

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การบริหาร จัดการ
สำนักปฏิบัติธรรมวัดมเหยงคณ์ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจัด
เรียงลำดับการนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงพุทธ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการวัด

๒.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของวัด

๒.๓.๒ การบริหารวัดในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๒.๔ หลักธรรมสำหรับการบริหารจัดการ

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับสำนักปฏิบัติธรรมและการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

๒.๖ ประวัติสำนักปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานวัดมเหยงคณ์ อำเภอพระนครศรีอยุธยา

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๗.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวัด

๒.๗.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับสำนักปฏิบัติธรรม

๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารงาน (Administration) เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ต่อการดำเนินงานของทุกๆ องค์กร ทั้งนี้เพราะ การบริหารงานสามารถบ่งชี้ให้เห็นได้ว่าองค์กรนั้นๆ มีความเจริญก้าวหน้ามากน้อย เพียงใดการบริหารงานขององค์กรต่างๆ ที่ดีนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้อง มีความสามารถในการวางแผน ให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทาง ด้านสิ่งแวดล้อมในรูปแบบต่างๆ ารวมด้วยซึ่งการวินิจฉัย สิ่งการเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็น ศักยภาพและความสามารถของตัวผู้บริหารเอง

มีนักบริหาร นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ นักการศึกษาและหลายท่าน ได้ให้ความหมาย และ แสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานไว้หลากหลาย จากการค้นคว้า และตรวจสอบ เอกสาร ปรากฏว่า มีผู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ หลายท่าน ดังนี้

เฮอริเบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) กล่าวถึง การบริหารว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่๒คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^๑

ฮัทชินสัน (Hutchinson) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด^๒

คุนทซ์ และ ดอนเนลล์ (Koontz and Donnell) กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น^๓

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) กล่าวถึงการบริหาร หมายถึง กระบวนการจัด องค์กรและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า^๔

ปีเตอร์ เอฟ ดร็คเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะใน การทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ภายในสภาพองค์กรนั้นๆ ทรัพยากรด้านบุคคล จะเป็น

^๑ Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New york : Macmillian, 1947), p. 3.

^๒ Hutchinson, Jonh G., **Organization : Theory and Classical Concepts**, (New York : McGraw-Hill, 1967), p. 12.

^๓ Koontz, Harold & Cyril O' Donnell, **Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions**, (New York : McGraw-Hill, 1972), p. 43.

^๔ Ernest Dale, **Management : Theory and Practice**, (New York : McGraw-Hill, 1973), p.4.

ทรัพยากรหลักของ องค์การที่เข้ามาร่วมกัน ทำงานใน องค์การซึ่งคนเหล่านี้ จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุนรวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆเพื่อผลิตสินค้าหรือ บริการออกจำหน่าย และตอบสนอง ความพอใจให้กับสังคม^๕

รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้รวบรวม ความหมาย ของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

๑.คำว่า “การบริหาร ”(Administration)จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่ การ กำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ใน การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร”(Administrator)จะ หมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ ไม่มุ่งหวังกำไรการบริหาร คือกลุ่มของ กิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ ทรัพยากรขององค์กร (๖M’s) เพื่อนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญใน การบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

๒.คำว่า“การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการ ให้เป็นไปตาม นโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ใน การจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า“ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบ ต่อ กิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้ขององค์กร^๖

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงาน ให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารพระพุทธศาสนาเริ่มมีอันเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวัน อาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิด พระสังฆรัตนะขึ้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ ต้องบริหารคณะสงฆ์ และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมา จนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็น ข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมี พุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร กระจายอยู่ในพระไตรปิฎกการศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร^๗

^๕Peter F. Drucker อ้างในสมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : ไทย วัฒนาพานิช, ๒๕๒๓) หน้า ๖.

^๖ศิริวรรณ เสรีรัตน์ รศ. และคณะ,องค์การและการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์) (Organization and Management) (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๕) หน้า ๑๘-๑๙.

^๗พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

พระราชบัญญัติ (เสริมชัย ชยมงคล) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงาน หรือจัดการงาน (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์การต่างๆ ให้ได้บรรลุผลสำเร็จลุล่วงตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purpose/Objective) ขององค์การนั้นๆ ด้วยดีมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการบริหารหมู่คณะ คือ การปกครองดูแล ตลอดจนทั้งแนะนำสั่งสอนอบรม พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ที่มีอยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดให้ประพฤติอยู่ในพระธรรมวินัย และตามกฎหมายของบ้านเมือง กฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และการประกาศของมหาเถรสมาคม^๘

จันทราณี สงวนนาม ได้สรุปว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยลักษณะเช่นนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)^๙

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์ ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๑๐}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุดิบสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกัน จะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด^{๑๑}

^๘พระราชบัญญัติ (เสริมชัย ชยมงคล), การบริหารวัด, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

^๙จันทราณี สงวนนาม , เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. (ม.ท.ป, ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๑๐}สุธี สุทธิสมบุรณ์ , หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ. , ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๑๑}ธงชัย สันติวงษ์ , องค์การและการบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และ ศิลปนำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒}

สมยศ นาวิการ ได้ศึกษาความหมายและแนวคิดในการบริหารของนักวิชาการทาง รัฐศาสตร์ ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารเป็น ศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องทำอะไร ภายใน สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำของ พวกเขาได้^{๑๓}

ธณจรัส พุนสีธิ ได้อ้างถึงความหมายของการบริหารในความคิดเห็นของ เทอร์รี่(Terry) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามลำดับขั้นอันประกอบด้วย การวางแผน (Plan-ning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Actuating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรอื่น^{๑๔}

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงาน เป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักรและวัสดุครุภัณฑ์ ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย^{๑๕}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการ ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก ในองค์การ การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความ เจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคุมไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๖}

^{๑๒}ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ , เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา , (เพชรบูรณ์ : คณะ ครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๑๓}สมยศ นาวิการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๑๔}ธณจรัส พุนสีธิ, การจัดการองค์การและการบริหาร , (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๒๐.

^{๑๕}ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

^{๑๖}พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ , (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรบริหาร มาประกอบเป็นกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้มองเห็นลักษณะของการบริหารได้ดังนี้ การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นสำคัญ การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และการบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล^{๑๗}

สมาน รังสิโยภักษ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๑๘}

สัมพันธ ภูไพบูลย์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่น ร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน^{๑๙}

สิรภพ เหล่าลาภะ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปญฺหํ ปริหริตํ สมตฺถโณ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบ ซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า การบริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนวยการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง^{๒๐}

สมคิด บางโม ได้สรุปว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ศิลปะ ในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๑}

ประดิษฐ์ บอดิฉิน ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงานและการควบคุม เพื่อใช้ให้กิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนและทรัพยากร^{๒๒}

^{๑๗}สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์ไพบูลย์ สำหรับญาติ, ๒๕๑๔), หน้า ๓.

^{๑๘}สมาน รังสิโยภักษ์, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๑๙}สัมพันธ ภูไพบูลย์, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พัทธอักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^{๒๐}สิรภพ เหล่าลาภะ, *พุทธศาสตร์การเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๒๑}สมคิด บางโม, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

เฮอริเบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) กล่าวว่าการบริหารหมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหาร มักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก^{๒๓}

เฮอริเบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน^{๒๔}

แคมเบล เอฟ โรลด์ (Campbell F Roald) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับบุคคลอื่น^{๒๕}

ดอน เฮลรีเจล (Don Hellriegel) ได้กล่าวว่า “Management” หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น^{๒๖}

แชปแมน (Chapman) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ การแนะแนว และการกระตุ้นความเพียรของผู้อื่น เพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมถึง การให้กำลังใจ การสื่อสาร การวางแผน และการจัดการ^{๒๗}

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร ผู้ศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงศิลปะในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ใช้วัสดุอุปกรณ์ และใช้เงินทุน ในการดำเนินงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่นช่วยในการดำเนินงาน ให้โครงการหรือองค์กรก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้จากภาวะผู้นำ ด้วยหลักการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ในการบริหารทั่วไป ต้องอาศัยขั้นตอน ในการกำหนดแนวความคิด การวางนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้โครงการต่าง ๆ นั้น มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุด จึงต้องอาศัยหลักการบริหารงาน ส่วนการ

^{๒๒} ประดิษฐ์ บอดิฉิน, กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๘), หน้า ๑๓.

^{๒๓} เฮอริเบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) อ้างถึงในเติมศักดิ์ ทองอินทร์ ผศ.ดร. , ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

^{๒๔} Simon A Herbert, **Public Administration**, (New York : Alfrcod A Kuopf, 1966), p. 3.

^{๒๕} Campbell F Roald, **Introduction to Educational Administration**, (Boston : Allyn and Bacon, 1997), p.6.

^{๒๖} Don Hellriegel, **Management**, 3rd ed, (Addison : Wesley Publishing Company.lmc., 1982), p.6.

^{๒๗} Chapman, **Supervisor Survival Kit**, 2nd ed, (California : Science Research Associates Inc.,1995), p.3.

จัดการนั้นจะเน้นไปในเรื่องการปฏิบัติการ ตามนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่องานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารโดยทั่วๆ ไป จะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้น จะต้องมีการลำดับรายการก่อนหลังว่า จะต้องทำอะไรก่อนและต่อไปจะทำอะไร ซึ่งจัดว่าเป็นหลัก เกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน

ในงานการบริหารนั้น มีนักปราชญ์ นักวิชาการ และนักบริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศตลอดจนนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ได้กล่าวถึง หลักทั่วไปของการบริหารจัดการ ” ว่า หลักการบริหารจัดการโดยทั่วไปยึดหยุ่นได้ และต้องใช้ได้กับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งดังกล่าวนี้ มีหลักของการบริหารจัดการไว้ ๑๔ ข้อ ดังนี้^{๒๘}

๑) การแบ่งงานกันทำ เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่นักเศรษฐศาสตร์เห็นว่าจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพในการใช้แรงงาน ต้องประยุกต์ใช้หลักการนี้ในงานทุกชนิด ทั้งงานการจัดการและงานเทคนิค

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งความรับผิดชอบเกิดจากอำนาจหน้าที่ อำนาจเป็นส่วนประกอบของปัจจัยที่เป็นทางการต่างๆ ได้มาจากตำแหน่งผู้บริหาร และปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการประสมประสานของการมีไหวพริบ ประสพการณ์ คุณค่าทางศีลธรรม ความรับผิดชอบในอดีต ฯลฯ ซึ่งอำนาจหน้าที่ต้องอยู่คู่กับความรับผิดชอบ

๓) ความมีระเบียบวินัย เป็นการยอมรับ เคารพ ข้อตกลงซึ่งกันและกัน การประยุกต์ใช้พลังและสัญลักษณ์ภายนอกของการยอมรับ วินัยต้องมีความเหนือกว่าในทุกระดับเพื่อให้สามารถบังคับใช้ได้

๔) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หมายถึง พนักงานควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

๕) การมีเป้าหมายเดียวกัน ข้อนี้ยึดหลักการว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนการเดียวกัน ข้อแตกต่างจากการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว คือ หลักการนี้สัมพันธ์กับการจัดองค์การของบริษัทมากกว่าบุคคลหมายความว่า การตัดสินใจทุกกรณีต้องมาจากผู้บริหารสูงสุด

๖) ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร หมายถึง ผลประโยชน์ เฉพาะของผู้จัดการและพนักงาน ถือเป็นรองจากผลประโยชน์ทั้งหมดขององค์กร

^{๒๘} เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๓๗-๓๘.

๗) ค่าตอบแทนและวิธีจ่ายค่าตอบแทน นั่นคือ การจ่ายค่าตอบแทนควรจะมีคุณธรรมและสนองความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๘) การรวมอำนาจ หลักข้อนี้ไม่ได้รวมถึงการรวมอำนาจหน้าที่ แต่หมายถึง ขอบเขตของการรวมอำนาจหน้าที่หรือกระจายอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์และลักษณะขององค์การ

๙) สายการบังคับบัญชา เป็นสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การติดต่อสื่อสารขององค์การคล่องตัว

๑๐) คำสั่ง องค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของเขา

๑๑) หลักความเสมอภาค การจัดการใช้หลักเท่าเทียมกันตลอดทั้งความเมตตา และความยุติธรรม

๑๒) ความมั่นคงในงาน การออกจากงานบ่อยๆ เป็นเหตุผลของการบริหารจัดการที่ไม่ดี และชี้ว่าเป็นอันตรายตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่ายธุรกิจที่มั่งคั่งโดยทั่วไปจะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคงของพนักงานด้วย

๑๓) ความคิดริเริ่ม ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๔) ความสามัคคี เป็นหลักการที่ว่า สามัคคีคือพลัง ความเข้ากันได้ระหว่างสมาชิกในองค์การจะทำให้เกิดความแข็งแกร่ง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ^{๒๙}

๑.P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตของผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนด ทิศทางขององค์กร

๒.O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓.S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔.D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

^{๒๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) , พุทธวิธีในการบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

๕.C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) อ้างถึงในธีระรัตน์ กิจจารักษ์ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ^{๓๐}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือ โครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co – ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับ ผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

เด้น ชะเนตียัง ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ กล่าวคือ การบริหารจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เพราะมีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) มีหลักเกณฑ์ (Principle) และทฤษฎี (Theory) ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ ส่วนในทางปฏิบัตินั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ซึ่งเป็นเรื่องศิลปะ ดังนั้น นักบริหารที่เก่งต้องมีศาสตร์และศิลปะ^{๓๑}

ทองหล่อ เดชไทย ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งาน ดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุ

^{๓๐}ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

^{๓๑}เด้น ชะเนตียัง, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๓๓), หน้า ๕๒.

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้^{๓๒}

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์การ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒. ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องมือประกอบการทำงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔ Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ Ms หรือ ๖ Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน และที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ ขององค์การก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในอันที่จะ บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การ ที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๓๓}

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรประกอบ ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ จะมุ่งตรวจสอบ ประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และมุ่งตรวจสอบ ประเมินจุดอ่อนและจุดแข็ง อุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมภายในบริษัท^{๓๔}

^{๓๒} ทองหล่อ เดชไทย, หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^{๓๓} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

^{๓๔} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของ ผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การ เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (one best way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การ จะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะ ที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ไม่มีหลักสากลใด ที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหา ผู้บริหารต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (case study) จำนวนมาก และวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ^{๓๕}

สุพิน เกษาคุปต์ ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้พนักงานได้รู้ว่า ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภูมิใจ และรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๓๖}

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้^{๓๗}

- ๑.การวางแผน(Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต
- ๒.การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน
- ๓.การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้
- ๔.การประสานงาน(Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุน ให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ
- ๕.การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

เสนาะ ดีเยาว์ ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ^{๓๘} คือ

^{๓๕} สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๔๙.

^{๓๖} สุพิน เกษาคุปต์, การจัดการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

^{๓๗} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙ .

๑.การบริหารเป็นการทำงานกับคน และโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒.การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไป ก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓.การบริหารเป็นการสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่าทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔.การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์จึงเป็นการศึกษาถึงเรื่องการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้า และ บริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕.การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้อง สามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ลูเธอร์ กุลิค และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal Urwick) เป็นนักทฤษฎี ที่อยู่ในกลุ่ม การศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ ๗ ประการ คือ การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคน

^{๓๔} เสนาะ ดิเญว, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า๑-๒.

เข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCoRB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้^{๓๙}

(๑)การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่หรือบทบาท ในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะทำอะไร จะอย่างไร จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

(๒)การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสาย การบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

(๓)การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

(๔)การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงานหรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

(๕)การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสาน กับหน่วยย่อย ต่างๆที่มีอยู่ในองค์การให้ทำงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการประสานงานนั้น อาจทำได้โดยการการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัดโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

(๖)การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

(๗)การบริหารงบประมาณ(Budgeting) คือ หน้าที่ในการจัดสรรการวางแผนงบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่างๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ **ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndal Urwick)** ว่า ผู้บริหารเองจะต้องทราบบทบาทของตนเองเกี่ยวกับเทคนิคดังกล่าวในกระบวนการบริหาร จากกลุ่มทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก จะเห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การโดยส่วนรวม ที่เน้นในเรื่องของ วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งหมดของกระบวนการดำเนินการ PODSCORB ของกุลลิคนี้ มีลักษณะคล้ายกับ POCCC ของฟาโยล แต่จัดขั้นตอนไว้ละเอียดกว่า จึงได้มีผู้นิยมนำมาใช้และเผยแพร่ในเวลาต่อมา การบริหารเป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีขั้นตอน และเหมาะสมกับหน่วย งานหรือองค์การ ซึ่งกระบวนการบริหารบางตำราเรียกว่าหน้าที่ของการจัดการ ซึ่งมีหลายหน้าที่แตกต่างกันไป ตามแนวคิดของ นักวิชาการแต่ละ

^{๓๙}Luther Gulick and Lyndal Urwick, *The Manager's Span of Control*, (The Harvard Business Review. May–June, 1956), pp. 39–47.

