห่งชาติ

นอกจากนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของสังคมสมาชิกชาวพุทธในจังหวัดชายแดนใต้ถึงจะมีความเข้มแข็ง แต่มีจำนวนไม่มาก บ้างอยู่ในระบบการศึกษาภาคบังคับที่เข้าถึงยากกว่า เมื่อสภาพเศรษฐกิจบีบรัดต้องอาศัยสมาชิกวัยทำงานช่วยกันสร้างฐานะ ประกอบกับขาดความปลอดภัยในการดำรงชีพจึงกลายเป็นอุปสรรคในการอุปสมบท เมื่อมองจุดอ่อนภายในพบว่าความสามารถในการลาอุปสมบทมีจำกัด นอกจากนั้นมีผู้อุปถัมภ์ทางการเงินไม่มาก งบจากรัฐบาลมีน้อย และขาดยานพาหนะในการเดินทาง ยุทธศาสตร์ในการปรับตัวของพระภิกษุ ยังเป็นแบบผสมหลาย ๆ แบบ หรือ ผสมนักคาดการณ์อนาคตกับนักปกป้องตนเองที่เน้นเสถียรภาพ และช่วยพุทธ ชีโนกุล

ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อการเอาชนะสถานการณ์แวดล้อมที่ฉุกเฉิน การสรรหาชาวพุทธมาบวชต้องเน้นคนในพื้นที่ที่จะเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นมาก และปรับตัวอยู่ได้ เพียงแต่ผู้บริหารคณะสงฆ์ ต้องมีนโยบายและมาตรการให้พระอุปัชฌาย์ทุกจังหวัดชายแดนภาคใต้บวชให้ปีละครั้ง แล้วยังมีมาตรการสนับสนุนโดยให้ชาวพุทธทุกคนมาบวชเรียนพร้อมกับข้าราชการภาคฤดูร้อนเมื่ออายุครบ 20 ปี

### โครงการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้

ในการออกแบบโครงการฝึกอบรม การดำเนินการโครงการและการประเมินโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้วิจัยได้ทำตามการทบทวนวรรณกรรม โดยใช้วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่เกิดจากความต้องการของผู้อบรม

ก. การออกแบบโครงการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตร “การพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่นที่ 1” หรือการสร้างหลักสูตรต้นแบบ

#### 1) โครงการการฝึกอบรม

##### 1. หลักการและเหตุผล

การรวมตัวเป็นประชาคมชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียนเป็นสิ่งท้าทายใหม่สำหรับประเทศไทยใน พ.ศ. 2558 แต่อาจมีปัญหาใกล้ตัวที่ไม่ได้อยู่ในความสนใจของประเทศเพื่อนบ้านของไทยในอาเซียนนักและไทยจะโดดเดี่ยวในเรื่องนี้นั้นก็คือปัญหาความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ของไทย นอกจากนั้นผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มในจังหวัดนี้ต่างได้รับผลกระทบและต้องได้รับการฟื้นฟูในพื้นที่ ไม่สามารถรอให้รัฐปราบปรามผู้ไม่หวังดีจนสถานการณ์คลี่คลายแล้วจึงเข้ามาดูแล สมาชิกผู้ได้รับผลเหล่านี้มาจากกลุ่ม วัฒนธรรมและสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจของคนไทยพุทธ

อาณาจักรไทยไม่เคยจำกัดเสรีภาพในการนับถือศาสนา ยอมให้มีการนับถือศาสนาต่างๆ ตั้งแต่สมัยสุโขทัย จนกระทั่งถึงกรุงศรีอยุธยา ยังไม่เคยมีความขัดแย้งกับเมืองปัตตานีและเมืองอื่นๆ ทางศาสนาที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับปัจจุบัน แต่มีผู้ก่อความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ กลับมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมเดียวไม่ใช่ศาสนา ไม่ยอมให้วัฒนธรรมอื่นมาอยู่ร่วมกัน ไม่ยอมรับความหลากหลาย โดยใช้กำลังเข้าทำลายล้างวัฒนธรรมอื่นดังในตะวันออกกลาง ดังนั้นจึงหวังทำลายล้างล้างสังคม วัฒนธรรมไทยในภาคใต้ นอกเหนือจากทำลายการศึกษา การเมือง และเศรษฐกิจแล้ว ซึ่งพระภิกษุสามเณรและวัดคือเป้าหมาย เนื่องจากในสังคมไทยนั้น วัดเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมและสังคม เป็นศูนย์รวมชีวิตของชาวไทยพุทธดังเช่นภาคอื่นๆ ของประเทศ (สุชาติ, 2554: 5) สร้างความแข็งแกร่งทางความรู้ในพระธรรมทูตในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหลักสำคัญ หากพระธรรมทูตมีความรู้ ทักษะ และขวัญกำลังใจจากการฝึกอบรมเมื่อปฏิบัติศาสนกิจแล้ว ศาสนาพุทธของเราในภาคใต้ยังมีความหวัง การดำเนินการฝึกอบรมพระธรรมทูตเป็นหนทางหนึ่งในการทำงานเชิงรุกและสร้างสรรค์ที่ไม่ให้โทษ โครงการฝึกอบรมนอกจากจะได้รับการออกแบบหลักสูตร โดยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาหลักสูตร ตลอดจนวิธีการฝึกอบรม หลังจากนั้นจะได้ทดลองนำไปปฏิบัติ แล้วประเมินผลการฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดพิเศษสำหรับวิทยากรผู้ปฏิบัติหน้าที่พระธรรมทูตในชายแดนภาคใต้ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ ต้องออกแบบอย่างเหมาะสมและถูกต้องกับสถานการณ์เพื่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นการปฏิบัติหน้าที่อย่างผู้รู้ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก มีความก้าวหน้า ไม่ได้ถอยหรือตั้งรับอย่างสิ้นหวัง

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหารแก่พระภิกษุ อันทำให้สามารถปฏิบัติศาสนกิจได้ดีขึ้น