คน แต่จะมีหลักการใหญ่ๆ คล้ายคลึงกัน การบริหารองค์กรต่างๆ เป็นงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับ

๑.การปกครอง บัญชา การพิจารณาวินิจฉัย การตัดสินใจ การสั่งงาน

๒.การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการ การวางแผน และการบริหารโครงการ การแบ่งงาน การมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบ การจัดการ รวมทั้งการตรวจงาน การติดตามผล การประเมินผลงาน การรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์

๓.การจัดการด้านบุคลากร การเงินหรือการคลัง และทรัพย์สิน ดังนั้น การบริหารที่ได้ผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพสูง คือการบริหารที่ได้ผลผลิต ผลงานที่ทำสำเร็จอย่างดี มากกว่าปกติทั่วไป ด้วยต้นทุนหรือค่าลงทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งหมายความว่านักบริหาร ที่ดีจะต้องรู้จัก เลือกใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างประหยัดที่สุด และให้ได้ผลงาน ที่ดีที่สุด^{๔๐}

พยอม วงษ์สารศรี ได้ให้อธิบายความแตกต่างระหว่างการจัดการและการบริหารไว้ดังนี้

โดยทั่วไปคำว่า Management ให้ความหมายในภาษาไทยว่า การจัดการ ส่วนการบริหาร ใช้สำหรับความหมายของคำว่า Administration แต่ระยะหลังจะพบว่ามีการใช้คำทั้งสองนี้ ในความหมาย ที่ทดแทนกันได้ จากการศึกษา ความหมายและพิจารณาจากความคิดเห็น ของนักวิชาการหลายท่าน ที่ผ่านมาข้างต้น ต่อคำสองคำนี้ สามารถสรุปได้ว่าการให้ความหมาย ใน ๓ แนวทาง^{๔๑} ด้วยกัน คือ

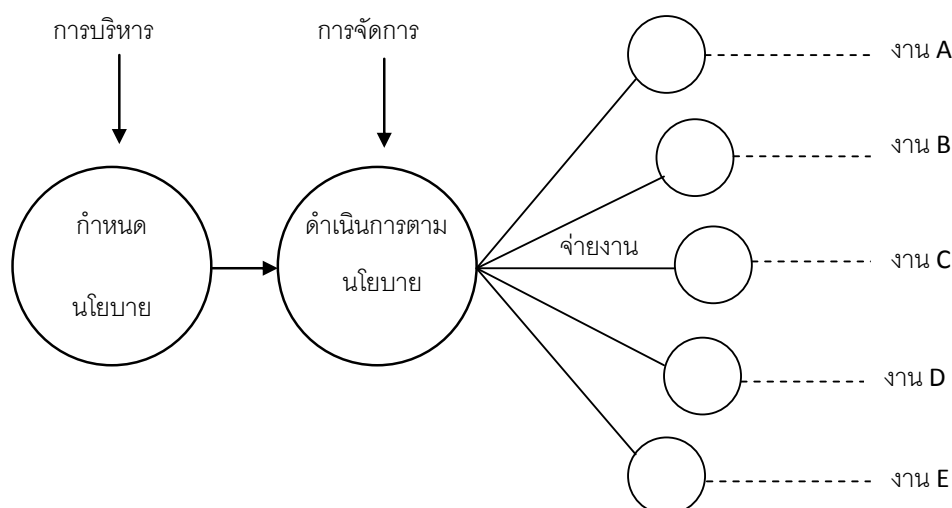
แนวทางที่หนึ่ง การบริหาร (Administration) เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การจัดการ (Management) เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Administration is Concerned With The Determination of Policies and Management With The Implementation of Policies) แนวทางนี้มองว่า การบริหารนั้นเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายซึ่งเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างกว่าการจัดการที่

เป็นเรื่องของการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่สนับสนุนความหมายนี้ ได้แก่โอลิเวอร์ เชลดอน (Oliver Sheldon) ฟลอเรนซ์ และ เทียด (Florence and Tead) สเปียร์เกอล์ และ ลันส์ เบอร์กซ์ (Spriegel and Lansburgh) เป็นต้น

ความหมายที่หนึ่ง การบริหารกำหนดนโยบาย การจัดการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงไว้ดังแผนภาพที่ ๒.๑

^{๔๐} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ , พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๗๑.

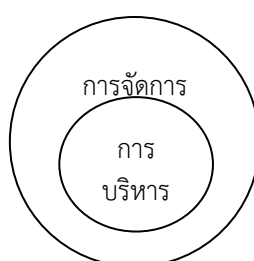
^{๔๑} พยอม วงษ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๗. (กรุงเทพมหานคร : สุภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงความแตกต่างระหว่างการบริหารและการจัดการ^{๔๒}

แนวทางที่สอง การจัดการเป็นความหมายทั่วไปโดยรวมการบริหาร เข้าไปด้วย (Management is a Generic Term and Includes Administration) แนวทางนี้มองว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์การธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดในขั้นการจัดการบรรลุผล ผู้ที่มีความเห็นสอดคล้องกับแนวทางนี้คือ เบรช และ คิมเบลล์ (Brecht and Kimball)

ความหมายที่สอง การจัดการเป็นภาพรวม การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ กล่าวได้ว่า การบริหารเป็นสับเซตของการจัดการ เขียนภาษาคณิตศาสตร์ได้ว่าการบริหารเป็นเซตย่อยของการจัดการ ดังแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ^{๔๓}

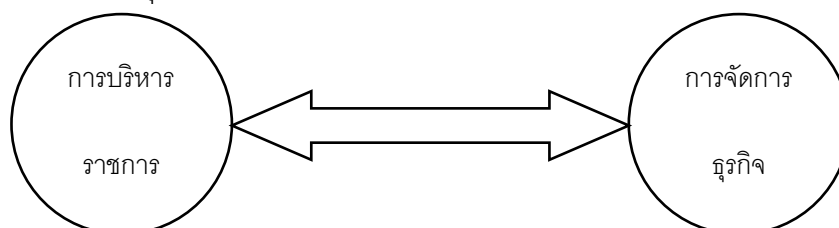
แนวทางที่สาม การบริหารและการจัดการมีความหมายไม่แตกต่างกัน (There is No Distinction Between The Terms Management and Administration) เป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันในสมัยปัจจุบัน แต่ความนิยมในการนำไปใช้งานจะมีความแตกต่างกันโดยคำว่าจัดการจะใช้ในหน้าที่การบริหารระดับสูงในด้านการ

^{๔๒} เอกวิทย์ มณีธรร, ผศวที่ ร.ต.ดร, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ หน้า ๔.

^{๔๓} เรื่องเดียวกัน หน้า ๕.

กำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งงาน และการควบคุมในองค์การ ธุรกิจ ส่วนคำว่า การบริหารจะใช้ในหน้าที่เช่นเดียวกับการจัดการแต่ใช้ในองค์การรัฐบาลอย่างไรก็ตามคำสองคำนี้มักจะใช้แทนที่กันและกัน นักวิชาการที่มีความเห็นสอดคล้องกับแนวทางนี้ ได้แก่พยอม วงษ์สารศรี สมคิด บางโม และ ธร สุนทรยุทธ์^{๔๔}

ความหมายที่สาม การจัดการและการบริหารมีความหมายเหมือนกันใช้แทนกันได้ แต่มักใช้การจัดการในทางธุรกิจ การบริหารในทางราชการ แสดงได้ดังแผนภาพที่ ๒.๓



แผนภาพที่ ๒.๓ การจัดการและการบริหารสามารถใช้แทนกันได้ความหมายเหมือนกัน^{๔๕}

จากแนวทาง ในความหมายที่สามนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมว่าการจัดการ (Management) มักจะใช้ในการบริหารธุรกิจเอกชน ดังนั้นคำว่า “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้จัดการ” จึงใช้เรียก ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับต่างๆ ของกิจการ ที่เป็นของรัฐและเอกชน^{๔๖}

จากการศึกษาทบทวนเอกสารความหมายของคำว่าจัดการและการบริหารที่ได้มีการนิยามให้ความหมาย และกำหนดแนวทางกันอย่างหลากหลาย ทั้งนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างชาติ

ผู้ศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนั้น จะครอบคลุมถึงหน้าที่ในการบริหาร อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการมอบหมายงาน การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์และนโยบาย ที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหาร ทรัพยากรต่าง ๆ นั้นจะเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน ซึ่งแนวคิดเหล่านี้จะครอบคลุมไปถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารเชิงกลยุทธ์

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

สำหรับการจัดการและการบริหารที่ได้ให้นิยามและความหมายมาแสดงไว้แล้วนั้น มีนักวิชาการได้แสดงแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ไว้มากมาย โดยสามารถแบ่งแนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการได้

^{๔๔} ธร สุนทรยุทธ์, หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร:เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๖), หน้า ๒.

^{๔๕} เอกวิทย์ มณีธรรมศ, ว่าที่ ร.ต.ดร, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ หน้า ๕.

^{๔๖} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔),

ตามยุคสมัยที่นักวิชาการสร้างขึ้น โดยในงานวิจัยนี้จะนำมาแสดงเฉพาะแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเป็นหลัก

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดระบบแนวความคิด ทางด้านการจัดการนั้นเริ่มต้นในช่วงที่มีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ระหว่างศตวรรษที่๑๘และ๑๙ และได้มีการปรับปรุงพัฒนาเรื่อยๆ มาจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งสามารถแบ่ง แนวความคิดออกเป็น ๖ กลุ่มด้วยกัน คือ

- ๑ . ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management School)
- ๒ . ทฤษฎีการจัดการเป็นกระบวนการ (Management Process School)
- ๓ . ทฤษฎีด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations School)
- ๔ . ทฤษฎีด้านระบบสังคม (Social System School)
๕. ทฤษฎีด้านคณิตศาสตร์ (Mathematical School)
๖. ทฤษฎีด้านระบบ (Systems School)

การจัดการโดยทั่วไปในปัจจุบัน มักจัดระบบแนวความคิด เป็นสองแนวคือเป็นวิทยาศาสตร์หรือเป็นศิลปะ (Management : Science or Art)การจัดการโดยทั่วไป จะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือเป็นลำดับรายการในการจัดการ ซึ่งในการจัดการนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การก่อนหลังจากจะต้องทำอะไรก่อน และต่อไปจะทำอะไร ซึ่งจัดว่า เป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการจัดการจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

พยอม วงศ์สารศรี^{๔๗} นักวิชาการด้านบริหารจัดการได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

การที่กล่าวว่า การจัดการเป็นศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ (Management is Science) ก็เพราะองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่ได้มามีลักษณะเป็นระบบและหลักการต่างๆ ได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างต่อเนื่องจากผู้จัดการ และนักวิจัยจำนวนมาก และความรู้เหล่านี้ยังได้มีการศึกษาพัฒนาปรับปรุงจากหลักฐานการสังเกตและการทดลองอยู่เรื่อยๆ แต่อย่างไรก็ตามความรู้ที่ได้มาไม่ได้มีลักษณะเที่ยงตรงเหมือนกับวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ เช่น เคมี ฟิสิกส์

และการที่กล่าวว่า การจัดการเป็นศิลปะด้วยนั้น (Management is Also an Art) เนื่องมาจากการจัดการเป็นวิธีการ นำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญศึกษา ไปประยุกต์ให้องค์การบรรลุผล ดังที่ปรารภว่า จะมีผู้กล่าวว่า การจัดการเป็นศิลปะของศิลปะ(Management is The Art of Arts) ก็เพราะการจัดการจะต้องใช้เทคนิค วิธีการจัดการองค์การและนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนั้น ผู้จัดการจึงได้รับสมญานามว่านักศิลปะ (Artist) เพราะจะเป็นผู้นำความรู้ที่ได้รับจากศาสตร์ของการจัดการมาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุ เพื่อให้เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด

^{๔๗} พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, หน้า ๓๕-๓๖.

พัฒนาการของศาสตร์ ทางด้านการบริหารจัดการ จึงเป็นการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับหลักการของการบริหารจัดการ และวิธีการประยุกต์ความรู้เหล่านี้ มาใช้กับองค์การลักษณะต่างๆ ในการนำหลักการบางหลักการไปประยุกต์ใช้อาจไม่เกิดผลดังที่ปรารถนา ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญที่ว่า การบริหารจัดการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ มนุษย์มีความซับซ้อนและแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่ตนอยู่จึงเป็นการยากยิ่งที่จะทำนาย พฤติกรรมมนุษย์ได้อย่างเที่ยงตรงจึงจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการนั้นๆ เพื่อให้ได้ซึ่งวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ค้นพบระหว่างขณะที่ดำเนินการปฏิบัติ ผู้จัดการที่มีความรู้ เกี่ยวกับศาสตร์ของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีศิลปะในการประยุกต์ความรู้เหล่านี้ กล่าวในลักษณะง่ายๆ ก็คือ วิทยาศาสตร์สอนให้เรามีความรู้ มีวิชาการ แต่ศิลปะสอนวิธีการปฏิบัติ นั้นเอง

ฉะนั้น วิทยาศาสตร์และศิลปะ จึงเป็นสิ่งที่ประกอบซึ่งกันและกัน ให้เกิดภาพที่สมบูรณ์ ขึ้นเปรียบเทียบเหมือนเหรียญที่มีด้านหัวและด้านก้อย ต้องมีความสมดุลระหว่างด้าน ๒ ด้าน จึงจะทำให้ งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ดังนั้น บุคคลที่มีความรู้ทางด้านการจัดการ และมีความสามารถในการจัดการจะเป็นบุคคลที่น่าให้อำนาจ ดำเนินไปในทิศทาง ที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ จึงต้องเป็นทั้งนักวิทยาศาสตร์ และนักศิลปะที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ ก็เพราะมีความรู้และพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หลักการต่างๆ อยู่เสมอ และที่เป็น นักศิลปะก็เพราะจะต้องรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้มาแก้ปัญหาในการจัดการบุคคล วัสดุ เครื่องจักร วิธีดำเนินการและการเงินในองค์การให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆแสดงทัศนะในทำนองเดียวกันนี้ เช่น **สุพจน์ บัญญูวิเศษ** ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารจัดการนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ศาสตร์นั้นต้องรู้ (To Know) ในเนื้อหาทางการบริหารจัดการ ส่วนศิลป์เป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติหรือทำ (To Do) ดังนั้น การจัดการจึงเป็นทั้งสองอย่างคู่กัน ผู้บริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ จึงมักเป็นผู้ที่มี ทั้งศาสตร์และศิลปะ ในการบริหารจัดการอยู่ในตัวเอง ^{๔๘} ส่วนของ **สมคิด บางโม** แสดงความคิดเห็นว่า ผู้จัดการที่ดีควรยึดถือว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ผู้จัดการควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลงานการวิจัย ทฤษฎีและหลักการใหม่ๆ ตลอดจนพยายามใช้ความสามารถของตนเอง ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำอีกด้วย ^{๔๙} ซึ่งจะเห็นว่่านักวิชาการชาวไทยส่วนใหญ่จะประยุกต์แนวความคิดทั้งสองแนวเข้าด้วยกัน โดยมีนำเสนอความคิดเห็นเป็นประเด็นให้เห็น ได้อย่างเด่นชัด ดังเช่นที่ **บรรยงค์ โตจินดา** ^{๕๐} ได้แสดงทัศนะไว้ ได้แก่

^{๔๘}สุพจน์ บัญญูวิเศษ, *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร* (ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒), หน้า ๙.

^{๔๙}สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดการ*, หน้า ๖๑.

^{๕๐}บรรยงค์ โตจินดา *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพมหานคร บริษัทรวมสาสน์ (1977) จำกัด ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

๑.แต่ก่อนถือว่า การจัดการให้ได้รับผลสำเร็จนั้น เป็นศิลปะ หรือ ศิลป์(Art) ในปัจจุบันนี้ การจัดการที่จะให้ได้รับความสำเร็จนั้น จะเป็นศิลปะการใช้ความสามารถหรือทักษะในการดำเนินงาน ให้ได้รับความสำเร็จมากกว่าอย่างอื่น

๒.ในเชิงศิลป์นี้ถือว่า การจัดการจะสำเร็จหรือไม่แค่นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและ ทักษะในการจัดการของผู้จัดการเป็นสำคัญ

๓.ต่อมาเรื่องของจัดการนั้น ได้มีการศึกษาอย่างมีระบบ และได้มีการคิดค้นหลักการ ต่างๆในการจัดการ และมีความจำเป็นในการปรับปรุงหลักการ ให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ การ จัดการจึงกลายเป็นศาสตร์ (Science) หรือวิทยาการหรือเทคโนโลยี (Technology) สาขาหนึ่ง

๔.ในปัจจุบันนี้การจัดการเป็นศาสตร์ที่มีความก้าวหน้า มีการคิดค้น มีการวิจัยและพัฒนา ไปอย่างกว้างไกลมาก

๕.แต่อย่างไรก็ตามทุกวันนี้มีการยอมรับอยู่ว่า แม้ว่าการจัดการหรือการบริหารนั้นเป็น ศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งมีการศึกษากันอย่างมีระบบก็ตามและผู้ซึ่งได้รับความสำเร็จในการจัดการหรือการ บริหารนั้นต้องอาศัยศิลปะอยู่มาก สมัยก่อนยอมรับว่าเป็นศิลป์เพราะเป็นเรื่องของความสามารถส่วน บุคคล สมัยนี้ถือว่าเป็นศิลป์เพราะเป็นเรื่องของความสามารถ และทักษะในการดำเนินงานมากกว่า อย่างอื่น ขณะเดียวกันปัจจุบันยอมรับว่าเป็นศาสตร์ด้วยเพราะสามารถศึกษาได้อย่างมีระบบและมี การคิดค้นเป็นหลักการต่างๆ และนำไปปฏิบัติได้ผล

จากการศึกษาแนวคิดที่ผ่านมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการนั้นเป็นทั้ง วิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ โดยขั้นตอนกระบวนการในการศึกษาหาความรู้อย่างมีระบบและได้มี การคิดค้นหลักการต่างๆ ในการจัดการและมีการปรับปรุงหลักการให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ อยู่ เสมอจัดเป็นวิทยาศาสตร์ ส่วนความสามารถและทักษะในการประยุกต์ เอา ความรู้ หลักการและ ทฤษฎี ไปปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์จากความรู้ที่ได้ศึกษามานั้นจัดเป็นศิลปศาสตร์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบ และการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นกลุ่ม หรือหมวดหมู่ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างๆ ที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมในการจัดการองค์การทางการศึกษาอย่าง เป็นระบบ ถ้าทฤษฎี ได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มี เหตุผล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับ ปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการจัดการองค์การที่นักวิชาการหลาย ท่านได้เสนอไว้ โดยแสดงสรุปทฤษฎีตามช่วงระยะเวลา^{๔๑} ได้ดังนี้

^{๔๑}ดูรายละเอียดใน ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไทวณะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหาร การศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๒๕.

ก) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

- ๑) แนวคิดของเฟรดริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (The One Best Way)
- ๒) แนวคิดของอองรี ฟาโยล (การบริหารงานตามหน้าที่ โดยกระบวนการจัดการ ๕ อย่าง หรือ POCCC)
- ๓) แนวคิดของไลน์ดัล เออวิกและลูเธอร์ กุลิค (POSDCoRB MODEL)
- ๔) แนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (องค์การแบบระบบราชการ)

ข) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมใหม่หรือแบบมนุษยสัมพันธ์

- ๑) แนวคิดของเอลตัน เมโย บิดาแห่งการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์
- ๒) แนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์
- ๓) แนวคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์ ทฤษฎี X และ Y
- ๔) แนวความคิดของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก ทฤษฎี ๒ ปัจจัย (แรงจูงใจ)

ค) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

- ๑) ทฤษฎีระบบ IPOFE Input-Process-Output-Feedback-Environment
- ๒) ทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์

ง) ทฤษฎีองค์การยุคหลังใหม่หรือยุคไร้ระเบียบ

ก) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (The Classical Organization Theory)^{๕๒}

๑) ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเฟรดริก ดับบลิว เทย์เลอร์ จ่ายค่าจ้างต่อหน่วยแบบสองระดับ (Different Rate System) ซึ่งเป็นคนแรกที่จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานปรัชญาการจัดการของเทย์เลอร์^{๕๓} ได้แก่

- ๑ .ทำการศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำางานแต่ละอย่าง
- ๒.ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้

เทย์เลอร์ กล่าวว่า ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจ หรือ โรงงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เทย์เลอร์ มองคนงานแต่ละคนเปรียบ

^{๕๒} ภาวิดา ธาราศรีสุทธีและ วิบูลย์ ไทวณะบุตร **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** หน้า ๑๐

^{๕๓} กิตติสุนทร เตียววัฒนาตระกูล ว่าที่ ร.ต., **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,**

<http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

เสมือนเครื่องจักร ที่สามารถปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ แนวความคิดที่ว่า “The One Best Way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ อย่าง^{๕๔} คือ

๑. เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
 ๒. ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
 ๓. หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)
- ในงานวิจัยเรื่อง “เวลาและการเคลื่อนไหว” (Time and Motion Studies) เทย์เลอร์ เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีการแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อด้านบน เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน(จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาสามารถสรุปหลักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)ของเทย์เลอร์ได้ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๓ หลักการ คือ

๑. การแบ่งงาน (Division of Labors)
๒. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
๓. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

๒) ทฤษฎีการจัดการการปฏิบัติการของ อองรี ฟาโยล

ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน

- ๓ .มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- ๔ .แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่างๆ

เฟรดริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) วิศวกรชาวอเมริกัน เป็นผู้เสนอทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยนำแนวความคิดเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการเป็นคนแรก ซึ่งแนวความคิดที่สำคัญ คือ แนวความคิดที่ว่า ค้นหาหนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (The One Best Way) โดยมองว่าการทำงานทุกอย่างในองค์การจะมีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวนอกเหนือจากนี้ เทย์เลอร์ ได้พัฒนาวิธีการ

อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการการปฏิบัติการ (Operational Management Theory) หรือนักวิชาการบางท่านถือว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่ด้วย รวมทั้งเป็นผู้เสนอทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) อองรี ฟาโยล เชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและสนใจที่จะศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) การบริหารงานตามหน้าที่โดยกระบวนการจัดการ ๕ อย่าง หรือ POCCC ซึ่งประกอบด้วย

- ๑ . การวางแผน (Planning)

^{๕๔}ดูรายละเอียดใน ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, หน้า ๑๐-๑๖.

- ๒ . การจัดองค์การ (Organizing)
- ๓ . การบังคับบัญชา หรือการสั่งการ (Commanding)
- ๔ . การประสานงาน (Coordinating)
- ๕ . การควบคุม (Controlling)

โดยทั้ง ฟาโยล และ เทย์เลอร์ จะเน้นที่ตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานและวิธีการทำงานว่าได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่จะไม่มองด้าน “จิตวิทยา”^{๕๕}

องรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การของรัฐขนาดใหญ่ ได้นำเสนอหลักการที่เขาเรียกว่า หลักการจัดการ ๑๔ ประการ (Fayol's Fourteen Principles of Management)^{๕๖} ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

๑ .การจัดแบ่งงาน (Division of Work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒ .การมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)^{๕๗} ผู้จัดการ ต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับ อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็ต้องติดตามไปด้วย

๓ .ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานต้องเชื่อฟังและเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การ การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน ทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การ ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ

๔.เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอดๆ ไป แต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน

๕ .เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าคนเดียว

๖ .ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตน (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตน

๗ .มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนทำงานแม้จะต้องเห็นแก่ผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตน แต่องค์การก็ต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

^{๕๖} กิตติสุนทร เทียววัฒนาตระกูล ว่าที่ ร.ต.,

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,

<http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

^{๕๗} ภาวิดา ธาราศรีสุทธิละ วิบูลย์ ไทวัฒนบุตย์หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา หน้า ๑๘.

๘ .ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ

๙ .สายบังคับบัญชา (Scalar Chain) หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อก็คจะเป็นไปตามนี้ คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้ และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

๑๐ .ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายถึง คนก็ดี หรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดี จะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในส่วนหนึ่งหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนงานป่วย ลางาน งานก็สามารถมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

๑๑ .ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

๑๒ .ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อยๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

๑๓ .การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

๑๔.วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de Corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่นในหมู่คณะ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ อองรี ฟาโยลHenri Fayol) ที่ผ่านมาข้างต้นสามารถสรุปลักษณะสาระสำคัญหลักๆได้ดังนี้หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง ส่วนหลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด โดยอาศัยหลักความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ ๖ คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด ใช้การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ใช้หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป และใช้หลักการแบ่งความรับผิดชอบ ระหว่างสายบังคับบัญชา และสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

๓) แนวคิดของไลน์ดัล เออวิกและลูเธอร์ กุลลิค (POSDCoRB MODEL)

ไลน์ดัล เออวิกและลูเธอร์ กุลลิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) เป็นผู้คิดรูปแบบการบริหารจัดการโดยมีการดำเนินกิจกรรม ๗ ประการ มาใช้ในการบริหารจัดการในวงการ

บริหารจะรู้จักการดำเนินการทั้ง ๗ ประการนี้เป็นอย่างดี โดยมีคำย่อว่า POSDCoRB (Co คือคำเดียวกัน) มีการนำรูปแบบการจัดการของทั้งสองไปใช้ในการจัดการองค์การสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง แนวความคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการของทั้ง ฟาโยล (Henri Fayol) เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) และ เวเบอร์ (Max Weber)^{๕๘}

การดำเนินงานกิจกรรมในการจัดการของกูลิค และ เออร์วิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) ซึ่งได้เสนอกิจกรรมสำหรับการจัดการไว้ ๗ ประการ ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า POSDCoRB กิจกรรมสำหรับการจัดการนี้ได้สรุปไว้ในหนังสือ “Papers on The Science of Administration” ในปี ค.ศ. ๑๙๓๖ โดยมีวิธีการดำเนินกิจกรรมสำหรับการบริหารจัดการ ดังนี้

- ๑ .การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงาน วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการปฏิบัติจริง
- ๒ .การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ของบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ รวมถึงวิธีติดต่อประสานงานระหว่างกัน
- ๓ .การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคล การสรรหาการพัฒนาบุคคล และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
- ๔ .การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) หมายถึง การสั่งการหลังจากการพิจารณาและติดตามผลการปฏิบัติ
- ๕ .การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การสร้างความร่วมมือกันระหว่างบุคคลในตำแหน่งต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ๖ .การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน
- ๗.การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การทำโครงการจัดสรรงบประมาณการทำบัญชี และการควบคุมค่าใช้จ่ายให้รัดกุม^{๕๙}

จากการศึกษาแนวคิดของ ไนน์ดัล เออร์วิคและลูเธอร์ กูลิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) สรุปได้ว่าทั้งสองนั้นวางแนวทางการดำเนินงานตั้งแต่ก่อนก่อเกิดองค์การจนกระทั่งเป็นองค์การที่สมบูรณ์โดยให้ความสำคัญกับ การควบคุม การสั่งการ การประสานงาน และการติดตามรายงานผล โดยมีการจัดงบประมาณเป็นส่วนสนับสนุน แต่หัวใจหลักของแนวคิดนี้น่าจะขึ้นกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆและภาวะผู้นำของผู้นำเป็นหลัก

๔) ทฤษฎีการจัดการแบบระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์

^{๕๘} กิตติสุนทร เทียววัฒนาตระกูล ว่าที่ ร.ต.,

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,

<http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

^{๕๙} พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๓-๔.

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) แมกซ์ เวเบอร์ เห็นว่าเป็น ลักษณะองค์การ ที่เป็นอุดมคติ ที่องค์การทั้งหลายควรจะเป็น หากได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปแล้วแนวคิดการจัดการองค์การของ แมกซ์ เวเบอร์ มี ๖ ประการดังนี้^{๖๐} คือ

- ๑ .องค์การต้องมี การจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้แต่ละส่วนงาน ได้มีโอกาสทำงานในส่วนที่ง่ายพอ และมีการกำหนดงานนั้นๆ ให้ชัดเจน และไม่สับสน (Division of Labor)
- ๒ .องค์การนั้นต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) โดยสำนักงานหรือตำแหน่งต่างๆ ถูกจัดให้เป็นลำดับชั้น โดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป
- ๓.ระบบการคัดเลือกคนนั้นต้องกระทำอย่างเป็นทางการ (Formal Selection) ทุกคนที่เข้าร่วมในหน่วยงานนั้น จะถูกคัดเลือกมาตามความสามารถและคุณสมบัติซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาที่ได้รับ และการจัดให้มีระบบการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ
- ๔ .องค์การต้องมีระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ และการกำกับการทำงานของพนักงานผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการจึงต้องมีกฎเกณฑ์เอาไว้เพื่อเป็นการกำกับพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย
- ๕ .ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ความจริงคำว่า Impersonality หมายถึง การไม่มีอะไรเป็นพิเศษเป็นการส่วนตัว ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรก็ต้องให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้
- ๖ .การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) โดยฝ่ายบริหารเองไม่ใช่เจ้าขององค์การ แต่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการที่เข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของตน โดยแยกความผูกพันและความเป็นเจ้าของออกจากกัน คนทำงานแต่ละระดับก็ได้รับอัตราค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ มีการเลื่อนขั้น และการเติบโตภายในหน่วยงานได้ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชา ยืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันต่อการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่า ระบบ “Red Tape”^{๖๑} ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ข) ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมใหม่

(Neo-Classic)^{๖๒}

^{๖๐} กิตติสุนทร เตียววัฒนาตระกูล ว่าที่ ร.ต., ทฤษฎีการบริหารการศึกษา, <http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

^{๖๑} ภาวิดา ธาราศิริสุทและ วิบูลย์ ไทวณะบุตรหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษาหน้า ๑๙.

^{๖๒} ภาวิดา ธาราศิริสุทและ วิบูลย์ ไทวณะบุตรหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษาหน้า ๑๐.

๑) แนวคิดของเอลตัน เมโย บิดาแห่งการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) บิดาแห่งการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ เอลตัน เมโย พยายามทดลองว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และกล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ มีส่วนในการที่จะทำให้คนทำงานมากหรือน้อย เป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthorn Experiment) ที่ เอลตัน เมโย กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือ มีการสร้างกลุ่ม แบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของ เอลตัน เมโยและคณะ พอสรุปได้ดังนี้

- ๑ .คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ เป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
 - ๒ .เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
 - ๓ .การทำงาน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม มากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก
- ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคนด้านความต้องการศักดิ์ศรีการยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

๒) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ๕ ขั้นของอับราฮัม มาสโลว์

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow) เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ๕ ขั้น (Hierarchy of Needs) มาสโลว์เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกาเป็นอย่างมากทฤษฎีของมาสโลว์มีพื้นฐานอยู่บนความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงขับเป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ มาสโลว์ มีความเชื่อว่า มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้น แรงจูงใจของคนเรามาจากความต้องการ พฤติกรรมของคนเรามุ่งไปสู่การตอบสนองความพอใจ มาสโลว์ แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น ๕ ระดับ ^{๖๓}ด้วยกัน ได้แก่

- ๑.ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า
๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety or Security Needs) หมายถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ
๓. ความต้องการทางสังคม (Social Needs or The Love and Belonging) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

^{๖๓} กิตติสุนทร เทียววัฒนาตระกูล

ว่าที่ ร.ต., ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,

<http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

๔.ความต้องการการยกย่องมีชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึง ความปรารถนาที่จะมองตนเองว่ามีคุณค่าสูง เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่น เห็นตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะ บุคคลที่มีความต้องการประเภทนี้จะเป็น ผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง

๕.ความต้องการที่จะรู้จักตนเอง ตามสถานภาพที่แท้จริง และความสำเร็จของชีวิต (Self Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองตามสภาพที่แท้จริง เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ (Self-Fulfillment) รู้จักค่านิยม
 มาสโลว์ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการมนุษย์ไว้ดังนี้

๑.มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ

๒.ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมนั้นๆอีกต่อไป

๓.ความต้องการของมนุษย์จะเรียงกันเป็นลำดับขั้น ตามความสำคัญ

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ จะเห็นได้ว่าเป็นแนวทฤษฎี ที่จำเป็นสำหรับการจัดการองค์การทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ความเข้าใจในความต้องการของ มนุษย์อย่างลึกซึ้งเป็นเรื่องที่สำคัญ ในการจัดการองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ก็ขึ้นอยู่กับคนหรือพนักงานขององค์การ ผู้บริหารและผู้นำองค์การ ซึ่งต้องมีความเข้าใจในจิตใจ มนุษย์ เพื่อที่จะบริหารพนักงานและองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากความเข้าใจนี้ จะทำให้เราสามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างผลงานทางบวกให้กับองค์การนั่นเอง

๓) ทฤษฎี X และ Y แนวคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นผู้ซึ่งนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีนี้อาจจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีการมองต่างมุม แนวคิดของ แมคเกรเกอร์ ทฤษฎี X และ Y มองว่าคนต่างกัน X มองคนในแง่ร้าย มองว่าคนขี้เกียจ คนเกียจคร้านชอบ หลบหนีกงานเมื่อมีโอกาส ส่วน Y มองคนในด้านดี ชอบที่จะทำงานโดยธรรมชาติ ในความเป็นจริงของคนทุกคน ไม่มีใครที่จะร้ายอย่างไม่มีข้อดีเลย และในทางกลับกันก็คงจะไม่มีใครที่ดีจนกระทั่งไม่มีข้อตำหนิหรือเลย

ทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานและมีความเปื้อนหนายในการทำงาน

แมคเกรเกอร์ ได้เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์จากมุมมองตาม ทฤษฎี X ไปเป็นมุมมองตามทฤษฎี Y แต่ผู้บริหารต้องปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับ การทำงาน^{๖๔} การบริหารงานตามแนวความคิดนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามองคนในด้านไหนเพื่อ ความสอดคล้องของการบริหาร เช่น หากผู้บริหารมองคนในด้าน X ก็จะบริหารงานแบบเผด็จการ ควบคุมอย่างใกล้ชิด ลงโทษอย่างรุนแรง แต่ถ้าหากผู้บริหารมองคนในด้าน Y ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ

^{๖๔} ภาวิดา ธาราศิริสุทธิและ วิบูลย์ ไทวณะบุตรหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา หน้า ๓๒.

แบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยทั้ง ๒ อย่างสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพ คือ X อาจจะเปลี่ยนเป็น Y หรือ Y อาจจะเปลี่ยนเป็น X ก็ได้

ทฤษฎี X และ Y ยังใช้ได้กับการมองผู้บริหารได้ด้วย คือ มองผู้บริหารเป็น ๔ แบบ^{๖๕} ดังนี้

- คือ
- แบบที่ ๑ Poor Manager ไม่สนใจทั้งคนไม่สนใจทั้งงาน งานก็ไม่สนคนก็ไม่สร้าง
- แบบที่ ๒ Dictate Manager เน้นงานมาก เอาจริงเอาจังกับงาน งานต้องเสร็จ ไม่สนเรื่องของคน
- แบบที่ ๓ Playboy Manager ใจดี ให้ความสนใจกับลูกน้องมาก ให้ความสนใจกับคน แต่ไม่ให้ความสนใจกับงาน ผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นที่รักของลูกน้อง
- แบบที่ ๔ Professional Manager คือ ให้ความสนใจทั้งคนทั้งงาน

นอกเหนือจากการมองผู้บริหารแล้วยังสามารถมองผู้ปฏิบัติงาน ได้ ๔ แบบเหมือนกันโดยเอาความรับผิดชอบ และความรู้เข้ามาจับ หรือที่เรียกว่า วุฒิภาวะ(Maturity) ซึ่งมีองค์ประกอบสองส่วน คือ ความรู้ในงานที่ทำและความรับผิดชอบในงานที่ทำ เราสามารถแบ่งผู้ปฏิบัติงานออกได้เป็น ๔ แบบ คือ

๑. ลูกน้องที่ไม่มีความรู้ ความรับผิดชอบเลย (โง่-ซี้เกียจ)
 ๒. ลูกน้องที่มีความรับผิดชอบมาก แต่ไม่มีความรู้ (โง่-ขยัน)
 ๓. มีความรู้ แต่ไม่มีความรับผิดชอบ (ฉลาด-ซี้เกียจ)
 ๔. มีทั้งความรู้และความรับผิดชอบ (ฉลาด-ขยัน)
- ซึ่งทั้ง ๔ แบบสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับหัวหน้า ว่ารู้จักพัฒนาเขาหรือไม่

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชื่อ วิลเลียม อุชิ (William G. Ouchi) ชาวญี่ปุ่นซึ่งได้เสนอทฤษฎี Z (Z Theory) อุชิ ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (University of California at Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดนี้ก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กรเป็นบทสรุปเพื่อผสมผสานสองทฤษฎีเข้าด้วยกันมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
๒. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๔) ทฤษฎี ๒ ปัจจัยแนวความคิดของเฟรดเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก

^{๖๕} กิตติ์สุนทร เตียววัฒนาตระกูล

ว่าที่ ร.ต.,

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,

<http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ทฤษฎี ๒ ปัจจัย^{๖๖} (Two Factors Theory) คือ ปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยจูงใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยเฮิร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจของคน ศึกษาโดยการสัมภาษณ์พนักงานในเรื่อง ของความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งทำให้ได้ผลสรุปว่า แรงจูงใจของมนุษย์จะประกอบด้วยปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) หรือปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เป็นต้น

๒. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการกระตุ้น ให้ผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น การทำงานได้ด้วยตนเอง การทำงานบรรลุผลสำเร็จการได้รับคำชมเชยการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบ เป็นต้น

ปัจจัยสุขวิทยานั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สนองต่อความต้องการภายนอกของคน ส่วนปัจจัยจูงใจ จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อคน มากกว่าปัจจัยสุขวิทยา หรือพูดให้ง่าย ๆ ก็ต้องกล่าวว่าปัจจัยสุขวิทยาจะทำให้คนพึงพอใจได้ในเบื้องต้นและจะมีผลต่อคนอยู่ไม่นานนัก ส่วนปัจจัยจูงใจจะก่อให้เกิดแรงจูงใจกับคนอยู่ได้นานกว่าปัจจัยสุขวิทยา ปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วย การที่คนทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือคนรอบข้าง การที่ได้ทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเอง การที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ที่ตนเองทำอยู่ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการเจริญเติบโตในวุฒิภาวะส่วนตัวขึ้นไปเรื่อยๆนั้นจะทำให้ คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะตอบสนองความต้องการในจิตใจของคน และเป็นแรงจูงใจคนให้ทำงานได้ดีกว่าปัจจัยสุขวิทยา นอกจากนี้ เฮิร์ซเบิร์ก ยังกล่าวไว้อีกว่า

๑ .องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทาย อย่างเต็มความสามารถ

๒ .พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ จะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น

๓ .หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้วจะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน

ค) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Management)^{๖๗}

แนวความคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่นี้ ยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎี ๒ ยุคแรก โดยจะเป็นแนวความคิดที่เป็นการเพิ่มเติมขึ้นมาจากพื้นฐานเดิม เพื่ออธิบายทฤษฎีที่ยุคเดิม ไม่สามารถ อธิบายได้ แต่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีสมัยเดิมทั้ง ๒ ยุค ทฤษฎีสมัยใหม่จะมีสิ่งที่เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่ก็คือ ให้ความสนใจกับสาขาวิชาการต่างๆหลายๆสาขาวิชา เพื่อนำมาอธิบาย

^{๖๖} กิตติ์สุนทร เตียววัฒนาตระกูล ว่าที่ ร.ต.,

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,

<http://portal.in.th/kitsuntorn/pages/1288/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๔.