2.2 เพื่อสร้างโอกาสให้พระภิกษุจากหลายพื้นที่ ได้แลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานในอนาคต

## 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 พระธรรมทูตมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน

3.2 เป็นหลักสูตรที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับพระภิกษุภาคอื่นๆ ในประเทศ

## 4. วิธีการฝึกอบรม

ใช้วิธีบรรยาย ถกแถลง ประชุมกลุ่มและการปฏิบัติโดยใช้กรณีศึกษา

## 5. การประเมินผลการฝึกอบรม

5.1 ทำแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมและผ่านการทดสอบด้วยคะแนนร้อยละเจ็ดสิบ

5.2 ผ่านการประเมินทัศนคติในการเข้ารับการฝึกอบรม

5.3 เข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละแปดสิบ

## 6. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6.1 พระภิกษุจากจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส ตลอดจนจังหวัดชายแดนที่ใกล้เคียงกันคือจังหวัดสงขลาและสตูล

6.2 สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดระยะเวลาการอบรม

## 7. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม 30 รูป

## 8. ระยะเวลาการฝึกอบรม

ระยะเวลาการฝึกอบรม ระหว่างวันที่ 25-27 กันยายน พ.ศ. 2555 ประมาณ 18 ชั่วโมง ระหว่างเวลา 9.00-11.30 น. และ 13.00-16.00 น.

**9. สถานที่ฝึกอบรม**

ห้องประชุมคณะสงฆ์ภาค 18 ณ วัดโคกสมาณคุณ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

**10. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม**

ไม่มีค่าใช้จ่าย ผู้จัดจะถวายอาหารเช้าและเพลทุกวันในการฝึกอบรม ถวายเอกสารทุกวิชาและค่าเดินทางตามระยะทาง

**11. ผู้รับผิดชอบโครงการ**

รองศาสตราจารย์ ชัยยุทธ ชีโนกุล

**2) ตารางการฝึกอบรม**

ตารางการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้  
รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 25-27 กันยายน 2555

วันที่	9.00-11.30 น.	13.00-16.00 น.
อังคาร ที่ 25 กันยายน	หลักการจัดการสำหรับพระภิกษุ	การทำงานเป็นทีม
พุธ ที่ 26 กันยายน	การจัดทำงบการเงิน, องค์กรเพื่อการเรียนรู้	จิตวิทยาการบริหาร
พฤหัสบดี ที่ 27 กันยายน	การสนทนาธรรมเป็นภาษาอังกฤษ	การฝึกปฏิบัติ

**3) หลักสูตรหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม**

**ก. หมวดทฤษฎี**

หมวดที่ 1 หลักการจัดการสำหรับพระภิกษุ (Management for Monks) และฝึกปฏิบัติ (3 ชั่วโมง)

- 1.1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) : ขั้นตอนในการวางแผนเชิงรุก
- 1.2 การจัดองค์กรเบื้องต้น (Organizing)
- 1.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- 1.4 การควบคุมการบริหาร (Controlling)
- 1.5 การบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

หมวดที่ 2 การจัดทำงบการเงิน (Financial Statement) : ภาคปฏิบัติ (1 ชั่วโมง 30 นาที)

- 2.1 รายงานงบการเงินประเภทต่างๆ (Financial Report)
- 2.2 งบดุล (Balance Sheet Statement)
- 2.3 งบกำไรขาดทุน (Income Statement)

หมวดที่ 3 การสร้างทีมงาน (Team Building)	(3 ชั่วโมง)
3.1 นิยาม แนวความคิดในการทำงานเป็นทีม หรือทฤษฎีของการสร้างทีมงาน (Definition and Theoretical Concepts)	
3.2 วงจรการสร้างทีมงาน (Teamwork Cycle)	
3.3 การทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลของทีม (Teamwork Efficiency)	
หมวดที่ 4 องค์กรเพื่อการเรียนรู้(Learning Organization)	(1 ชั่วโมง 30 นาที)
4.1 การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)	
4.2 รูปแบบทางความคิด (Mental Model)	
4.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	
4.4 การเป็นเจ้านายตนเอง (Personal Mastery)	
4.5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	
4.6 การเรียนรู้โดยทีม (Team Learning)	
หมวดที่ 5 จิตวิทยาการบริหาร (Managerial Psychology)	(3 ชั่วโมง)
5.1 ผู้นำ: นิยามและประเภท (Leadership)	
5.2 การจูงใจ (Motivation)	
หมวดที่ 6 การสนทนาธรรมเป็นภาษาอังกฤษ (English Conversation)	(3 ชั่วโมง)
<b>ข. หมวดปฏิบัติ</b>	
การทดลองปฏิบัติการสนทนาภาษาอังกฤษ	(3 ชั่วโมง)
<b>ค. หมวดเบ็ดเตล็ด</b>	(30 นาที)
แนะนำหลักสูตร	
การประเมินผล	
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b><u>18 ชั่วโมง 30 นาที</u></b>

**ข. การดำเนินการโครงการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตร “การพัฒนาพระธรรมทูต  
วิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่นที่ 1”**

ในการจัดการฝึกอบรมนั้นประกอบไปด้วยการวางแผน กำหนดขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ  
ก่อนการฝึกอบรม ขณะทำการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1. การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม**

- 1.1. ออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์  
ประโยชน์ วิธีการฝึกอบรม การประเมินผล คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการ  
ฝึกอบรม เวลาและสถานที่ ค่าใช้จ่าย ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักสูตรและหัวข้อวิชา  
อบรม ซึ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต้องการจะ  
เปลี่ยนแปลงไปรวมกับวัตถุประสงค์ประกอบอื่น โดยวัตถุประสงค์นี้มีผลถึง

พฤติกรรมของคนโดยจะกำหนดพลังงาน ความตั้งใจและจิตใจให้บุคคลปรับกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

- 1.2. ติดต่อเชิญวิทยากรภายนอกที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
  - 1.3. นิมนต์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเองทั้ง 30 รูปจากจังหวัดชายแดนภาคใต้
  - 1.4. ติดต่อสถานที่อบรม ณ วัดโคกสमानคุณ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และติดต่อร้านอาหารเตรียมถวายภัตตาหาร
  - 1.5. จัดทำเอกสารประกอบในการฝึกอบรม แต่ละหัวข้อวิชา และเอกสารโครงการฝึกอบรมข้างต้น
  - 1.6. ออกแบบแบบสอบถามความพึงพอใจและแบบข้อสอบเนื้อหาว่าดพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การดำเนินการขณะทำการฝึกอบรม
- 2.1. ยืนยันวิทยากรก่อนบรรยาย 6 วันและ 1 วัน โดยจะนัดหมายเที่ยวบิน พลขับผู้ไปรับและจุดนัดพบ ณ สนามบินหาดใหญ่
  - 2.2. ตรวจสอบความเรียบร้อยของสถานที่ฝึกอบรม ดูระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ทุกวัน
  - 2.3. สำเนาเอกสาร ลงนามผู้เข้ารับการอบรมประจำวันและสำเนาเอกสารแจกแต่ละวัน
  - 2.4. ยืนยันกับร้านและสถานที่ถวายภัตตาหารเช้าและเพล แต่ละมื้อ แต่ละวัน
  - 2.5. ผู้วิจัยสังเกตการณ์ การฝึกอบรมและพัฒนาทุกวันในช่วงเวลาการฝึกอบรมเพื่อดูแลให้เป็นไปตามกำหนดการ
3. การดำเนินการภายหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด
- 3.1 แจกและรวบรวมแบบสอบถามความพึงพอใจและแบบข้อสอบเนื้อหาว่าดพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - 3.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและข้อสอบข้างต้นเพื่อเตรียมนำเสนอ

### ค. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตร “การพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้รุ่นที่ 1”

ตารางที่ 1 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร “การพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่นที่ 1” โดยรวม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการอบรมโดยรวมอยู่ใน “ระดับมาก” โดยมีคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 3.86 เมื่อแยกตามประเด็นพบว่า ด้านวิทยากรมีความรู้ ความชำนาญในเนื้อหาวิชา และรองลงมาด้านการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผู้ตอบมีความพึงพอใจอยู่ใน “ระดับมากที่สุด” สำหรับที่มีความพึงพอใจ “ระดับมาก” คือเรื่องต่อไปนี้ ด้านสถานที่การจัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม ด้านรายวิชามีความเหมาะสม ด้านเอกสารประกอบการเรียนมีความเหมาะสมกับเนื้อหาการเรียน ด้านวิธีการฝึกอบรมมีความ

เหมาะสม ด้านความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้านความรู้ของท่านหลังการฝึกอบรมในวิชามีเพิ่มขึ้น ด้านระยะเวลาของการฝึกอบรมมีความเหมาะสม และสำหรับที่ตอบ “ระดับปานกลาง” คือ ด้านความรู้ของท่านก่อนการฝึกอบรมในวิชา สรุปลงได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรนี้ ในระดับมาก (3.86)

สำหรับผลของคะแนนการพัฒนานั้นผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 45.45 ได้คะแนน 100 ที่เหลือได้คะแนนเรียงลำดับดังนี้ 98.33 95.64 94.47 93.33 90.52 87.12 85.00 84.10 79.99 79.61 และ 79.47 โดยที่ผู้ตอบส่วนใหญ่ได้คะแนนเกินร้อยละ 85 ซึ่งถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาการของคะแนนในระดับค่อนข้างสูงถึงสูงมาก

ตารางที่ 1: ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร “การพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่นที่ 1”

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.23	0.50	*มากที่สุด
2. ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.83	0.79	มาก
3. เอกสารประกอบการเรียนมีความเหมาะสมกับเนื้อหาการเรียน	3.87	0.90	มาก
4. รายวิชามีความเหมาะสม	4.07	0.64	มาก
5. ระยะเวลาของการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	3.47	0.90	มาก
6. วิธีการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	3.97	0.76	มาก
7. สถานที่การจัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.10	0.66	มาก
8. วิทยากรมีความรู้ ความชำนาญในเนื้อหาวิชา	4.40	0.77	*มากที่สุด
9. ความรู้ของท่านก่อนการฝึกอบรมในวิชา	3.10	0.96	ปานกลาง
10. ความรู้ของท่านหลังการฝึกอบรมในวิชามีเพิ่มขึ้น	3.63	0.80	มาก
ความพึงพอใจโดยรวม	3.86	0.49	มาก

## อภิปรายผลการวิจัย

ในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพระธรรมทูตจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้นต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งหลากหลายมาก่อน โดยเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกิดจากความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเอง ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีข้างต้น แล้วกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในประการแรกที่ต้องการเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหารแก่พระภิกษุ อันทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น รวมทั้งประการหลังที่ต้องการสร้างโอกาสให้พระภิกษุได้ แลกเปลี่ยนทัศนะเพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานกัน หลังจากนั้นจึงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมจำนวน 18.5 ชั่วโมงขึ้น ซึ่งการวิจัยนี้สอดคล้องกับวิธีคิดหาความต้องการในการฝึกอบรมในการวิจัยของจีน่า เฟ การ์