^{๖๗} ภาวิดา ธาราศรีสุทิลละ วิบูลย์ ไตวัฒนบุต **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** หน้า ๑๑.

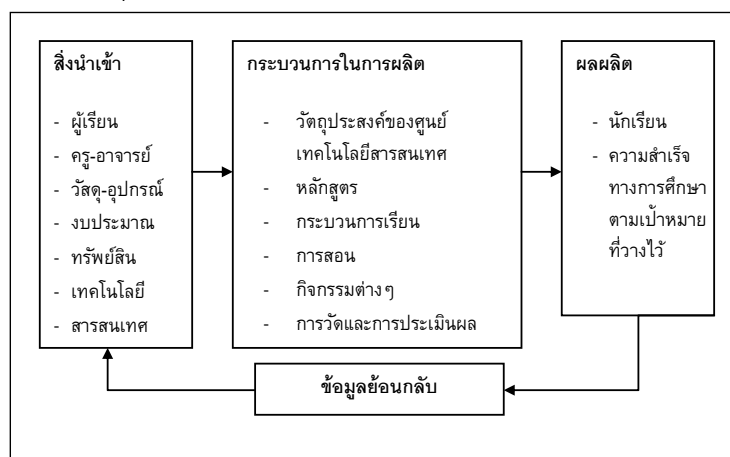
ปรากฏการณ์ขององค์กร เช่น เอาวิชาเศรษฐศาสตร์ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ มาผสมผสานกัน หรือที่เรียกว่า สหวิทยาการในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่จะมีลักษณะการจัดการองค์การย่อยๆ อยู่ ๒ ทฤษฎี คือ

๑) ทฤษฎีเชิงระบบ

IPOFE Input-Process-Output-Feedback-Environment

ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) เสนอโดย ริชาร์ด จอห์นสัน ฟรีมอนต์ แคสต์ และ เจมส์ โรเซนสไวค์ (Richard Johnson, Fremont Kast and James Rosenzweig) ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นระบบๆ หนึ่ง ที่มีส่วนประกอบ ๕ ส่วนด้วยกัน ได้แก่

- ๑.Input สิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์กร
- ๒.Process กระบวนการที่ใช้ในการแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์กร ให้ออกมาเป็นสิ่งส่งออก หรือ ผลผลิต หรือ การบริการ
- ๓.Output สิ่งส่งออก หรือ ผลผลิต หรือ การบริการ
- ๔.Feedback ข้อมูลย้อนกลับ แสดงถึงว่าผลผลิต หรือการบริการได้รับความพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่กลับมาสู่กระบวนการของการนำเข้า (Input)
๕. Environment สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคม ชุมชน วัด โรงเรียน หรือส่วนราชการ เป็นต้น



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงทฤษฎีเชิงระบบของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ^{๖๘}

๒) ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory of Management)^{๖๙} พัฒนามาจากความอิสระ ที่ว่าองค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้าง มีระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นจริง

^{๖๘} ปรับปรุงจากภาวิดา ธาราศรีสุข และ วิบูลย์ ไตวณะบุต **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** ๓๓.

^{๖๙} กิตติ์สุนทร เตียวัฒนาตระกูล ว่าที่ ร.ต., **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา,**

ง) ทฤษฎีองค์การยุคหลังใหม่หรือยุคไร้ระเบียบ

เนื่องจากปัจจุบัน ปัญหาทุกปัญหามีความสลับซับซ้อน มีตัวแปรมากมายทั้งตัวแปรที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราจะทำงานตามระเบียบตามกฎเกณฑ์ไม่ได้ เราต้องใช้การบริหารแบบนอกกรอบ หรือ เป็นการสร้างระเบียบใหม่ขึ้นมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑) การประยุกต์ส่วนประกอบขององค์การ

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้กล่าวถึงการแบ่งรูปแบบขององค์การไว้ว่า สามารถแบ่งออกได้หลายวิธี เช่น แบ่งตามลักษณะหน้าที่ขององค์การ แบ่งตามภูมิศาสตร์ แบ่งตามกัทธิระเบียบภายใน แบ่งตามลักษณะกฎหมายที่จัดตั้งองค์การ แต่ในความเห็นของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก องค์การประกอบด้วยส่วนประกอบพื้นฐานสำคัญอยู่ ๕ ส่วนคือ

๑.ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก คือ สมาชิกองค์การ ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก เช่น การผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญ

๒.นักบริหารระดับสูง คือ ทำหน้าที่บัญชาการสูงสุด มีหน้าที่สำคัญคือ การดูแลให้้องค์การทำหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น จัดสรรทรัพยากร แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ประเมินผลการดำเนินงาน บริหารความสัมพันธ์ระหว่าง ้องค์การกับสิ่งแวดล้อม กำหนดนโยบาย

๓.นักบริหารระดับกลาง ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับฝ่ายปฏิบัติงานหลัก

๔. ฝ่ายที่ปรึกษา ทำหน้าที่วิเคราะห์ ปรับปรุงและกำหนดมาตรฐานงาน เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายให้คำปรึกษา

๕.ฝ่ายสนับสนุน

๒) รูปแบบขององค์การ

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้แบ่งรูปแบบขององค์การ โดยใช้หลักการพิจารณาว่า ้องค์การมีลักษณะและส่วนประกอบขององค์การเป็นหลัก ซึ่งแบ่งได้ ๕ แบบ คือ

๑.้องค์การแบบเรียบง่าย มีส่วนประกอบสำคัญ ๒ ส่วน คือ ๑. นักบริหารระดับสูง และ

๒. ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก เช่น ธุรกิจขนาดย่อม ร้านค้าต่างๆ ร้านขายวัสดุก่อสร้าง

๒.้องค์การแบบระบบราชการ แบบเครื่องจักรกล^{๗๑)} เป็นไปตามแนวความคิดของแมกซ์ เวเบอร์ คือ ้องค์การแบบระบบราชการ ที่มีโครงสร้าง ๗ ข้อ ซึ่งมีทั้งหน่วยงานที่เป็นบริษัทเอกชนและภาครัฐบาล เช่น กระทรวง ทบวง กรม กอง โดยจะพิจารณาได้จากการนำโครงสร้างทั้ง ๗ ข้อ มาจับ และมีส่วนประกอบของ้องค์การครบถ้วนทั้ง ๕ ส่วน

^{๗๐)} อ้างแล้ว.

^{๗๑)} ดูรายละเอียดใน สุนทร โคตรบรรเทา, รศ.ดร., หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๕-๑๑๘.

๓.องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ^{๗๒} รูปแบบคล้ายกับองค์การระบบราชการแต่มีเงื่อนไขตรงที่ว่า ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการอบรม มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงเรียน ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนก็ได้

๔.องค์การแบบสาขา มีการแบ่งโครงสร้างระดับกลางเป็นองค์การย่อยๆ องค์การรูปแบบนี้ผู้บริหารระดับกลาง จะมีความสำคัญมาก เพราะจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างสาขา กับองค์การแม่ เช่น ธนาคารที่เป็นสาขา การไฟฟ้า องค์การโทรศัพท์ หรือหน่วยงานที่เป็นบริษัทข้ามชาติ ฯลฯ

๕.องค์การแบบโครงการ เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นมาและยืมตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ จากหลากหลายสาขาอาชีพมาทำงานร่วมกัน พอโครงการจบก็ส่งตัวกลับไป เช่น องค์การนาซ่า โครงการพระราชดำริ เป็นต้น

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ^{๗๓} คือ

๑ .การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒ .การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓.การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔ .การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕ .การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

๓. ปัจจัยหรือทรัพยากรในการจัดการ (Management Resources)

ปัจจัยทางการจัดการพื้นฐานเป็นที่ทราบกันมานานแล้วว่า มีอยู่ ๔ ประการ ที่เรียกว่า 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ วิธีการดำเนินงาน (Method) การที่จัดให้ปัจจัยทั้ง ๔ นี้เป็นปัจจัยพื้นฐานของการจัดการเนื่องจาก การจัดการเกือบทุกอย่างจำเป็นต้อง

^{๗๒} ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๙-๑๓๓.

^{๗๓} ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา (เพชรบูรณ์ : บัณฑิตวิทยาลัย คณะ

ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), (ถ่ายเอกสารเย็บเล่ม), หน้า ๖๗.

อาศัย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการดำเนินงาน เป็นส่วนสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ ไม่ว่าจะเป็น การบริหารงานของระบบราชการหรือการจัดการในระบบธุรกิจของเอกชนก็ต้องอาศัยพื้นฐานเหล่านี้^{๗๔} แม้ว่าในปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการบางท่าน พยายามจะเพิ่มปัจจัยใน การจัดการเป็น ๖ หรือ ๗ ประการบ้าง โดยในส่วนของมีปัจจัยทางการจัดการ ๖ ประการหรือ ๖ M's^{๗๕} ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการดำเนินงาน (Method) การตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) ส่วนนักวิชาการที่เสนอปัจจัยทางการจัดการ ๗ ประการ^{๗๖} ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities) โดยมองเห็นว่าอำนาจหน้าที่และเวลาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการจัดการ เพราะหากบริหารจัดการเวลาไม่เหมาะสม ตามประเภทของงานก็จะทำให้ไม่ได้รับประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีตามความต้องการมีนักวิชาการบางท่านเพิ่มปัจจัยไปถึง ๙ ประการก็มี แต่ปัจจัยทางการจัดการเดิม ๔ ประการนั้นก็ยังเป็นปัจจัยที่ได้รับการยอมรับกันมากที่สุด

๔. ทักษะด้านการจัดการ (Management Skills)

งานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการงานทางธุรกิจ สถานศึกษา โรงพยาบาลก็ตามล้วนแล้วต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายจัดการมักจะกล่าวว่า เขาจะประสบความสำเร็จเมื่อเขาสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงานซึ่งมีความชำนาญหรือความสามารถในเรื่องต่างๆ กันนั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานใน องค์การด้วยความราบรื่น หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการ คือ ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ไมตรี การประสานงาน การประนีประนอม การประเมินความคิดเห็นต่างๆ และนำความสามารถพิเศษของ สมาชิกในองค์การ เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวฝ่ายจัดการสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้ ทักษะที่จำเป็นที่ควรปลูกฝังและพัฒนาแก่ฝ่ายจัดการ^{๗๗} คือ

๑. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นการมุ่งหมายให้ฝ่ายจัดการมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการทำงานที่ใช้ฝีมือ^{๗๘} หรือที่ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวว่า เป็นเรื่องของ การผลิตเป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอาชีพ การจัดการระดับต้น (Lower Management) จำเป็นต้องมีความสามารถด้านนี้มาก เพื่อสามารถเป็นที่ปรึกษาและสาธิตวิธีการต่างๆ ให้คนงานในกลุ่ม ที่ตนรับผิดชอบได้เรียนรู้ ทั้งนี้เพราะ คนงานที่อยู่ในระดับนี้ จะทำงานเกี่ยวกับการใช้ฝีมือ สำหรับการ จัดการระดับกลาง (Middle Management) และการจัดการระดับสูง (Top Management) ต้องการ ทักษะด้านเทคนิคน้อยลงตามลำดับ ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ตนต้องเกี่ยวข้องด้วยจะต้องทำงานระดับสูง ขึ้น

^{๗๔} สุพจน์ บุญวิเศษ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร, หน้า ๗.

^{๗๕} สมาน รังสิโยภักดิ์ และ สุธี สุทธิสมบุรณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, หน้า ๒๓.

^{๗๖} เอกวิทย์ มณีธรรม, ว่าที่ ร.ต.ดร. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ หน้า ๘.

^{๗๗} ดูรายละเอียดใน พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, หน้า ๓๗-๕๘.

^{๗๘} ภาวิตา ธาราศรีสุทธิและ วิบูลย์ ไตวณะบุตรหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา หน้า ๕๘.

๒.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Skill) งานด้านการจัดการทำกับมนุษย์โดยตรงฉะนั้น การที่จะทำให้บุคคลที่ร่วมงานกันอยู่ร่วมมือในการทำงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องราวมนุษย์เป็นอย่างดี เข้าใจถึงสาเหตุต่างๆ ที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปต่างๆมีความสามารถในการใช้วิธีการต่างๆ จูงใจให้สมาชิกในองค์การอยากทำงานมีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานให้มีทิศทางที่พึงประสงค์^{๗๙} ฉะนั้น ทักษะด้านมนุษย จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ฝ่ายจัดการทุกระดับ จำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากสมาชิกในองค์การที่ตนรับผิดชอบ

๓.ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะด้านนี้เกี่ยวกับความสามารถในการมององค์การในภาพรวมเป็นการพิจารณาหน้าที่ต่างๆ ในองค์การและผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นการแปรเปลี่ยนทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายจัดการเป็นอย่างยิ่งทั้งนี้เพราะข่ายงานขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน อาทิ นโยบายการตลาดเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคลและฝ่ายการเงินตามมาด้วย ทักษะด้านความคิดนี้จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์หาคำอธิบายและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฉะนั้น ผู้จัดการระดับสูง(Top Management) จำเป็นต้องพัฒนาทักษะนี้ในระดับสูง คือ ทักษะด้านความถี่ลดหลั่นน้อยลงตามลำดับ

จากแนวความคิด ทฤษฎีทางการจัดการที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่า การจัดการ เป็นภารกิจและกระบวนการของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ จัดการองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ของสมาชิกในองค์การ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม แนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการมีสาระสำคัญ และขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ผู้นำองค์การควรตัดสินใจเลือกแนวคิดที่เห็นว่าดีที่สุดไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การของตัวต่อการทำงานของ ตนเป็นสำคัญ

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงพุทธ

การจัดการคณะสงฆ์ในทางพระพุทธศาสนา มีจุดเริ่มต้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเกิดขึ้น คือ เมื่อสมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสรู้แล้ว ทรงแสดงปฐมธรรมเทศนาและมีผู้ขอบวชตลอด เรื่อยมาจน มีพระภิกษุสงฆ์จำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการจัดการให้หมู่คณะ ะเรียบร้อย ดั่งงาม ดังปรากฏพุทธพจน์ที่แสดงแนวคิดทางการจัดการกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก^{๘๐} ซึ่งหาก เปรียบเทียบดูแล้ว ก็จะมีผลคล้ายคลึงกับ แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้ แล้วข้างต้น จนกระทั่งมีนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาหลายท่านนำมาจัดหมวดหมู่ เพื่อเป็นแนวทาง สำหรับการศึกษาศึกษาและปฏิบัติตามพุทธวิธีบริหารโดยเฉพาะพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ที่ ได้นำแนวคิดของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) และ โลนดัล เออวิกและลูเธอร์ กุลลิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) มาผสมผสานร่วมกัน เพื่อกำหนดกรอบหน้าที่ และประยุกต์ให้เหมาะสม กับแนวทางของคณะสงฆ์ไทย ซึ่งมีหลักในการจัดการอยู่ ๕ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ดังนี้

^{๗๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๗-๕๘.

^{๘๐} ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๔-๒๓.