เซีย เคาซิน เรื่องการเตรียมการและการฝึกอบรมสำหรับผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศในกิจการโรงแรมที่พัก (Causin, 2007) ซึ่งพบว่ามีความต้องการจะพัฒนาขีดความสามารถส่วนบุคคลต้องจัดหลักสูตรการเจรจาต่อรอง (ข้ามวัฒนธรรม) หรือหากมีความต้องการจะพัฒนาทักษะในการทำงานระดับโลก ต้องจัดหลักสูตรการสร้างทีมงาน เป็นต้น นอกจากนี้ความต้องการในการฝึกอบรมมีหลากหลายมาก ผู้วิจัยจึงนำประเด็นสำคัญของแต่ละข้อแนะนำมารวมกันเหมือนงานวิจัยที่อ้างถึงข้างต้น ซึ่งการกระทำนี้ยังขยายความโดยการวิจัยของ โรเบิร์ต แอล. โทมัส III เรื่องการศึกษาทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบำรุงรักษาทรัพยากรการบิน (Thomas III, 2003) ที่พบว่าความต้องการในการฝึกอบรมมีหลากหลายแต่ไม่มีทางเลือกมากนัก สมาชิกส่วนใหญ่สนใจการฝึกอบรมแต่ไม่ได้รับการสนับสนุน การสร้างหลักสูตรต้องเริ่มจากความไว้วางใจกัน และการติดต่อสื่อสารก่อน นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ จียอน เพค เรื่องการศึกษาลักษณะต่างๆ ของการฝึกอบรมและประสิทธิผลจากการฝึกอบรมขององค์กรที่รับบริการการฝึกอบรมจากผู้จัดการฝึกอบรมที่มาจากภายนอกองค์กร (Paek, 2005) ซึ่งค้นพบว่า ตัวแปรที่วัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมที่สำคัญ ประการหนึ่งคือการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งเป็นไปในทำนองกันกับของเดนิส รักเกอร์ เรื่องการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรมไปสู่ผลงาน : การพัฒนาการทำงานโดยผ่านการนำสิ่งสอดแทรกไปปฏิบัติทั้งในรูปแบบการฝึกอบรมและไม่ใช้การฝึกอบรม (Rucker, 2003) อนึ่ง ตัวแปรอื่นที่วัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมที่อยู่ในข้อ 2 คือ ตัวโครงการและตัวแปรที่อยู่ในข้อ 3 คือ การประเมินผลการฝึกอบรม

การที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เผชิญกับชะตากรรมอันเลวร้ายเช่นนี้ เหมือนกับองค์กรที่มีปัญหา จำเป็นต้องมีหน่วยงานโดยตรงมาดูแล แต่ยังขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายมาช่วยเหลือสมาชิกที่ยังคงเหลือ ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของแกรี่ ลอเลนซ์ เดวิส เรื่องเครื่องมือสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์กรโดยใช้กระบวนการทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรมในองค์กรที่ถูกลดขนาดเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่เหลืออยู่ (Davis, 2006) ที่พบว่าพนักงานต้องเผชิญความลำบาก แต่ไม่พบการฝึกอบรมสมาชิกที่เหลือ

ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม โดยทั่วไปในเชิงทฤษฎีต้องวางยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกับการวางแผน กลยุทธ์การฝึกอบรมซึ่งตรงกับงานวิจัยของพอล ดี. โควเวอร์สโตน เรื่องการศึกษาการฝึกอบรมและประเมินผลการฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการศึกษาปรับปรุงระบบงานในหน่วยงานสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Coverstone, 2002) และเป็นไปในแนวทางเดียวกับการวิจัยของเรมอน เวลลี และคณะ เรื่องความต่อเนื่องกันของยุทธศาสตร์ธุรกิจกระบวนการทำงาน และการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Valle *et al.*, 2000) ซึ่งพบว่ากลยุทธ์การฝึกอบรมขององค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ธุรกิจ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าองค์กรอื่น และต้องกำหนดกลยุทธ์ 3 ชั้นตอนล่วงหน้า โดยที่ผู้บริหารโครงการคือรู้ภาพรวมนี้ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของจียอน เพค (Paek, 2005) ซึ่งค้นพบว่าผู้บริหารที่เข้าใจในโครงการฝึกอบรมในภาพรวมจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ในการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ กำหนดช่วงเวลา ระยะเวลา และวิธีการฝึกอบรมตามผู้ตอบแบบสอบถามแนะนำ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการบรรยาย ประชุมกลุ่มและฝึกปฏิบัติ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ พอล ดี. โควเวอร์สโตน (Coverstone, 2002) ซึ่งพบว่าโครงการฝึกอบรมต้องมีการฝึกปฏิบัติและมีกิจกรรมทางสังคมในการวิจัยยังมีผู้แนะนำ การใช้เทคนิควิธีแบบพีเลียง แต่

ผู้วิจัยนำมาใช้บ้างเนื่องจากมีเวลาจำกัด ซึ่งตรงกับงานวิจัยของไฮดี แอล. สก็อต เรื่อง วิธีการที่เหมาะสมในการส่งผ่านความรู้ในการฝึกอบรมโดยการเป็นพี่เลี้ยงสอนงานฯ (Scott, 2008) และซองเต็ก ไอค์ (Aik, 2007) เรื่องผลของการฝึกอบรมโดยการแสดงให้เห็นภาพซึ่งใช้สื่อการเรียนแบบภาพประกอบที่มีผลต่องานฯ ในการฝึกอบรมในหลักสูตรพระธรรมทูตวิทยาการของผู้วิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ในการแบ่งกลุ่มย่อยๆ ขณะฝึกปฏิบัติแล้วให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าเป็นพี่เลี้ยงช่วยสอน จะได้เป็นทักษะต่อเนื่องของพระธรรมทูต

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาในวิจัยนี้มุ่งที่ระดับปฏิบัติการ ความพึงพอใจชอบหรือไม่ชอบ และระดับการเรียนรู้ ที่จะได้ทราบว่าได้มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างไร ทั้งนี้หากมองในแง่หลักทฤษฎีการประเมินผลโครงการฝึกอบรมแล้วนักวิชาการทั้ง 4 ท่านทั้ง เคิร์กแพทริค ปาร์คเกอร์ ไคโร และ เบลล์ (Kirkpatrick, 1996) นั้นล้วนแต่มีระดับของการประเมินที่คล้ายกันในตัวหลักแต่แตกต่างกันในรายละเอียด โดยที่ระดับการประเมินพฤติกรรมผลลัพธ์ ปฏิกริยา และการเรียนรู้นั้นจะเหมือนกันหมดใน 3 ท่านแรก แต่ในของไคโรจะเหมือนกันเฉพาะ 2 ข้อแรกส่วนปฏิกริยากับผลลัพธ์ แต่ไคโรนำพฤติกรรมการเรียนรู้รวมเข้าไปในหัวข้อบริบทและเพิ่มการประเมินปัจจัยนำเข้าอีก 1 ข้อ ผู้วิจัยจึงนำปัจจัย ปฏิกริยา และการเรียนรู้ มาเป็นหัวข้อในการประเมินผลในวิจัยชุดนี้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของเพททิเซีย พูลเลียม ฟิลิปส์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่องการประเมินการฝึกอบรมในหน่วยงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกา (Phillips, 2003) โดยใช้ระดับการประเมิน 5 ระดับ คือระดับปฏิบัติการ การประยุกต์ใช้ ผลกระทบข้างเคียง ผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งจะแตกต่างกันเพิ่มเติมในเรื่องผลกระทบข้างเคียง นอกจากนั้นในหน่วยงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ยังใช้ 2 ระดับแรก เป็นเหตุให้ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นตัวแปรตาม นอกจากนั้นการวิจัยของเพททิเซีย ยังสอดคล้องกับวิจัยชุดนี้ ที่ว่าข้อจำกัดในการประเมินผล ติดตามผลการฝึกอบรมคือเรื่อง ค่าใช้จ่าย และภาครัฐยังใช้การประเมินผลน้อยกว่าภาคเอกชนทุกระดับ

สำหรับในขั้นตอนการประเมินปฏิกริยา จากการฝึกอบรมนั้น การที่คะแนนความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมในภาพรวมมีอยู่ใน “ระดับมาก” สำหรับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความพึงพอใจต่อวิทยากร อยู่ใน “ระดับมากที่สุด” นั้นแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมนี้บรรลุประสิทธิผลตามความประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของจียอน เพค (Paek, 2005) ที่พบว่าหนึ่งในตัวแปรสำคัญ ที่ใช้วัดประสิทธิผลการฝึกอบรม คือ การประเมินผลการฝึกอบรม และตรงกับงานวิจัยของเดนิส รุกเกอร์ (Rucker, 2003) อีกด้วย

ดังนั้นการจัดโครงการฝึกอบรมนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างมากเนื่องจากสามารถสร้างหลักสูตรพัฒนาพระธรรมทูตจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้นแบบได้สำเร็จเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความต้องการในการฝึกอบรมก่อนกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ แล้วกำหนดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนโดยมีผลประเมินโครงการการฝึกอบรมยืนยัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ด้านการสร้างหลักสูตรต้นแบบในการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้ การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาต้องดูความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์หลักขององค์การกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ยังประกอบด้วยองค์ประกอบในการสรรหา การพัฒนาและการธำรงรักษาที่ทุกองค์ประกอบต้องการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ไม่ดำเนินไปโดยลำพัง “ต้องมองภาพรวมของทั้งระบบ” ตั้งแต่การสรรหาเป็นต้นมา

ในการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรควรเริ่มจากการหาความต้องการในการฝึกอบรมก่อน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกัน โดยที่แต่ละหลักสูตรต้องตั้งวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันชัดเจน จะเห็นว่าจากการวิจัยได้มีการแสดงความต้องการของพระธรรมทูตเอง นำเนื้อหาในหลักสูตรพระธรรมทูตมารวมกับหลักสูตรการเพิ่มขีดความสามารถและหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารหรือสร้างหลักสูตรอื่นๆ ที่ต้องการเฉพาะ

ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต้องรู้ว่ามาจากองค์กร มาจากงาน หรือมาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง หลังจากนั้นจึงนำมาตั้งวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นหรือความต้องการ หากความต้องการมาจากองค์กร วัตถุประสงค์การฝึกอบรม ควรมีเพื่อองค์กร นอกเหนือจากเพื่อตนเอง ปัญหาในการทำงานส่วนใหญ่แก้ไขได้โดยการทำงาน จึงควรใช้การฝึกอบรมให้มีประโยชน์สูงสุด ควรทำงานในลักษณะเชิงกลยุทธ์ที่มีการวางแผนไปข้างหน้าไม่ทำงานโดยขาดทิศทาง ขาดการมองวัตถุประสงค์รวม

การขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการเริ่มต้นดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ตั้งแต่การหาความรู้ จำเป็นในการฝึกอบรม เป็นปัญหาสำคัญทั้งสำนักงานพุทธศาสนาจังหวัด และสำนักงานเจ้าคณะจังหวัดต้องเข้ามามีบทบาทรับผิดชอบ เริ่มต้นโดยตรงก่อนซึ่งสำคัญมาก โดยสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยเครือข่ายในภาคใต้ โดยต้องรีบดำเนินการในเชิงรุก ฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณร ตั้งแต่การสร้างหลักสูตรทั้งในระดับผู้ปฏิบัติ พระธรรมทูต แล้ววางแผนไปสู่การเป็นผู้บริหาร การจะรักษาพุทธศาสนาให้คงอยู่เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องรีบดำเนินการ ภาคเอกชนที่มีความสามารถในลักษณะองค์การใหญ่มีมากในประเทศไทยแต่ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการให้ทุนและให้บุคลากรมาช่วยในงานนี้ ต้องเชิญเข้ามาร่วมงานโดยอาจทำงานเป็นสามประสาน เอกชน รัฐบาล และพระภิกษุ

ในการสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้ในระยะยาวต้องพัฒนาความรู้ทุกระดับ รวมทั้งความรู้ในสายสามัญตามที่แนะนำ ให้พระเณรมีความรู้ตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นเปรียญเก้าหรือระดับปริญญา โดยร่วมกับเครือข่ายของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในพื้นที่ ทำการฝึกอบรมและความรู้มองภาพรวมบูรณาการ ตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึงขั้นปริญญาเอกทั้งฝึกอบรมทางโลกและทางธรรม โดยมีผู้รับผิดชอบประสานงานตั้งเป้าหมายทั้งในระยะ 1 ปี และมากกว่า 1 ปี

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในครั้งนี้ในภาพรวมถือว่าดีแล้ว แต่ในครั้งต่อไปของการจัดการฝึกอบรมต้องเพิ่มเวลาอีก 1 วัน โดยตัวหลักสูตรต้องเพิ่มเวลาอภิปราย เพื่อระบุโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อฝึกปฏิบัติการวางแผนเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ 6 ชั่วโมง และปรับลดการเรียนงบการเงินในหมวดที่ 2 เหลือ 1 ชั่วโมง และเอาเวลาที่เหลืออีก 30 นาที มาเรียนทฤษฎีที่เน้นการกำหนดโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อวางแผนดังกล่าว สำหรับการเรียนภาษาอังกฤษยังคงมีไว้เช่นเดิม เนื่องจากเป็นวิชาสำคัญที่จะรองรับการเป็นประเทศกลุ่มอาเซียน โดยมีรายละเอียดในโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมทูตต่อไปนี้

### “หลักสูตรการพัฒนาพระธรรมทูตวิทยากรในจังหวัดชายแดนภาคใต้” รุ่นที่ 2

1. หลักการจัดการสำหรับพระภิกษุ	3.5 ชั่วโมง
2. การจัดทำงบการเงิน : ภาคปฏิบัติ	1.0 ชั่วโมง
3. การสร้างทีมงาน	3.0 ชั่วโมง
4. องค์การเพื่อการเรียนรู้	1.5 ชั่วโมง
5. จิตวิทยาการบริหาร	3.0 ชั่วโมง
6. สนทนาธรรมเป็นภาษาอังกฤษ และฝึกปฏิบัติ	6.0 ชั่วโมง
7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) และฝึกปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก	6.0 ชั่วโมง
8. เบ็ดเตล็ด	0.5 ชั่วโมง
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>24.5 ชั่วโมง</b>

**ด้านการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมทูตจังหวัดชายแดนภาคใต้** ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาพระธรรมทูตมีทั้งการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ขณะทำการฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด ซึ่งต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มาก ต้องเชิญนักวิชาการเข้ามาวางแผนดำเนินการให้ ตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งวางหลักสูตร จัดหาวิทยากร เลือกใช้ เทคนิคการฝึกอบรมพิเศษ ที่มีประสิทธิภาพและกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสม

จากการวิจัยการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกเหมือนได้รางวัล เนื่องจากได้รับความรู้เพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงแนะนำให้จัดบ่อยขึ้นและทั่วถึงขึ้น แต่ในความจริงกลับจัดน้อยมาก ในสถานการณ์เช่นนี้ควรจัดฝึกอบรมทุก 4 เดือน เพื่อให้เกิดความรู้เหมือนให้รางวัลเป็นขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน สำหรับช่วงเวลา ระยะเวลา สถานที่ ควรไปตามคำแนะนำจากวิจัยคือ ควรจัดในช่วงเช้าและหรือบ่าย วันละ 6 ชั่วโมง ใช้เวลาประมาณหลักสูตรละ 2-4 วัน ควรจัดในสถานที่ที่ปลอดภัย เช่นที่วัด ห้องประชุมจังหวัด ณ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา หรือในจังหวัดชายแดนภาคใต้อื่นๆ ซึ่งสะดวก ปลอดภัยในการเดินทาง เนื่องจากข้อจำกัดของสถานการณ์ที่รุนแรงต่างกัน สำหรับวิธีการในการเรียนการสอน อาจต้องใช้หลายวิธีทั้งในห้องเรียน ทั้งวิธีการบรรยาย การ

ประชุมกลุ่ม สัมมนาเสริมด้วย การใช้เครือข่ายออนไลน์เสมือนจริง หรือการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม โดยใช้หลายเทคโนโลยีผสมผสานกัน ให้มีความหลากหลายในแง่สาขาวิชา

สำหรับอุปสรรคในการฝึกอบรมที่เกิดจากวิทยากร ควรหาวิทยากรที่มีความสามารถซึ่งอาจเป็นคนเก่งจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาสจากเครือข่ายข้างต้น เนื่องจากความไม่ปลอดภัย นอกจากต้องหาสถานที่และเวลาที่ปลอดภัย แล้วยังต้องคำนึงถึงการใช้การฝึกอบรมแบบใหม่ๆ เข้าช่วยดังกล่าวให้เข้าใจได้เร็ว ในการฝึกอบรมต้องตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วสอนให้ไปตามวัตถุประสงค์นั้นด้วย

การฝึกอบรมและพัฒนามีความแตกต่างจากการเรียนในห้องเรียนของนักศึกษาต้องใช้เทคนิค ประสพการณ์ และวิธีการที่ต่างกัน

**ด้านการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรพระธรรมทูตจังหวัดชายแดนภาคใต้** ในการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับผล ควรมีหน่วยงานเฉพาะในการดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ของพระภิกษุ สามเณรทั้งระบบของจังหวัดชายแดนภาคใต้ “ศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้” ขึ้นดูแล จะได้ทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงและมีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นแตกต่างจากผลการวิจัยว่าไม่ควรอยู่กับสำนักงานพระพุทธศาสนา แต่ควรเป็นกรมการร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการ เอกชน และพระสงฆ์ การวิจัยพบว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อตนเองมากกว่าหน่วยงาน ดังนั้นหากจะปรับให้มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก แต่ต้องดำเนินการประเมินผลและติดตามผลอย่างเป็นระบบ ต้องติดตามดูพฤติกรรมในการทำงาน 360 องศา ทั้งตัวผู้อบรมเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งประชาชนผู้รับบริการ การฝึกอบรมไม่ใช่จัดแล้วปล่อยให้เลยจะไม่มีประโยชน์มาก ซึ่งจะทำให้ยากในสถานการณ์ขาดความมั่นคงในปัจจุบัน