๑ . P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเชิงพุทธ (Buddha's Planning) ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อพระพุทธเจ้าทรงวางแผนเสด็จไปโปรดปัญจวัคคีย์ และท่านอัญญาโกณฑัญญะ ได้ดวงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงมาเป็นภิกษุเถิดธรรมอันเรากล่าวดีแล้วเธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดทุกข์โดยชอบเถิด”^{๘๑} ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบวชที่ชัดเจน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นจากทุกข์

ทรงให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ คือต้องมีจักขูมา แปลว่า มีสายตาวีไกล หรือมองการณ์ไกล พระพุทธเจ้าทรงกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการประพฤติปฏิบัติธรรมเพียงประการเดียวคือ ความหลุดพ้นจากทุกข์ หรือ วิมุตติ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธรรมวินัยนี้มีรสเดียวคือ วิมุตติรส (ความหลุดพ้น) เหมือนมหาสมุทรมีรสเดียว คือ รสเค็ม”^{๘๒}

พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาไปในทิศทางต่างๆ ด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย...พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ อย่าไปโดยทางเดียวกันสองรูป...แม้เราก็จักไปยังตำบลอรุเวลาเสนาณิคมเพื่อแสดงธรรม”^{๘๓} แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ การไม่ทำบาปทั้งปวง การทำกุศลให้ถึงพร้อมการทำจิตของตนให้ผ่องแผ้ว^{๘๔} นอกจากนี้ ยังกำหนดวิธีการประกาศพระพุทธ ศาสนา โดยให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติหรือความอดทน ไม่ให้ใช้การว่าร้ายหรือการเข่นฆ่าประหารชีวิตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธ ศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติวิธี

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการวางแผนเพื่อจัดการองค์การของพระพุทธเจ้านั้นมีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ขององค์การคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน

๒ . O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์การเชิงพุทธ (Buddha's Organizing) เมื่อมีผู้ออกจากเรือน เข้ามาขอบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้มีภราดรภาพเป็นพระภิกษุเสมอกันหมด ดังพุทธพจน์ที่ว่า “...เหมือนมหานทีทุกสาย...ไหลลงสู่มหาสมุทรแล้ว ย่อมละชื่อและโคตรเดิม รวมเรียกว่า มหาสมุทรทั้งสิ้น ภิกษุทั้งหลาย ข้อที่วรรณะ ๔...ออกจากเรือนมาบวชในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและโคตรเดิม รวมเรียกว่า สมณะเชื้อสายศากยบุตร...”^{๘๕} นอกจากนั้นยังทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา^{๘๖} เพราะหากพระภิกษุถือตัวว่า เท่าเทียมกันก็จะมีใครเชื่อฟังใครหรือ ยอมลงให้ใคร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกับคนเสมอกันเป็นทุกข์”^{๘๗} ทรงจัดองค์การในพระพุทธศาสนาโดย

^{๘๑} วิ.ม. (ไทย) ๑/๑๘/๒๕.

^{๘๒} วิ.จ. (ไทย) ๗/๓๘๕/๒๘๔.

^{๘๓} วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

^{๘๔} พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๘๓/๙๐.

^{๘๕} วิ.จ. (ไทย) ๗/๓๘๕/๒๘๓.

^{๘๖} วิ.จ. (ไทย) ๗/๓๑๑/๑๒๕.

^{๘๗} พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐๒/๑๒๗.

แบ่งเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา และทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์บริหารจัดการกันเอง เช่น การอุปสมบท การแก้ไขปัญหาอธิกรณ์หรือกิจที่ต้องทำร่วมกัน

ทรงดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในองค์การ คือ ธรรมราชา ดังพุทธพจน์ที่ตรัสว่า “เราเป็นพระราชาอยู่แล้ว คือ เป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม”^{๘๘} ทรงแต่งตั้งพระสาวกให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหารพุทธบริษัท และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวา รับผิดชอบ งานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้าย รับผิดชอบงานบริหาร พระอานนตเป็นเลขาธิการส่วนพระองค์ นอกจากนี้ยังทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็น เอตทัคคะในด้านต่างๆ เช่น พระมหากัสสปะ เป็นผู้ชำนาญด้านธุดงค์ พระปุณณมันตานีบุตร เป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปฐาจารา เป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดี เป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม^{๘๙} การแต่งตั้งผู้ชำนาญการด้านต่างๆ นี้ ถือเป็นการกระจายงานและใช้คนให้เหมาะกับงาน (Put The Right Man on The Right Job) ในพระพุทธศาสนา

๓ . S คือ Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ (Buddha’s Staffing) การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับหรือบรรจุคนเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในพุทธบริษัท ๔ โดย ภิกษุ ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ ภิกษุณี ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ทั้งสองฝ่าย ส่วนอุบาสก อุบาสิกา ต้องแสดงตน เป็นพุทธมามกะเป็นต้น พระพุทธเจ้าทรงมอบอำนาจความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทและเมื่อบวชแล้ว พระบวชใหม่ต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และศึกษาเล่าเรียนจาก พระอุปัชฌาย์ โดยจะต้องอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่า นิสัยมุตตกะ คือ ผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์

กระบวนการจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในพระพุทธศาสนายึดหลัก ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคล ตามจริต๖ และที่สำคัญมาก ก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตุมเหติ กิจจํ อาตปปี อกขาตาโร ตถาคตา เธอทั้งหลายควรทำความเพียรเองเถิด ตถาคตเป็นเพียงผู้ชี้นำเท่านั้น”^{๙๐}

การมุ่งใจในทางพระพุทธศาสนา คือ ผลการบรรลุธรรมเป็นพระอริยบุคคล ได้แก่ พระโสดาบัน พระสกทาคามี พระอนาคามี และพระอรหันต์ ตามลำดับ โดยถือว่าผลของงาน เป็นไปตามกฎแห่งกรรม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “คนทำกรรมใดไว้อย่อมเห็นกรรมนั้นในตน คนทำกรรมดีย่อมได้รับผลดี คนทำกรรมชั่วย่อมได้รับผลชั่ว คนหว่านพืชเช่นใด ย่อมได้รับผลเช่นนั้น”^{๙๑}

^{๘๘} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๙๙/๔๙๖.

^{๘๙} อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘/๒๕.

^{๙๐} ขุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๒๗๖/๖๔, ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๗๖/๑๑๗.

^{๙๑} ขุ.ชา.ปญจก. (ไทย) ๒๗/๑๕/๒๐๑.

การธำรงรักษาบุคลากรในพระพุทธศาสนานั้นมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบัน นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่องสรรเสริญใครทำความผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ พิงฺขมฺคณฺหํ คฺวรขมฺ ยกฺยอํคณฺหํ คฺวรยกฺยอํ”^{๙๒}

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเชิงพุทธ (Buddha’s Directing) สำหรับการดำเนินงานทางพระพุทธศาสนาอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญผู้บริหารแตกต่างจากผู้นำ ดังนี้

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงาน ตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงาน ตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความ ต้องการ อยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร หลักการสื่อสารเพื่อการบริหาร พระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส. โดยการอธิบายขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง (สันตัสสนา) จูงใจ (สมาทปนา) หมายถึง เมื่อเข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์ จนเกิดศรัทธาแล้วจึงจูงใจ จากนั้นคือ แก้วกล้า (สมุตเตขนา) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและกระตือรือร้นในการ ดำเนินการไปสู่ เป้าหมาย และร่าเริง (สัมปหังสนา) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่ง จะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน^{๙๓}

ทรงใช้หลักตถาคตอำนวยการตรงกับพระสมัญญานาว่า ตถาคต หมายถึง ตรัสอย่างไรก็ทรง ทำอย่างนั้น^{๙๔} พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมาก เพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถากาโร) ทรงใช้อำนวยการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรง จำแนกแรงจูงใจในการกระทำความดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ^{๙๕} ได้แก่ อุตตาธิปไตย ถือ ผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโลกาธิปไตยยึดทัศนคติหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง ธรรมาธิปไตยยึดธรรมคือหน้าที่ความถูกต้องเป็นสำคัญ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเชิงพุทธ (Buddha’s Controlling) พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้ พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระ วินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อช่มบุคลลผู้เริ่ดอายุ เพื่อป้องกันไม่ให้ เกิดความเสื่อมเสียในหมู่สงฆ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา^{๙๖} ทรงให้ มีการทบทวนสิกขาบททุกกึ่งเดือน ซึ่งตอนจบของศีลสิกขาบทแต่ละข้อผู้สวดก็จะถามที่ประชุมสงฆ์ว่า “กจฺจิตฺถ ปริสุทฺธา ทานํทํหฺลยปริสุทฺธิํแล้วหรือ ”^{๙๗} เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้พระสงฆ์ปฏิบัติตาม พระวินัยที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว ทรงบัญญัติให้พระภิกษุทำการปวารณาต่อคณะสงฆ์ในวันออกพรรษา

^{๙๒} ขุ.ชา.จตุตถาสี. (บาลี) ๒๗/๑๙/๔๒๘, ขุ.ชา.จตุตถาสี. (ไทย) ๒๗/๑๙/๕๙๗.

^{๙๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๑๖-๑๗.

^{๙๔} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๙๖/๒๓๑.

^{๙๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๔, อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑.

^{๙๖} วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๙/๒๘.

^{๙๗} วิ.มหา. (บาลี) ๑/๒๓๓/๑๖๖, วิ.มหา. (ไทย) ๑/๒๓๓/๒๔๗.

คือ การอนุญาตให้ว่ากล่าวตักเตือนกันเองด้วยคำว่า “ท่านผู้เจริญ กระผมขอปวารณาต่อสงฆ์ ด้วยได้ เห็นก็ดี ด้วยได้ยินก็ดี ด้วยนึกสงสัยก็ดี ขอท่านทั้งหลายได้ช่วยอนุเคราะห์ว่ากล่าวตักเตือนกระผม เมื่อกระผมทราบจักได้แก้ไขต่อไป”^{๙๘} ทั้งนี้เพื่อให้พระภิกษุสงฆ์รู้จักประเมินตนเอง

พระพุทธเจ้าทรงให้ระงับข้อพิพาทหรืออิกรณี ด้วยหลักอิกรณีสมณะ ๗ ประการ^{๙๙} ส่วนการดูแลความประพฤติของพระสงฆ์นั้นพระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “ภิกษุทั้งหลาย มหาสมุทระย่อมขัด สาดซาศพที่ตกลงไปขึ้นฝั่งเสีย ไม่ยอมให้ลอยอยู่นานฉนใด ในธรรมวินัยก็ฉนนั้น สงฆ์ย่อมไม่อยู่ร่วม ด้วยภิกษุผู้ทุศีลมีใจบาป มีความประพฤติไม่สะอาด มีการกระทำที่ต้องปกปิด ไม่ใช่สมณะ สงฆ์ประชุมพร้อมกันแล้วย่อมขับภิกษุนั้นออกเสียจากหมู่ภิกษุเช่นนี้ แม้จะนั่งอยู่ท่ามกลางสงฆ์ ถึงอย่างนั้นเธอก็ได้ชื่อว่า ห่างไกลจากสงฆ์และสงฆ์ก็ห่างไกลจากเธอเช่นกัน”^{๑๐๐}

จากข้อมูลทีกล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าหลักการจัดการเชิงพุทธแม้ว่าจะเกิดขึ้นมา กว่า ๒,๕๐๐ ปีแล้วก็ตามเรายังสามารถนำมาใช้ได้อยู่เสมอ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้านั้นประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ ทรงให้ถือประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นสำคัญ ทรงให้ประพฤติปฏิบัติตามครรลองครองธรรม และทรงยกย่องผู้จัดการ ที่สามารถประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดีเยี่ยม สำหรับในเรื่องกรอบหน้าที่นั้น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแล แม้จะแตกต่างจากปัจจุบันอยู่บ้างก็เพียงรายละเอียดย่อยๆ เช่น การจัดการในปัจจุบันจะมีเรื่องงบประมาณเพิ่มขึ้นมาเป็นปัจจัยสำคัญ

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร

การสร้างความสามารถด้านทรัพยากร และการกำหนดโครงสร้างองค์การเมื่อผู้จัดการได้ตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์แล้ว หลังจากนั้นก็จะเน้นที่การกระทำ ผลการปฏิบัติการที่ดี การวางแผนกลยุทธ์ให้เข้าที่ และการทำให้องค์การสามารถบริหารกลยุทธ์ให้ได้ผลดี ซึ่งจะต้องให้การบริหารงานและทักษะที่แตกต่างกันไป ความชำนาญด้านกลยุทธ์เป็นกิจกรรมของสถานประกอบการในการผลักดันตลาด การปฏิบัติการตาม กลยุทธ์เป็นการดำเนินงานขั้นต้นที่จะผลักดันให้เกิดกิจกรรมในการบริหารบุคลากรและกระบวนการธุรกิจ นอกจากการใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทักษะด้านการบริหาร การมีความรู้ที่ดีด้านจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์องค์กร การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และความเหมาะสมด้านทรัพยากรที่ดีแล้ว การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ยังขึ้นอยู่กับชักนำ (Leading) ที่ดี การทำงานโดยร่วมมือกับบุคลากรอื่น การจัดสรรทรัพยากร การสร้างและการทำจุดแข็งด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน การนำนโยบายที่สนับสนุนกลยุทธ์เข้ามาใช้ และการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิธีการที่องค์การสร้างกิจกรรมธุรกิจที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี การปฏิบัติการตามกลยุทธ์จะต้องมุ่งที่การ

^{๙๘} วิ.ม. (ไทย) ๔/๒๑๐/๓๓๕.

^{๙๙} วิ.ม. (ไทย) ๒/๖๕๕/๓๓๖.

^{๑๐๐} วิ.จ. (ไทย) ๗/๓๘๔/๒๘๐. ดูรายละเอียดในวสิน อินทสระ , “ความอัศจรรย์ของธรรมวินัย”,

กระทำเป็นงานที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทดสอบความสามารถของผู้จัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรโดยตรง สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถที่มีคุณค่าให้กับองค์กร ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมของบริษัทเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ และทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

มีนักบริหาร นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ นักการศึกษาและหลายท่าน ได้ให้ความหมาย และแสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารไว้หลากหลาย จากการค้นคว้า และตรวจสอบ เอกสาร ปรากฏว่ามีผู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารไว้ หลายท่าน ดังนี้

ร.ศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท ในปัจจุบัน (Identifying the present corporate strategy)ว่า การประเมินความต้องการในธุรกิจของ บริษัทที่มีการกระจายธุรกิจนั้น จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี และมีความชัดเจนโดย พิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้^{๑๐๑}

- ๑.ขอบเขตการกระจายธุรกิจ ซึ่งวัดจากสัดส่วนยอดขายรวมกำไรในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจหรือถือ เกณฑ์การกระจายธุรกิจอย่างแคบหรืออย่างกว้าง
- ๒.บริษัทใช้การดำเนินงานของบริษัทเป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก
- ๓.ขอบข่ายการดำเนินงานของบริษัทเป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก
- ๔.การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และการสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรมใหม่
- ๕.มีการตัดทอนธุรกิจที่อ่อนแอหรือหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถดึงดูดออกไป
- ๖.มีการผลักดันการทำงานในหน่วยธุรกิจสำคัญและสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจที่มีอยู่
- ๗.มีความพยายามในการบริหารเพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากกลยุทธ์ที่เหมาะสม และการใช้เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) ให้สัมพันธ์กับธุรกิจของตนเพื่อสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ๘.ค่าใช้จ่ายในการลงทุนรวมที่จัดสรรให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจในปีก่อนๆของ บริษัทจะเป็นตัวชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและการกำหนดขั้นตอนอย่างมี เหตุผลเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนในกลุ่มธุรกิจของตนแล้วจึงสรุปทางเลือกในการ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ทอริงตัน และฮอล กล่าวถึงปรัชญาของการจัดการงานบุคคลว่า ยึดกำลังคนเป็นศูนย์กลาง(Workforce centred) ให้ความสนใจ ที่การสรรหาการฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การอธิบายถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหารการแสดงความรักความชอบธรรมจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การตอบสนองความต้องการของพนักงาน เฉพาะเกี่ยวข้องกับงานการจัดการกับปัญหาแรงงาน

^{๑๐๑}ศิริวรรณ เสรีรัตน์,ร.ศ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๖), หน้า ๔๗.

สัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนการบริหาร เพื่อป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่พอใจของ พนักงาน^{๑๐๒}

ไมเคิล อาร์มสตรอง กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือแนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์ และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์กร โดยทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญ ต่อความสำเร็จของ องค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน^{๑๐๓}

เดวิด เกสต์ กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่น (ของการบริหารทรัพยากรบุคคล) และคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับสูงสุด”^{๑๐๔}

ดร.สาคร สุขศรีวงศ์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการ ซึ่ง มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ และหาแนวทางที่ เป็นเอกลักษณ์ และโดดเด่นเฉพาะตัว มาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การ กำหนดพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์การสร้าง กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุม และประเมินผล กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้น ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จนได้กลยุทธ์ ในระดับต่างๆ แล้วนำกลยุทธ์นั้น ไปปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่า กล ยุทธ์นั้นจะประสบความสำเร็จดังที่คาดหวัง^{๑๐๕}

^{๑๐๒} ดีเรค ทอริงตัน และลอว์รา ฮอลล์ อ้างใน เอกสารความรู้ สดร.ลำดับที่ ๑๕ / ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, หน้า ๑๒.

^{๑๐๓} ไมเคิล อาร์มสตรอง อ้างใน เอกสารความรู้ สดร.ลำดับที่ ๑๕ / ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ สถาบัน ดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, หน้า ๘.

^{๑๐๔} เดวิด เกสต์ อ้างใน เอกสารความรู้ สดร.ลำดับที่ ๑๕ / ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ สถาบัน ดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, หน้า ๘.

^{๑๐๕} ดร.สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓๕.

Jauch, L & Glueck กล่าวว่า เมื่อองค์กรกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว คำถามต่อไปของผู้บริหารคือ จะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีที่จะนำพาให้องค์กร ไปสู่เป้าหมาย นี้เรียกว่ากลยุทธ์ (Strategy)^{๑๐๖}

Thompson, A & Strickland กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้นแบ่งออกเป็นสามระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Level Strategy)^{๑๐๗}

Prof. Dr. Michael E Porter กล่าวว่า เครื่องมือที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันกันอยู่ หรือกำลังจะเข้าไปแข่งขัน ว่ามีปัจจัยใดที่องค์กร จะต้องพิจารณาเพื่อประเมินหาความน่าสนใจของอุตสาหกรรมนั้นๆ (Industry Attractiveness)^{๑๐๘}

Richard L. Daft กล่าวว่า การจัดการหมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการซึ่งรวมถึงกิจกรรมหลักสี่ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร^{๑๐๙}

Prof. Kenneth R. Andrews กล่าวว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในลักษณะต่างๆ สี่ประการ ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร^{๑๑๐}

^{๑๐๖} Jauch, L & Glueck, W, **Business Policy and Strategic Management**, 5th ed., (McGraw-Hill, New York, 1988) P.37

^{๑๐๗} Thomson, A & Strickland III, A 1992, **Strategic Management : Concepts and Cases**, 6th ed., BPI/Irwin, Homewood, Illinois. P.59

^{๑๐๘} Porter, M 1990, **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, March-April, PP.73-93.