การสร้างเงื่อนไขในการฝึกอบรมนั้น ควรจะจัดหาทุนทรัพย์ให้พระภิกษุ สามเณรทำโครงการเองตามที่ได้ฝึกอบรมมา เช่น อบรมหลักสูตรวิทยากร จะให้งบประมาณไปสร้างหลักสูตรวิทยากรเพื่อเผยแพร่ธรรมในชุมชน ออกเยี่ยมญาติธรรมในที่ต่างๆ เนื่องจากสถานการณ์ทำให้มาวัดไม่สะดวก จะทำให้มีผู้สนใจมาฝึกฝนในหลักสูตรต่างๆมากขึ้น เนื่องจากมีความทำทายน่าสนใจ สำหรับงบประมาณนั้นอาจต้องดำเนินการในระดับชาติ โดยมีหน่วยงานศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ดูแลขอความร่วมมือจากสถาบันสงฆ์ทั่วประเทศ ปัจจุบันมีวัดในประเทศที่มีเงินฝากอยู่มากมายและไม่มีโครงการจะทำอะไร นอกจากจ่ายค่าก่อสร้างทำนุบำรุงวัดและค่าน้ำค่าไฟ จึงสมควรที่จะดึงงบประมาณที่มีอยู่มากมายเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นผลผลิตทางศาสนาของชาติ โดยจัดตั้งเป็นธนาคารพุทธ ให้ทุกๆวัดนำเงินมาฝากจะได้จัดการให้เกิดดุลยภาพระหว่างวัดที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี กับวัดที่มีฐานะทางเศรษฐกิจรองลงมา โดยให้แต่ละวัดที่บริจาคเงินมาเข้าร่วมเป็นเจ้าของภาควิชาดูแลบส่วนนี้ในการเริ่มต้น อาจต้องให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติสำรวจจุดยอดเงินเหล่านี้ก่อน ให้มหาเถรสมาคมขอความอนุเคราะห์ด้านปัจจัยต่อไป สำหรับเงินหรือปัจจัยที่ได้มาต้องนำมาใช้ในการดูแลทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา และการจูงใจธำรงรักษา พระภิกษุ สามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการฝึกอบรมหลักสูตรพระธรรมทูตวิทยากรจังหวัดชายแดนภาคใต้(ต้นแบบ)นั้น พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจดีต่อเนื้อหา ย่อมเป็นหลักฐานสำคัญประการหนึ่งว่า หากสามารถจัดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนจะเป็นเหตุทำให้เกิดความสนใจและนำไปขยายผลต่อไปในด้านอื่นๆได้อีก ทั้งในด้านการสร้างผู้สืบทอดทางพระศาสนา หรือทั้งในการเตรียมการเพื่อรักษาขวัญกำลังใจผู้ที่ยังคงสู้ต่อไป

**ด้านการสรรหา** สำหรับด้านการสรรหา ซึ่งจะต้องเกิดขึ้นก่อนและมีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เมื่อต้องการแก้ปัญหาต้องมองภาพรวมไปด้วยกัน ทั้งการสรรหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้รับผิดชอบในเรื่องพระภิกษุ สามเณร ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องบูรณาการกันจัดตั้งเป็นศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สำหรับพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้นดูแลในจังหวัดสำคัญทั้งปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และสงขลา ขึ้นรับผิดชอบงานทั้งการสรรหา การพัฒนา การจูงใจและการธำรงรักษา พระภิกษุสามเณร หลังจากนั้นจะดูแลเรื่องการเผยแผ่ต่อไป สำหรับในจังหวัดชายแดนภาคใต้อาจมีลักษณะพิเศษเฉพาะ จึงควรจัดตั้งศูนย์ดูแลห้าจังหวัดดังกล่าว แต่ในแนวความคิดนี้ควรขยายไปทั่วประเทศ การจัดกลุ่มจังหวัดอาจดูความคล้ายกลุ่มจังหวัดเชิงวัฒนธรรม เช่น กลุ่มตรัง กระบี่ นครศรีธรรมราช ไม่จัดกลุ่มตามของกรมการปกครอง หรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในศูนย์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้จะประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ดูแลพระศาสนา เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มหาเถรสมาคม เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล ตัวแทนจากวัดในพื้นที่และนอกพื้นที่ หอการค้าจังหวัด ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ และพุทธศาสนิกชนที่มีความสามารถ การจัดองค์กรนี้ไม่ใช่การรวมศูนย์แบบระบบราชการ เนื่องจากจะกลับทำให้มีระบบราชการที่ใหญ่และโตเกินไปทำงานยาก แต่ต้องการทำให้เกิดองค์กรที่กะทัดรัด ทำงานฉับไว แก้ปัญหาได้ทันที ไม่ใช่เป็นผู้ตามปัญหา เช่น ปัจจุบันการสรรหาจึงจะเป็นการสรรหาเชิงรุกเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงกว่า โดยการสำรวจหาผู้ต้องการบวชทั้งภาค แล้วเสนอทุนการศึกษาตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึงระดับปริญญา รวมทั้งการไปปฏิบัติธรรมในต่างประเทศด้วย

นอกจากนั้นการบวชควรทำตามข้อแนะนำของพระสังฆาธิการ กล่าวคือ จะไม่บวชปีละหลาย ๆ ครั้ง แต่จะรวมกันจัด “บรรพชาประจำปี” ปีละครั้งเดียวในเดือนมิถุนายน ของทุกปี