^{๑๐๙} Richard L. Daft, R 2008, **The New Era of Management** : 2nd ed, Thompson Higher Education, Ohio. P.78

^{๑๑๐} Prof. Kenneth R. Andrews, L 1971, **The Concept of Corporate Strategy** : R.D. Irwin, Illinois. P.68

Thomas S. Bateman กล่าวว่า กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy) หมายถึง การขยายตัวโดยเข้าไปดำเนินธุรกิจที่ลูกค้า(Customer) หรือ ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ (Supplier) ของกิจการดำเนินอยู่ หรือควรรวมกิจการกับคู่แข่ง (Competitor)^{๑๑๑}

ทศพร ศิริสัมพันธ์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้น^{๑๑๒}

๑.การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์การ

๒.การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

๓.การติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผล ความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑.การจัดวางกลยุทธ์(Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส และภัยคุกคามโดยพิจารณาในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ

๑.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และ ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

๑.๓ การกำหนด ทบทวนวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า

- องค์การของเราจะมีลักษณะเช่นใด
- มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง
- โดยมีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์

๑.๕ การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์การ

๒.การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

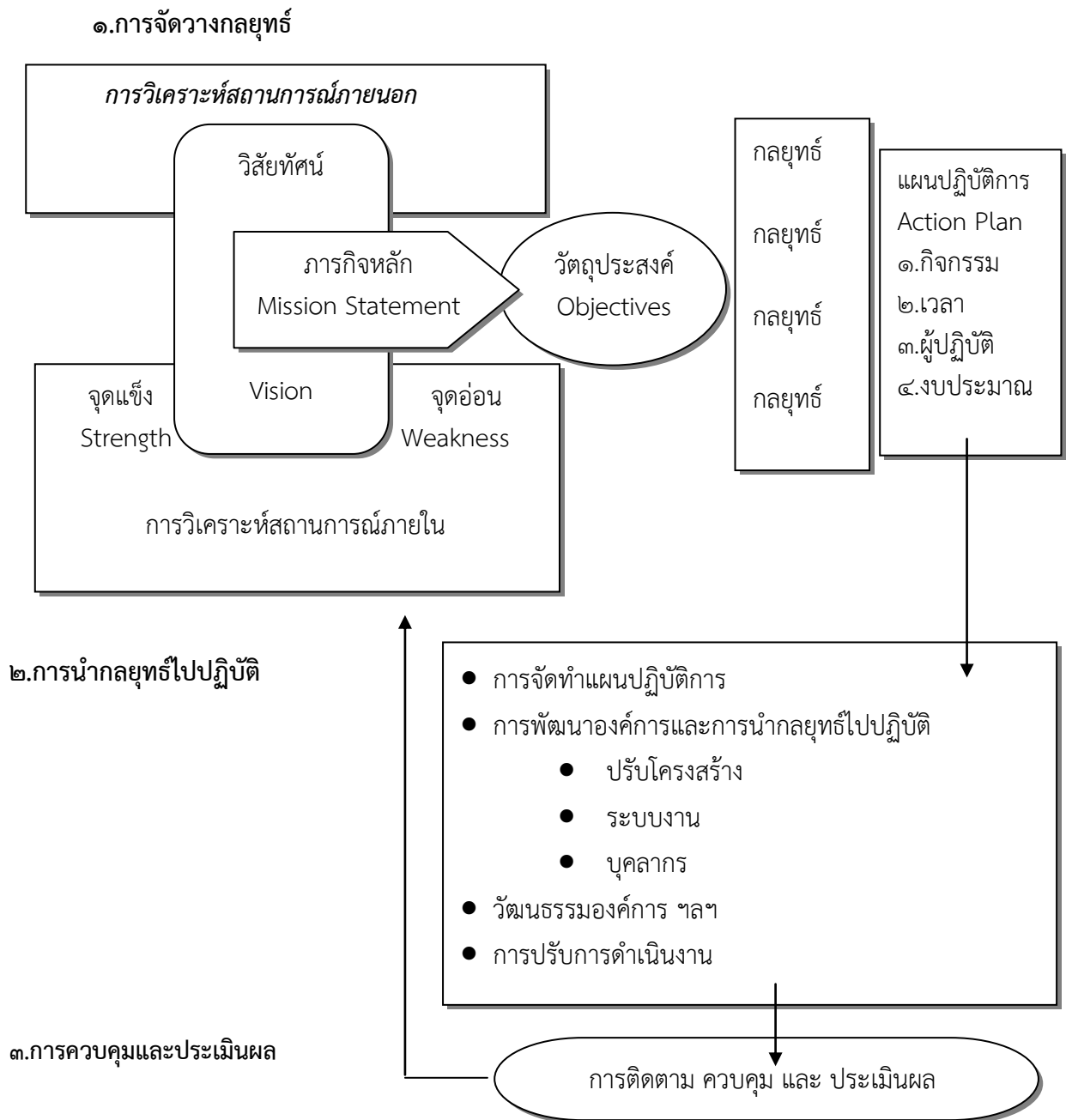
^{๑๑๑}Thomas S. Bateman, T & Snell, S 1999, Management : Building Competitive Advantage, 4th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston. P.77

^{๑๑๒}ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์. (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ๒๕๓๙. หน้า ๘๗.

- ๒.๑ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- ๒.๒ การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ
- ๒.๓ การปรับปรุงพัฒนาองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การและ ปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ

๓.การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)

- ๓.๑ การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- ๓.๒ การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์



แผนภาพที่ ๒.๕ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การกำหนดภารกิจ

การกำหนดภารกิจมีสองระดับ คือ

□ ระดับแรกเป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอำนาจ (Mandate) หรือบทบาทหน้าที่ขององค์การที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การตอบคำถามที่ว่า “องค์การนี้มีขึ้นมาเพื่ออะไร?” (Organizational Charter) ซึ่งคำตอบจะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์การ

□ ระดับที่สองเป็นการกำหนดภารกิจ ที่องค์การจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational Mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่ควรเปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์การ



แผนภาพที่ ๒.๖ ภารกิจการกำหนดกลยุทธ์^{๑๑๓}

^{๑๑๓} Greenley, Gordone L. **Strategic Management**. (London : Prentice-Hall) ,1989, P84.

โอกาส	ภัย คุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ควรบรรจุในการกิจ
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้ กลยุทธ์ในเชิงรุก(Aggressive) โดยการขยายตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อ “รุก” ดังนั้นในการกิจ ควรสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มผลิตภัณฑ์ หรือ การขยายตลาด
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้ กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน สำหรับไปคว้าโอกาส ดังนั้นในการกิจควรสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กร
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้ กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) โดยเอาจุดแข็งมาใช้สู้กับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการคว้าโอกาสอื่น ซึ่งในการกิจ ควรกำหนดให้สะท้อนถึงกลยุทธ์เหล่านี้ เช่น การมุ่งมั่นรักษาความเป็นผู้นำในตลาด สินค้า หรือ การมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้ กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยฉาก (Retrenchment) ซึ่งในภาวะเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะกำหนดเป็นภารกิจ ที่พอทำได้อาจเป็นการมองหาทางแตกตัวไปทำกิจการอย่างอื่นจะเหมาะสมกว่า

สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาองค์กร ให้สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าไปได้ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง แม้กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่ก็ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบ และสามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ ที่จะ เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันด้วย เมื่อทุกๆคนในองค์กรมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปการดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกันในระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และเมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กร ก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ ๒.๑ ตัวอย่างกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ภารกิจด้าน กลยุทธ์เชิง	การจัดการศึกษา	การวิจัยและสร้าง ผลงานทางวิชาการ	การให้บริการทาง วิชาการแก่ชุมชน	การจัดการและด้าน อื่นๆ
รุก	*เปิดหลักสูตรใหม่ใน สาขาที่เป็นจุดแข็ง *เจาะกลุ่มเป้าหมาย ใหม่ที่ต้องการเรียนรู้ ในเรื่องที่เป็น	*เพิ่มสาขาของงานวิจัย ที่ถนัด *หาแหล่งเงินทุน สนับสนุนงานวิจัยเพิ่ม	*เปิดหลักสูตร ฝึกอบรมใหม่ *เจาะกลุ่มเป้าหมาย ใหม่สำหรับงานให้ คำปรึกษา	*พัฒนาระบบ บริหารงานแบบ อิสระจากระบบ ราชการ *จัดงานเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม
พัฒนา องค์การ	*พัฒนาทักษะการ สอน *เร่งพัฒนาอาจารย์ สาขาที่ยังเป็นจุดอ่อน *จัดหลักสูตรร่วมกับ ต่างชาติเพื่อออก จุดอ่อน	*เร่งสนับสนุนงานวิจัย ในสาขาที่ยังเป็น จุดอ่อน *พัฒนาทักษะการวิจัย ของบุคลากรโดยรวม ทีมวิจัยกับที่อื่น	*ปรับระบบการ ฝึกอบรมให้มี ความสามารถสูงขึ้น *จ้างเหมาหน่วยอื่น เป็นตัวแทนในงาน หาแหล่งสนับสนุน งานวิจัย	*จ้างเหมาเอกชนใน การดูแลอาคาร สถานที่ *ร่วมกับสถาบัน ท้องถิ่น เช่น วัด ใน การหารายได้
ป้องกันตัว/แตก ตัว	*ใช้เครือข่ายศิษย์เก่า ในการเผยแพร่ ชื่อเสียง *เปิดหลักสูตรภาคค่ำ เพื่อหารายได้มา ชดเชยงบประมาณที่ ถูกตัดไป	*สร้างหน่วยงาน สำหรับจัดการ ทรัพย์สินทางปัญญา *ปรับเปลี่ยนสาขา งานวิจัยที่ไม่เข้าซ้อนกับ คู่แข่ง	*เร่งกระชับ ความสัมพันธ์กับ หน่วยงานลูกค้าใน พื้นที่ *พัฒนาการ ฝึกอบรมทางไกล เพื่อสนองความ ต้องการของคนกลุ่ม ใหม่	*เร่งเสริมสิ่งจูงใจ ไม่ให้อาจารย์ไป ทำงานข้างนอก *นำความรู้ที่มีมาใช้ ในการลดต้นทุนใน ภาวะขาดแคลน งบประมาณ
การถอนตัว	*ทยอยลดจำนวนรับ นักศึกษาและเปิด หลักสูตร *ไม่เปิดหลักสูตรเพิ่ม	*ตัดเงินสนับสนุน งานวิจัยที่ไม่อยู่ใน สาขาที่มีนโยบาย สนับสนุน *ตัดโอนงานวิจัยไปให้ สถาบันอื่น	*ปิดหลักสูตร ฝึกอบรมที่มีผู้เข้าไม่ ถึง 12 คน *ลดการให้ คำปรึกษาที่ไม่ เกี่ยวข้องกับวิชาที่ สอนโดยตรง	*กวดขันบังคับใช้ มาตรการประหยัด *ลดการสนับสนุน โครงการด้าน ศิลปวัฒนธรรม

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการวัด

๒.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของวัด

วัดเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้แหล่งศึกษา และการพัฒนาจิตใจมาแต่อดีตกาลในสมัยหากผู้คนจำนวนมากที่ต้องการเข้ามาประพฤติปฏิบัติหน้าวัดเป็นที่พึ่งทางจิตใจแต่วัดไม่มีบุคลากรเพียงพอ หรือไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการนั้นก็ทำให้เสียโอกาสเสียประโยชน์ในการที่จะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป ในปัจจุบันนี้มีวิทยาการในการจัดการมากมายที่เป็นที่ยอมรับว่ามีผลดีและเป็นรูปแบบแผนซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการงานวัดงานพระศาสนาได้เป็นอย่างดีเพราะการบริหารวัดซึ่งเป็นศาสนสถานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน การบริหารวัดอย่างเป็นระบบระเบียบ จะส่งผลให้วัดมีรื่นร้นน่าอยู่ น่าเข้าไปประกอบกิจการทางศาสนา รวมทั้งเป็นแบบอย่างแก่ประชาชนที่เข้าไปสัมผัสพบเห็นการบริหารวัดจึงมีความสำคัญ ในที่นี้จึงได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารและการบริหารวัดที่นักวิชาการผู้รู้ได้กล่าวไว้ดังนี้

พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต) ได้กล่าวถึงการบริหารงานของวัดว่า มีความสำคัญในการทำให่วัดสามารถพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้อง กล่าวคือ ทำให้ภิกษุสงฆ์ สามเณรมีความรู้ความสามารถ ทำให้ภิกษุสงฆ์ สามเณรปฏิบัติดีปฏิบัติชอบตามพระธรรมวินัย ทำให่วัดสามารถทำหน้าที่เผยแผ่วิถีชีวิตที่ประเสริฐสู่สังคม ทำให้ประชาชนรู้สึกว่วัดเป็นของชุมชน ทำให่วัดเป็นศูนย์กลางการศึกษาเล่าเรียน และทำให่วัดมีความรุ่มร้นเป็นที่พักผ่อนนันทนาการของประชาชน^{๑๑๔}

ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวว่า องค์การจะเกิดขึ้น เมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานเพื่อให้สำเร็จผลในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ถ้าหากงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยคนมากกว่าหนึ่งคนให้ช่วยทำกันแล้ว ความจำเป็นที่จะต้องมีคนนำก็จะเกิดขึ้นทันที การบริหารจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด^{๑๑๕}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหาร เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีควบคู่มาทั้งกับอารยธรรมและการดำรงชีพของมนุษย์เลยทีเดียว เพราะเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามระดับความรู้ ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของชนเหล่านั้น^{๑๑๖}

^{๑๑๔} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), การเมืองมิใช่เรื่องของสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๑.

^{๑๑๕} ธงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

^{๑๑๖} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๗.

ประเวศ วะสี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวัดไว้ ดังนี้

๑. สามารถสร้างสังคมสงฆ์ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
๒. สามารถสร้างวัดให้เป็นส่วนหนึ่งในการชี้นำทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้องแก่สังคม อีกทั้งทำให้วัดเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน
๓. การบริหารวัดที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรสูงสุด^{๑๑๗}

กรมการศาสนา ระบุว่า ความสำคัญของการบริหารวัดไว้ว่า ทำให้การดำเนินงานภายในวัดเป็นระบบมากขึ้น ทำให้สะดวกในการประสานงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความประหยัดในการดำเนินงาน สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานได้และทำให้

การดำเนินงานประสบผลสำเร็จทุกคนพึงพอใจ^{๑๑๘}

จากดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการวัดนั้นมีดังต่อไปนี้

๑. ทำให้เกิดความมีระเบียบของภิกษุสงฆ์ สามเณร และสามเณรภายในวัด
๒. ช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ที่พัฒนาวัดเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ
๓. ทำให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในวัดและนอกวัด เช่น บุคลากร เงิน วัสดุ และอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนเกิดประโยชน์สุขกับทุก ๆ ฝ่าย
๔. ทำให้วัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่วัดตั้งเป้าหมายประสบผลสำเร็จทุกคนพอใจ
๕. ทำให้วัดและองค์กรคณะสงฆ์ทุกระดับมีความเข้มแข็งมั่นคง
๖. การบริหารวัดที่ดีนั้นสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการพัฒนาชุมชนได้ และสามารถสร้างชุมชน และสังคมประเทศชาติบังเกิดการพัฒนาเจริญรุ่งเรืองได้

๒.๓.๒ การบริหารวัดในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

กลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่เหมาะสม เป็นการเผยแผ่พระพุทธศาสนา **พระพิพิธธรรมสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร)** ให้ความหมายของการเผยแผ่ว่า เป็นการสื่อสารเพื่อการพัฒนาบุคคลทางด้านจิตใจให้มีความเคารพเลื่อมใส ยำเกรง ในพระรัตนตรัย น้อมนำเอาหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติตามสมควรแห่งการปฏิบัตินั้น เพราะพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเพื่อประโยชน์สุขแก่ชาวโลก เป็นศาสนาแห่งสันติภาพของโลกและสันติภาพแห่งโลกสากล สมดังพระดำริที่จะส่ง พระอรหันต์สาวก ๖๐ รูปออกไปเผยแผ่พุทธธรรมให้ชาวโลกได้รับรู้ จึงได้ตรัสกับภิกษุทั้งหลายว่า “จรถ ภิกขเว จาริกัม พุทฺชนหิตาย พุทฺชนสุขาย โลกานุกมฺปาย อตฺถาย หิตาย สุขาย เทวมนุสฺसानัม” แปลว่า ภิกษุทั้งหลายพวกเธอจงเที่ยวไป เพื่อประโยชน์ และความสุข แก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์โลก เพื่อประโยชน์

^{๑๑๗} ประเวศ วะสี, “พระสงฆ์กับการรู้เท่าทันในสังคม” ใน หลักการบริหารและจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสภาพัฒนาการศรัทธา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๙.

^{๑๑๘} กรมการศาสนา, คู่มือการบริหารจัดการวัดฉบับย่อ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๑.

เกื้อกูล และความสุขแก่เหล่าทวยเทพและมนุษย์ และให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามที่พระองค์ทรงประสงค์ว่า ๓ ประการ คือ^{๑๑๙}

๑. ทิฐฐธรรมิกัตถะ คือ ประโยชน์ปัจจุบัน, ประโยชน์โลกนี้, ประโยชน์ขั้นต้น
๒. สัมปรายิกัตถะ คือ ประโยชน์เบื้องหน้าหรือในภพหน้า, ประโยชน์สูงขึ้นไป
๓. ปรมัตถะ คือ ประโยชน์สูงสุด, จุดหมายสูงสุด คือ พระนิพพาน

ปิ่น มุกกันต์ การเผยแผ่พุทธธรรมในสมัยพุทธกาล พระพุทธเจ้ามีวิธีดำเนินการในการประสานมนุษย์สัมพันธ์โดยตระหนักในเหตุ ๓ ประการ ๗๐ อยู่เสมอ และในทุก ๆ กรณีที่พระพุทธองค์ทรงดำเนินการ คือ ๑) ทรงค้นหาพื้นเพเดิมของเขา ๒) ทรงวิจัยถึงความต้องการของเขา ๓) ทรงรู้วิธีเข้าถึงจิตใจของเขา จึงกล่าวได้ว่าการเผยแผ่ของพระพุทธเจ้าทำกันหลายรูปแบบ เช่น การแสดงธรรม การสนทนาธรรม การแนะนำสั่งสอน กาปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเลื่อมใส และการตอบปัญหาข้อข้องใจสงสัย เป็นต้น โดยที่พระพุทธเจ้าได้ทรงประทานแม่แบบ (หลัก) ในการปฏิบัติ (การแสดงธรรม) ให้มีเหตุผลต่อเนื่องกันไปโดยลำดับ ชี้แจงให้เข้าใจชัดเจนในแต่ละประเด็น แสดงธรรมด้วยจิตเมตตา มุ่งให้ประโยชน์แก่ผู้ฟัง ไม่แสดงธรรมเพราะเห็นแก่ลาภสักการะ แสดงธรรมไม่ยกตนข่มท่าน และไม่เสียดสีข่มขู่ผู้อื่น ให้เกิดความกระตือรือร้น

ทั้งนี้เพราะพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่สอนมุ่งประโยชน์ต่อมหาชน สอนด้วยเหตุผล เป็นศาสนาที่มีในโลก ที่องค์ผู้ประดิษฐานและผู้เผยแผ่ ไม่ได้สอนให้เชื่ออย่าง งมงาย พระพุทธเจ้าได้ตรัสอยู่เสมอว่า ให้คิดตรึกตรองเสียให้ถี่ถ้วน แล้วจึงเชื่อ ให้เชื่อภายหลังที่เข้าใจเหตุผลดี ไม่ใช่ให้เชื่อเสียก่อน แล้วจึงเข้าใจภายหลังหลักใหญ่ของพระพุทธศาสนานั้นอยู่ที่เหตุผล ผลทุกประการย่อมมาจากเหตุ ถ้าไม่มีเหตุก็ไม่มีผลด้วย เหตุตั้งนับบาทการเผยแผ่มีเหตุผลที่ดี จึงประกาศให้ทราบ มีลักษณะ อะลุ่มอะล่วย แสดงถึงการมีใจกว้าง ไม่ผูกมัดผู้อื่นด้วยความคิดของตน อีกทั้งการเผยแผ่พุทธธรรม นับว่าเป็นหัวใจของการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาให้วัฒนาสถาพร งานเผยแผ่ที่พระสงฆ์ทำกันอยู่ทั่วไปในปัจจุบันนี้ ดังนี้

๑. งานพระธรรมทูต เป็นงานที่นำพุทธบริษัทและประชาชนทั่วไปให้เกิดความคิดถึงคุณค่าของธรรมะ และความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติธรรม สามารถนำธรรมะมาใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างวิธีและถูกต้องรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในด้านเศรษฐกิจสังคมการปกครองและสิ่งแวดล้อมประเทศชาติ แนวการปฏิบัติงานของพระธรรมทูต ได้แก่ การเทศน์ การบรรยายการสนทนา ธรรมิกถา นำฝึกปฏิบัติ นำเป็นพุทธมามกะ เยี่ยมเยียน นำพัฒนาท้องถิ่น สาธิตและนำจัดกิจกรรม

๒. หน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อ.ป.ต.) เป็นกิจกรรมของคณะสงฆ์ไทย ตามระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการตั้งหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล พ.ศ. ๒๕๑๘ มีความมุ่ง

^{๑๑๙} พระพิพิธธรรมสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร) , **คม ชัด ลึก เล่ม ๒**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ เลียงเชียง, ๒๕๔๗), หน้า ๔๑.

หมายที่จะพัฒนาท้องถิ่นระดับตำบลลงสู่หมู่บ้าน โดยให้พระภิกษุในชนบทได้มีบทบาทเป็นแกนนำในการส่งเสริมวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชนพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนนั้น ๆ

๓. งานอบรมจริยธรรมนักเรียนตามโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อมุ่งให้นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อสถาบันพระพุทธศาสนา สามารถปฏิบัติตนตามหน้าที่ชาวพุทธได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและน้อมนำหลักพุทธธรรมไปปฏิบัติในการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

๔. การเผยแพร่ทางวิทยุและโทรทัศน์

๕. วารสาร นิตยสารเผยแพร่ธรรม

๖. งานเผยแพร่ต่างประเทศ

งานพระธรรมทูตเป็นงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเป็นงานที่เป็นรากฐานแห่งความมั่นคงของ^{๑๒๐}

บุญศรี พานะจิตต์ กล่าวว่า การประกาศธรรมเป็นบทบาทที่สำคัญของสถาบันสงฆ์ การเผยแพร่พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าเป็นการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ด้วยอาศัยความเมตตาและกรุณาของพระสงฆ์ งานเผยแผ่ที่พระสงฆ์ทำกันอยู่ทั่วไปในปัจจุบันมีดังนี้

๑. งานพระธรรมทูต ดำเนินงานโดยใช้มติมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานพระธรรมทูตภายในประเทศ พ.ศ. ๒๕๐๘ โดยจัดพระสงฆ์ผู้สมัครบำเพ็ญประโยชน์แก่พระศาสนา ออกไปจาริกเผยแผ่หลักธรรมแก่ประชาชนทั่วประเทศ เป็นงานที่นำพุทธบริษัทและประชาชนทั่วไปให้เกิดความคิดถึงคุณค่าของธรรมะและความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติธรรมะสามารถนำธรรมะไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกวิธีและถูกต้อง รวมทั้งสามารถใช้ธรรมะแก้ปัญหาต่างๆในด้านเศรษฐกิจ สังคม การปกครองและสิ่งแวดล้อม งาน พระธรรมทูต เป็นงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเป็นงานที่เป็นรากฐานแห่งความมั่นคงของประเทศชาติ แนวการปฏิบัติงานของพระธรรมทูต ได้แก่ การเทศน์ การบรรยาย การสนทนา ธรรมิกถา นำฝึกสมาธิ นำเป็นพุทธมามกะ เยี่ยมเยียน นำพัฒนาท้องถิ่น สาธิตและนำจัดกิจกรรม

๒. หน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อ.ป.ต.) เป็นกิจกรรมของคณะสงฆ์ไทย ตามระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการตั้งหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล พ.ศ. ๒๕๑๘ มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาท้องถิ่นระดับตำบลลงสู่หมู่บ้าน โดยให้พระสงฆ์ในชนบทมีบทบาทและเป็นแกนนำในการส่งเสริมวัดให้เป็นศูนย์กลางการพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนนั้น

๓. งานอบรมจริยธรรมนักเรียน ข้าราชการและประชาชน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อสถาบันพระพุทธศาสนา สามารถปฏิบัติตนตามหน้าที่ของชาวพุทธได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และน้อมนำพระพุทธศาสนาไปประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตประจำ เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

๔. งานบรรพชาสามเณรฤดูร้อน เป็นการจัดบรรพชาเยาวชนชายอายุตั้งแต่ ๑๐ ปี เพื่อใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาธรรมในช่วงปิดเทอมภาคฤดูร้อน ประมาณเดือนเมษายนทุกปี

^{๑๒๐} ปิ่น มุฑกันต์, มุมสว่าง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คลังวิทยา, ๒๕๑๓), หน้า ๒๐๕-๒๐๖.

๕. การส่งเสริมหน่วยสงเคราะห์พุทธมามกะผู้เยาว์ เป็นหน่วยสงเคราะห์ที่วัดและประชาชนจัดให้มีขึ้นในวัด ในหมู่บ้านเพื่อฝึกอบรมด้านความรู้ ความประพฤติและจิตใจ โดยมีพระสงฆ์ทำหน้าที่ฝึกอบรมสั่งสอนและบริหารงานทั่วไปของหน่วยสงเคราะห์พุทธมามกะผู้เยาว์ เรียกพุทธมามกาจารย์ แบ่งเป็น ๓ คณะ คือ คณะประณมพุทธมามกะ ได้แก่ เด็กอายุ ๗-๑๐ ขวบ คณะมัธยมพุทธมามกะ ได้แก่ เด็กอายุ ๑๑-๑๕ ขวบ คณะอุดมพุทธมามกะ ได้แก่ เด็กอายุ ๑๖-๑๘ ปี

๖. การเผยแพร่ทางสื่อมวลชน เป็นการดำเนินการโดยเผยแพร่ทางวิทยุ โทรทัศน์ วารสาร นิตยสารเผยแพร่ธรรม และการเผยแพร่ในต่างประเทศ อาจมีการตั้งวัดในต่างประเทศ

๗. การเผยแพร่ตามศักยภาพของวัด เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชุมชนตามศักยภาพของวัด ได้แก่ โครงการอุทยานการศึกษา การจัดสวนสมุนไพรในวัด โครงการลานวัดลานใจ การกีฬา เป็นต้น^{๑๒๑}

กรมการศาสนา ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเผยแพร่พระพุทธศาสนา หมายถึง การดำเนินการประกาศพระพุทธศาสนาให้ศาสนทายาทและประชาชนได้รับทราบในทุกๆวิธีที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมแล้วนำมาไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ได้แก่ การเทศนา การปลุกเสกในโอกาสและสถานที่ต่างๆทั้งในวัดและนอกวัด การบรรยายธรรมทางวิทยุและโทรทัศน์ การเผยแพร่ธรรมด้วยสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์หรือวีดิทัศน์ การกิจด้านนี้ ครอบคลุมถึงการที่วัดหรือพระสงฆ์จัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นในวัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเผยแพร่ธรรมหรือต้องการให้ประชาชนได้เข้าวัดปฏิบัติธรรม หรือมุ่งเน้นสืบสานวัฒนธรรมไทยที่ได้รับอิทธิพลมาจากหลักพระพุทธศาสนาการดำเนินการใด ของพระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาที่เป็นไปเพื่อการเผยแพร่ธรรมทางพระพุทธศาสนาทั้งในวัดและนอกวัด ชื่อว่าภารกิจด้านการเผยแผ่ทั้งสิ้น^{๑๒๒}

๒.๔ หลักธรรมสำหรับการบริหารจัดการ

การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมสำหรับการบริหารองค์การไว้ ดังนี้ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมานี้แล้วคือ อุตสาหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตตปฏิบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์การของคน

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอุตสาหิตสมบัติและปรหิตตปฏิบัติ จึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อุตสาหิตสมบัติที่สำคัญในการบริหารของ

^{๑๒๑} บุญศรี พานะจิตต์, **ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดสวนแก้ว อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑.

^{๑๒๒} กรมการศาสนา, **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), หน้า ๙.

พระพุทธเจ้าก็คือ ความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้ง พระพุทธเจ้าใช้หลัก ๔ ส.^{๑๒๓} ซึ่งมีคำอธิบายเป็นประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันติสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน แจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมาทปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธา และความรู้สึกว่าต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แก้หลัก) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปหังสนา (ร่ำเรียง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการงานความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับ พระสมัญญาวา คถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำ อย่างนั้น^{๑๒๔}

พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถาการี)

ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทราบใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแสดงธรรมเป็นโดยดั่งที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำ ความดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ^{๑๒๕} ดังนี้

๑. อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง

๒. โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง บันทึบ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง

๓. ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรม คือหน้าที่ เป็นสำคัญ

แม้พระพุทธเจ้าจะประกาศว่า พระองค์เป็นธรรมราชา แต่ก็ไม่ทรงใช้อำนาจเบ็ดเสร็จโดยลำพังพระองค์เองตามแบบราชาธิปไตย ในสมัยนั้นพระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจในการบริหารให้กับคณะสงฆ์ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการบริหารของพระพุทธเจ้าผู้หมดกิเลสแล้ว ย่อมไม่ใช่เพื่อความยิ่งใหญ่ส่วนพระองค์ การบริหารของพระพุทธเจ้าจึงไม่ใช่อัตตาธิปไตย นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาไปตามค่านินทา และสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์จึงไม่ใช่โลกาธิปไตย พุทธวิธีบริหารเป็นธรรมาธิปไตย เพราะพระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงหลักการบริหารของพระองค์ไว้ว่า “พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม สักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม”^{๑๒๖}

^{๑๒๓} ที.ส. (ไทย) ๙/๑๙๘/๑๖๐.

^{๑๒๔} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๔.

^{๑๒๕} อง.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๗๙/๑๘๗.

^{๑๒๖} อง.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕๐/๑๓๗.

เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดหลักธรรมาธิปไตยนี้เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระพุทธองค์ ก่อนที่พระพุทธเจ้าจะเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระอานนทโศลกถามว่า จะทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครองกันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเธอเมื่อเราล่วงลับไปแล้ว”^{๑๒๗}

ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วในนาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์ โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูปเพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับตั้งแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดหลักธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์การบริการสูงสุดสืบต่อจนทุกวันนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง คุณธรรมที่นักบริหารพึงมี คือ อปรีหานิยธรรม ๗^{๑๒๘} ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปรีหานิยธรรม ๗ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
 ๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย
 ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
 ๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
 ๕. บรรดากุลสตรีกุลมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออุดคร่าชื่นใจ
 ๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
 ๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก
- อปรีหานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐ โดยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะการใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี^{๑๒๙}

^{๑๒๗} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๗/๑๔๐.

^{๑๒๘} งาม.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๑๐/๑๔๘.

^{๑๒๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม , พิมพ์ครั้งที่

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึง นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยควรยึดหลักธรรมในการบริหารที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ คือ^{๑๓๐}

๑. ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
๒. วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร
๓. อนวัชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
๔. สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเรามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้^{๑๓๑}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้สรุปพุทธวิธีการบริหารไว้ว่า พุทธวิธีการบริหารยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองก็ต้องประพฤติธรรมและใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตยผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเองเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ

ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคนเพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคนซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้ก็มีก้นปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่าถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้า หรือต้องถูกใจทุกคน เขาล้ำถัดตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขายึดถือว่าอำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตน ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”^{๑๓๒}

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล) กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลสรุปได้ว่า การปกครองการบริหารแบบบูรณาการของหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของทางราชการ ในส่วนกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ดี องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรธุรกิจเอกชนก็ดี องค์กรทางศาสนา และองค์กรสาธารณะอื่นๆ ก็ดี ที่จะให้บังเกิดผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพ

^{๑๓๐} อก.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๗๕๒.

^{๑๓๑} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔-๔๕.

^{๑๓๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๙.

สูง เชื่อว่า การบริหารการปกครองที่ดี (Good Governance) นั้น ประมวลรวมย่อลงใน “หลักธรรมาภิบาลตามแนวความคิดปรัชญาเชิงพุทธ” ๔ ประการเหล่านี้ คือ^{๑๓๓}

๑. หลักความถูกต้อง (accuracy/valid)

การบริหารการปกครองที่ดีต้องเป็นไปด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง ๑ ถูกต้องตามหลักวิชาการ ๑ ถูกต้องตามความต้องการ และ/หรือได้รับความพึงพอใจของประชาชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ๑ และถูกต้องตามหลักศีลธรรม ๑

๑.๑ ถูกต้องตามกฎหมายของบ้านเมือง รวมความถึงระเบียบ กฎข้อบังคับขององค์กรที่ออกตามกฎหมายของบ้านเมืองด้วย

๑.๒ ถูกต้องตามหลักวิชาการ หมายถึง หลักวิชาการที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอันจำเป็นที่เชื่อถือได้ถูกต้องที่ตรงประเด็น และสมบูรณ์พอ ประมวลวางเป็นหลักปฏิบัติ หรือเป็นทฤษฎีขึ้นตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไว้แล้ว

๑.๓ ถูกต้องตามนโยบาย และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๑.๔ ถูกต้องตามความต้องการ หรือความพึงพอใจ ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และถูกต้องตามความต้องการ หรือความพึงพอใจ ของประชาชนโดยส่วนรวม

๑.๕ ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ในฐานะที่ประเทศไทย บ้านเมืองพุทธ ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ ๙๕ เป็นพุทธศาสนิกชน และพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ย่อมบังเกิดผลดี แก่ผู้ปฏิบัติตามในกาลทุกเมื่อ การบริหารงานที่ดี คือ ที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม จึงช่วยให้การบริหารปกครองได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง

ศีล เป็นข้อห้าม ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับพึงมีศีลอย่างน้อยศีล ๕ เบญจศีล ได้แก่ ไม่เจตนาฆ่าสัตว์ ๑ ไม่เจตนาลักฉ้อ คดโกง หรือคอร์รัปชัน ๑ ไม่เจตนาประพฤติดิฉินในกาม ๑ ไม่เจตนาโกหกหลอกลวง ๑ ไม่เสพติดยินเมาให้โทษเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ๑

ธรรม เป็นข้อปฏิบัติ อย่างน้อยเบญจธรรม คือ คุณธรรมของคนดี ๕ ประการ ได้แก่ ความมีเมตตา กรุณา เห็นอกเห็นใจกัน ไม่คิดประหัตประหารกัน ๑ การให้ปัน การเสียสละกาย สติปัญญา เวลา และกำลังทรัพย์ เพื่ออนุเคราะห์สงเคราะห์ผู้อื่น ๑ มีความสันโดษในคู่ครองของตน มีความสำรวมในโอวาท ๑ มีความซื่อสัตย์ ๑ ความจริงใจ ๑ และมีสติ สัมปชัญญะ รู้ผิดชอบ ชั่ว ดี รู้บาปบุญ คุณ โทษ รู้ทางเจริญ ทางเสื่อมแห่งชีวิตที่เป็นจริง ๑ เป็นต้น

๑.๖ ถูกต้องตามหลักธรรม ที่เป็นอุปการะที่สำคัญ คือ การบริหารการปกครองพระราชอาณาจักรของพระมหากษัตริยาธิราชเจ้า แต่ปางก่อน ที่ใช้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ตลอดมาแต่โบราณกาล จนถึงปัจจุบันนี้ อันพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ผู้ทรงคุณพระเสริฐของไทยเรา ก็ได้ทรงถือเป็นหลักปฏิบัติพระองค์ตลอดมา คือ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ได้แก่

๑.๖.๑ ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้

^{๑๓๓} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร : ชัยมงคลพรินต์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๔-๑๑๕.

ประชากรราษฎรได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสพทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

๑.๖.๒. ศิล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนึกกายและวจีหาวารประกอบแต่ การสุจริต รักษาจิตตาคณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชากรราษฎร มิให้ มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

๑.๖.๓. ปริจจาคะ คือ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็น ต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๑.๖.๔. อาชวชะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทางสัตย์ไรรมารยา ปฏิบัติภารกิจโดย สุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๑.๖.๕. มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่ง หยาดคาย กระด้างถือองค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มี ขาดยำเกรง

๑.๖.๖. ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลดเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งเข้มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

๑.๖.๗. อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความกระทำการด้วย อำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอัน สุขุมราบเรียบตามธรรม

๑.๖.๘. อวิหิงสา มือหิงส่าน่ารมเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใดด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๑.๖.๙. ขันติ ชำนาญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อย ยาก ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอยถึงจะถูกยั่วถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีถาก ถางอย่างใดก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑.๖.๑๐. อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อัน ถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใดประชากรราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์ของประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลัก หนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำดีร้ายลามสัการะหรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือระเบียบแบบ แผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติกให้เคลื่อนคลาด วัปติไป^{๑๓๔}

ตลอดจนหลักธรรมอื่นๆ ได้แก่ ราชสังคหัตถุ จักรวรรดิวัตร พละ และพรหมวิหารธรรม คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาพรหมวิหาร เป็นต้น

^{๑๓๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา กรมการ ศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗-๒๘.