ในการสรรหาให้ได้ผลต้องมีแรงจูงใจ โดยต้องมองความต้องการของผู้มาบวชว่าต้องการมาเรียนในระดับใด และสนับสนุนให้ตรงตามความต้องการ เช่น ต้องการมาเรียนในสายสามัญภาคบังคับของกระทรวงศึกษาธิการคู่ขนานทางโลกคู่กับทางธรรม โดยเลือกใช้วิธีการหรือสื่อที่เข้าถึงเป้าหมายได้มากขึ้น เช่น การเรียนการสอนออนไลน์หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมโดยสร้างเป็นบทเรียนพิเศษเหมือนมหาวิทยาลัยเปิดตรงตามที่สัมภาษณ์พระสังฆาธิการผู้บริหาร หากได้แก้ไขการสรรหา การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้งระบบย่อมมีผลถึงการเผยแผ่ศาสนาที่มีคุณภาพไม่ตีเท่าเดิมเนื่องจากเป็นปัญหาของระบบที่ต่อเนื่องกัน

## รายการอ้างอิง

- กมล รอดคล้าย. 2554. การประเมินยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง  
จังหวัดชายแดนภาคใต้. เอกสารวิจัยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 53.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). 2552. กาลานุกรม-พระพุทธศาสนาในอารยธรรมโลก.  
กรุงเทพมหานคร: ผลิตัมม์.
- สุชาติ บำรุงสุข. 2554. การก่อความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย: ปัญหาและ  
พัฒนาการ (ความมั่นคงศึกษาฉบับที่ 91). กรุงเทพมหานคร: สแควร์ ปริ้นซ์.
- Aik, Chong Tek. 2007. **The Effects of Visual Training and Visual Aids on the Performance  
of New Workers on a Wood Products Assembly Line.** Doctoral Dissertation. Walden  
University.
- Anthony, William P; Kacmar, K. Michele and Perrewe, Pamela L. 2002. **Human Resource Ma-  
nagement: A Strategic Approach.** 4<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Casio, Wayne F. 2006. **Managing Human Resource: Productivity, Quality of life, Profits.** 7<sup>th</sup>  
ed. New York: McGraw Hill Irwin.
- Causin, Gina Fe Garcia. 2007. **A Study to Examine the Preparation and Training of Hospi-  
tality Expatriate Executives.** Doctoral Dissertation. Oklahoma State University.
- Coverstone, Paul D. 2002. **A Case Study of IT Training Assessment and Evaluation: Reen-  
gineering One Company's IT Support Services.** Doctoral Dissertation. Capella  
University.
- Davis, Gary Lawrence. 2006. **Human Resource Interventions and Training in Downsized  
Organizations to Assist Remaining Employees.** Doctoral Dissertation. North Carol-  
ina State University.
- Harrison, Jeffrey S. 2003. **Strategic Management of Resource and Relationships: Concepts  
and Cases.** New York: John Wiley and Sons.
- Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. and Werner, Steve. 2009. **Managing Human Resources.**  
10<sup>th</sup> ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Kirkpatrick, Donald L. 1996. "Evaluation" in Craig Robert L. (ed.). **The ASTD Training and  
Development Handbook.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw- Hill.
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry and Wright, Patrick M. 2008. **Human  
Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.** 6<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw  
Hill Irwin.

- Paek, Jeeyon. 2005. **A Study of Training Program Characteristics and Training Effectiveness among Organizations Receiving Services from External Training Providers.** Doctoral Dissertation. Ohio State University.
- Phillips, Patricia Pulliam. 2003. **Training Evaluation in the Public Sector.** Doctoral Dissertation. University of Southern Mississippi.
- Rucker, Denise. 2003. **Leading the Transition from Training to Performance: Improving Human Performance through the Implementation of Training and Non Training Interventions.** Doctoral Dissertation. Walden University.
- Scott, Heidi L. 2008. **Optimal Delivery of Coach Training for Holistic, One-on-One, Business and Personal Tele-Coaching.** Doctoral Dissertation. Gonzaga University.
- Stone, Raymond J. 2008. **Managing Human Resource.** 2<sup>nd</sup> ed. Milton Old: John Wiley & Sons.
- Thomas, Robert L. III. 2003. **Prediction of Attitude Change Following an Aviation Maintenance Resource Management Training Program.** Doctoral Dissertation. Alliant International University.
- Valle, Ramon; Martin, Fernando; Remero, Fedro M. and Dolan Shimon L. 2000. Business Strategy, Work Process and Human Resource Training: Are the Congruent ?. **Journal of Organizational Behavior.** Vol. 21. 283-297.
- Westray, Valencia M. 2008. **Job Readiness Training: A Qualitative Study of Program Graduates in Rural South Carolina.** Doctoral Dissertation. Capella University.

### บทสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์

สนทนากลุ่มผู้บริหารจากสำนักงานพุทธศาสนาจังหวัด ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 ท่าน ณ สำนักงานพุทธมณฑล, 19 กันยายน 2555.

สนทนากลุ่มพระธรรมทูตจากจังหวัดชายแดนภาคใต้ 14 รูป ณ วัดโคกสमानคุณ, 17 กรกฎาคม 2555.

สนทนากลุ่มพระภิกษุธรรมทูตจากจังหวัดชายแดนภาคใต้ 5 รูป ณ วัดโคกสमानคุณ, 26 กันยายน 2555.

สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานพุทธศาสนาจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส, 10 ตุลาคม 2555

สัมภาษณ์พระสังฆาธิการจากจังหวัดปัตตานี, 5 ตุลาคม 2555.

สัมภาษณ์พระสังฆาธิการจากจังหวัดนราธิวาส, 11 ตุลาคม 2555.

สัมภาษณ์พระสังฆาธิการจากจังหวัดยะลา, 30 ตุลาคม 2555.

สัมภาษณ์พระภิกษุนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้, 28 กันยายน 2555.

สัมภาษณ์พระภิกษุนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดในจังหวัดชายแดนภาคใต้, 13 พฤศจิกายน 2555.