๒. หลักความเหมาะสม (Appropriate/Proper)

หมายถึง ความรู้บริหารจัดการองค์กร หรือหน่วยงานและปกครองดูแล ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเหมาะสมกับเหตุผล เหมาะสมกับบุคคล กับชุมชน กับกาลเวลา สถานที่และให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม เมื่อยามจำเป็นที่ให้อภัยยืดหยุ่น (Flexible) หรือประนีประนอม (Compromise) โดยไม่เสียหลักการ ให้การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างได้ผลดีที่สุด ให้มีส่วนเสียหายน้อยที่สุด หรือให้ไม่เสียหายเลย ความแข็งแกร่ง หรือแข็งแกร่งด้วยมานะ ทิฐิ ชนิด “ยอมหักไม่ยอมงอ” มีข้อปฏิบัติที่ดี ที่จะให้ประสบผลสำเร็จได้ตลอดไป

ทั้งนี้ พึงอาศัยหลักปรัสนธรรม ๗ ประการ ที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ดีแล้ว คือ

ธมมณฺเฑตา	รู้จักหลักวิชา หรือรู้จักเหตุ ๑
อตฺถณฺเฑตา	รู้จักความหมาย หรือรู้จักผล ๑
อตฺตณฺเฑตา	รู้จักตน ๑
มตฺตณฺเฑตา	รู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ ๑
กาลณฺเฑตา	รู้จักกาลเวลาอันควรที่จะปฏิบัติ ดำเนินการให้ได้ผลดี ๑
ปรีสนณฺเฑตา	รู้จักชุมชน ๑
ปุกฺคณฺเฑตา	รู้จักบุคคล ๑ เป็นต้น

เป็นหลักในการวางตัวในวงงาน ในวงสังคมทุกระดับ และในการปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

๓. หลักความบริสุทธิ์โปร่งใส (Purity/Transparency)

หมายถึง การบริหารการปกครอง การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการใดๆที่เป็นไปได้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนาบริสุทธิ์ มุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูงขององค์กร และมุ่งตรงต่อประโยชน์ และความสันติสุขโดยส่วนรวม ของประชาชนเป็นสำคัญ จึงเป็นการบริหารที่สุจริต มีความโปร่งใส (Transparent) ตรวจสอบได้

๔. หลักความยุติธรรม (Justice)

หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรม และ/หรือโครงการต่างๆขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ (High Efficiency) กล่าวคือ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิผล (Effectiveness) และให้ได้รับความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยธรรมจากชนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างสูง ต่อค่าลงทุน (Investment Costs)ได้แก่ กำลังงบประมาณ กำลังบุคลากรและทรัพยากร และระยะเวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการที่ต่ำ คือ อย่างประหยัด และคุ้มค่า และหมายถึงการปกครองบังคับบัญชา ดูแล ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม คือ

ไม่อคติ ด้วยความรัก(อนุหาคติ)เห็นแก่ตัว เห็นแก่พวกพ้อง หมู่เหล่า ๑

ไม่อคติ ด้วยความโกรธ หรือเกลียดชัง (โทสาคติ) ๑

ไม่อคติ ด้วยความเกรงกลัว (ภยาคติ) ๑

ไม่อคติ ด้วยความหลง (โมหาคติ) เพราะหุนาหรือไม่รู้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงที่เชื่อถือได้ตรง

ประเด็น และที่สมบูรณ์ดีพอ อีก ๑

หลักธรรมาภิบาล ๔ ประการ นี้ ย่อมเป็นหลักสำคัญ สำหรับผู้ปกครอง ผู้บริหารทุกระดับ สามารถใช้เป็นแนวทางในการปกครองบังคับบัญชาดูแล ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และใช้ในการบริหารจัดการ โครงการต่างๆขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และให้บรรลุผลดี ที่ประสิทธิภาพสูง ได้อย่างเหมาะสม

นิത്യ สัมมาพันธ์ ได้กล่าวถึงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารไว้ว่า นักบริหารทุกประเภทตั้งแต่ระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับองค์กร หน่วยงาน ครอบครัว ตลอดจนถึงตนเอง ควรมีวิสัยและควรก่อให้เกิดวินัยในหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบในฐานะผู้นำด้วย ในทางพระพุทธศาสนา วินัยสำหรับฆราวาสก็คือ ศีล ๕ ซึ่งการที่จะรักษาศีลให้ได้ผลดี ควรจะต้องมีเบญจธรรมประกอบไปด้วย ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีวินัยดังกล่าว เพื่อที่จะนำหมู่คณะไปสู่การพัฒนาในระยะยาว ในการปฏิบัติ นักบริหารนอกจากจะต้องรักษาศีล ๕ ให้บริสุทธิ์แล้วจะต้องมีธรรมอื่น ๆ ประกอบอีก เช่น ความยุติธรรม ซึ่งหมายถึงความเที่ยงตรง ไม่ผิดหรือบิดเบือนไปจากความจริง นักบริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติให้ตรงตามนิยมของสังคมอยู่เสมอ โดยไม่มีอคติเข้ามาประกอบการตัดสินใจตัดสินเป็นอันขาด ซึ่งอคตินั้นได้แก่ความลำเอียงมี ๔ ประการ คือ

๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก
๒. โมหาคติ ลำเอียงเพราะชัง
๓. โทสาคติ ลำเอียงเพราะเกลียด
๔. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

และนอกจากนี้นักบริหารจะต้องมีธรรมประจำใจอีกประการหนึ่ง คือ ขันติ ความอดทน นักบริหารจะต้องมีความอดทนต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ๓ ประการ คือ

๑. อดทนต่อความลำบาก
๒. อดทนต่อความตรากตรำ
๓. อดทนต่อความเจ็บใจ

ธรรมข้อนี้ทำให้เกิดความงามทางจรรยา ทำให้ไม่มีพฤติกรรมอันทุจริตทั้งหลาย ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ เพราะสามารถอดทนต่อ โลภะ โทสะ โมหะ ได้เป็นอย่างดี^{๑๓๔}

มณฑนา อินทุสมิต ได้กล่าวถึง คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เป็นหลักสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหาร นอกจากจะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น ชุมชน สังคม หรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรอื่น เป็นต้น จึงสามารถรวบรวมเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารพื้่นนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของหน่วยงาน ดังนี้

๑. คุณธรรมในการดำรงตน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติเป็นสัปปุริสชน มีคุณธรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นมนุษย์ หมวดธรรมที่จำเป็น เช่น สุจริต ๓ พรหมวิหาร ๔ สัปปุริสธรรม ๗ นาถรณธรรม ๑๐ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมี

^{๑๓๔} นิത്യ สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๔๔-๕๓.

คุณธรรมอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมความเป็นคนดี คุณธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมที่ควรค่าแห่งการดำรงตนของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมแห่งการดำรงตนแล้ว ย่อมจะส่งเสริมให้ตัวผู้บริหารเอง เป็นที่เคารพ ศรัทธา น่านับถือ ในความเป็นคนคนดีของผู้บริหารต่อเพื่อนร่วมงาน และคนทั่วไปเป็นอย่างยิ่ง

๒. คุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณธรรมเพื่อความดีงามแห่งสังคม และช่วยส่งเสริมชีวิตที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน ถือว่าเป็นการครองใจคน ผู้บริหารจึงควรมีคุณธรรมเหล่านี้ คือ ธรรมคัมครองโลก ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ ขรรวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ มิตรแท้ ๔ ทิศ ๖ คุณเหล่านี้เป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารควรใช้ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียว รักใคร่ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันแก้ปัญหา พัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า

๓. คุณธรรมในการปฏิบัติงาน จะเป็นคุณธรรมที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การปกครอง โดยช่วยจัดและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมตามหมวดธรรมต่อไปนี้ คือ อธิปไตย ๓ สังคหวัตถุ ๔ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ พละ ๔ อปริหาญธรรม ๗ ราชธรรม ๑๐ คุณธรรมเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

คุณธรรมของผู้บริหารทั้ง ๓ ประการ คือ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์การ เพราะองค์การจะดีเยี่ยมไม่ได้ ถ้าหากว่าผู้บริหารแย่ และองค์การจะแย่ไม่ได้ ถ้าผู้บริหารเยี่ยมนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ หรือผู้บริหารที่ดีจะต้องบริหารองค์การได้ดีตามไปด้วย^{๑๓๖}

สิริภพ เหล่าลาภะ ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนาได้กำหนดหลักคุณธรรมของการบริหารไว้ในปธานสูตร เรียกว่า “สัมมปธาน”^{๑๓๗} คือ ความเพียรที่ถูกต้องที่ควรตั้งไว้ในเบื้องต้นในกิจการทั้งปวง ๔ หลักใหญ่ คือ

๑. สังวรปธาน : หลักการป้องกัน คือ การสำรวม ระมัดระวัง ปิดกั้น ขวางกั้น กีดกัน ปิดป้อง ห้ามไม่ให้ความชั่ว ความเสื่อมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น

๒. ปหานปธาน : หลักการปราบปราม คือ การลด ละ เลิก กำจัด ฆ่าให้ตาย ประหาร ทำให้หมดไป หลีกไปให้พ้น ซึ่งปัญหา ความชั่ว ความเสื่อมที่ล่วงละเมิดเกิดขึ้นแล้ว

๓. ภาวนาปธาน : หลักการพัฒนา คือ การทำให้มี ทำให้เกิด ความดีที่เคยไม่มี ทำให้มีความดีที่เคยไม่มี เป็น ทำให้เป็น ความดีที่เคยไม่มีเกิด ทำให้เกิด

๔. อนุรักษปธาน : หลักการอนุรักษ์ คือ การตามดูแลรักษา การทำนุบำรุง การส่งเสริม และสนับสนุน ซึ่งความดี สิ่งที่ดีที่เกิดขึ้น ที่มี ที่เป็นแล้ว ให้เจริญรุ่งเรือง เติบโตก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

คุณธรรมการบริหารนี้ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องสมดุลกัน จะยิ่งหรือหย่อนกว่ากันไม่ได้ เพราะหากการบริหารเชิงรับมากเกินไปจะขาดความเจริญรุ่งเรือง ไม่ก้าวหน้า ล้าหลัง และ

^{๑๓๖} มัชฌิมา นิกาย, อินทสุเมต, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร : พุทธธรรมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, (เลย : สถาบันราชภัฏเลย, ม.ป.ป. ๒๕๔๖), หน้า ๒๖. (อรรถาธิบาย).

^{๑๓๗} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๖๙/๙๖.

หากเชิงรุกมาก ประเทศชาติย่อมวุ่นวายเดือดร้อน สิ้นเปลืองไปกับการผลิตและการบริโภคที่ไร้ขอบเขตและประมาทมั่วเมา เปรียบเทียบให้เห็นชัดก็คือ ประเทศพม่ากับประเทศไทยนั่นเองแล^{๑๓๘}

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร ผู้ศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า หลักธรรมของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารองค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดี ควรมีอยู่ด้วยกันให้ครบทั้ง ๓ ด้าน คือ หลักธรรมในการดำรงตน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เช่น หลักธรรมอิปไตย หลักธรรมาภิบาล สุจริต ๓ พรหมวิหาร ๔ สปัจริยธรรม ๗ นาถกรณธรรม ๑๐ เป็นต้น หลักธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณธรรมเพื่อความดีงามแห่งสังคม และช่วยส่งเสริมชีวิตที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน เช่น ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ มิตรแท้ ๔ ทิศ ๖ เป็นต้น และ หลักธรรมในการปฏิบัติงาน จะเป็นคุณธรรมที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การปกครองโดยช่วยจัดและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน เช่น อธิปไตย ๓ สังคหวัตถุ ๔ อคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ พละ ๔ อปริหายธรรม ๗ ราชธรรม ๑๐ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องมีความอดทนทั้งสภาวะการณ์ต่าง ๆ คือ อดทนต่อความลำบาก อดทนต่อความตรากตรำ และอดทนต่อความเจ็บใจ หากผู้บริหารคนใดสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าวได้ ถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลที่ดีในองค์กรต่อไป

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับสำนักปฏิบัติธรรมและการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

จากการศึกษา ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับสำนักและการปฏิบัติธรรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ อธิบายคำว่า “ปฏิบัติธรรม” หมายถึง “ประพฤติตามธรรม, เจริญภาวนา”^{๑๓๙}

ในพจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ ได้ให้คำนิยามความหมายคำว่า “ปฏิบัติ” ไว้ว่า หมายถึง “ประพฤติ, กระทำ, บำรุง, เลี้ยงดู” ส่วนคำว่า “ธรรม” หมายถึง สภาพที่ทรงไว้, ธรรมดา, ธรรมชาติ, สภาวะธรรม, สัจธรรม, ความจริง, เหตุ, ต้นเหตุ, สิ่ง, ปรากฎการณ์, ธรรมารมณ, สิ่งที่เกิด, ความถูกต้อง, ความประพฤติชอบ, หลักการ, แบบ, แบบแผน, ธรรมนิยม, หน้าที่, ความชอบ, ความยุติธรรม, พระธรรม, คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งแสดงธรรมให้เปิดเผยปรากฏขึ้น^{๑๔๐}

^{๑๓๘} พระพรหมคุณาภรณ์, พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๘-๑๕๕.

^{๑๓๙} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๖๔๗.

^{๑๔๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑๗.

จำลอง ดิษยวณิช ให้แนวทางในการลดความเครียดด้วยการปฏิบัติทางจิตที่เรียกว่า “จิตภาวนา” ซึ่งอาจเป็น การเจริญสมณกรรมฐานหรือวิปัสสนากรรมฐานก็ได้ โดยใช้สติเป็นเครื่องกำหนดเช่นเห็นก็รู้ว่าเห็นไม่ต้องปรุงแต่งว่าเห็นแล้วชอบไม่ชอบ^{๑๔๑}

มหาเถรสมาคมให้การส่งเสริมสนับสนุนให้วัดทั่วประเทศจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขึ้น เพื่อรองรับประชาชนพุทธบริษัทที่สนใจใคร่ปฏิบัติธรรมด้วยการฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนา โดยมุ่งให้แต่ละคณะสงฆ์จังหวัดควรมีสถานักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในด้านการฝึกอบรมสมถกัมมัฏฐานหรือวิปัสสนากัมมัฏฐาน อย่างน้อย ๑ แห่ง ต้องดำเนินการตามความในข้อ ๕ แห่งระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๓ ซึ่งระบุไว้ว่า

“การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้เจ้าคณะจังหวัด เป็นประธาน คณะกรรมการจัดประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด คัดเลือกวัดที่เหมาะสม ให้เจ้าอาวาสวัดที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ยื่นหนังสือขอจัดตั้งตามแบบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เสนอคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พิจารณาแล้วให้ประธาน คณะกรรมการรายงานเสนอเจ้าคณะภาค และเจ้าคณะใหญ่พิจารณาเสนอมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติ เพื่อมีพระบัญชาการตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และจัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรม ” เป็นการดำเนินการโดยเฉพาะของเจ้าคณะปกครองฝ่ายสงฆ์ ในนามของคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผ่านไปเป็นเวลา ๖ ปี แต่สถานการณ์การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดกลับไม่เพิ่มขึ้นเพื่อให้การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงกำหนดขั้นตอนเสนอเรื่องขอจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้^{๑๔๒}

ขั้นตอนที่ ๑ เจ้าคณะจังหวัด จัดประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดคัดเลือกวัดที่เหมาะสม แล้วแจ้งเจ้าอาวาสวัดที่ได้รับการคัดเลือกทราบ

ขั้นตอนที่ ๒ เจ้าอาวาสวัดที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดยื่นหนังสือขอจัดตั้งต่อคณะกรรมการจัดตั้งตามแบบที่กำหนด (แบบ สธจ. ๑)

ขั้นตอนที่ ๓ เจ้าคณะจังหวัด ประธานคณะกรรมการจัดตั้ง รายงานเสนอเจ้าคณะภาค ตามแบบที่กำหนด (แบบ สธจ. ๒)

ขั้นตอนที่ ๔ เจ้าคณะภาคพิจารณาลงนามเสนอความเห็นและรายงานเสนอต่อ เจ้าคณะใหญ่

^{๑๔๑} จำลอง ดิษยวณิช, *สุขภาพจิตกับวิปัสสนา*, วิปัสสนาสาร, ๔๕, (๓ พ.ค. ๒๕๔๒) : ๓๘ – ๔๒.

^{๑๔๒} สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่นประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๓), หน้า ๗.

ขั้นตอนที่ ๕ เจ้าคณะใหญ่พิจารณาลงนามเสนอความเห็นนำเข้าสู่ที่ประชุมมหาเถรสมาคมด้วยตนเองในฐานะกรรมการมหาเถรสมาคมโดยตำแหน่ง หรือส่งเรื่องโดยตรงให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ หรือส่งเรื่องคืนให้เจ้าคณะจังหวัดดำเนินการจัดส่งให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดทำวาระเพื่อนำเสนอที่ประชุมมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ ๖ เลขาธิการมหาเถรสมาคมนำเสนอที่ประชุมมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ ๗ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จัดทำมติมหาเถรสมาคมแจ้งให้เจ้าคณะจังหวัดทราบ และขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ ๘ เจ้าคณะจังหวัดแจ้งเจ้าอาวาสวัดที่เป็นสถานที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดทราบเพื่อดำเนินกิจกรรมจัดการศึกษาปฏิบัติธรรมให้แก่พุทธบริษัทต่อไป

ขั้นตอนที่ ๙ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรมมหาเถรสมาคมปกครองดูแลคณะสงฆ์ วัดเป็นเสมือนนิติบุคคลตามกฎหมายมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครองวัด มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจของมหาเถรสมาคมในมาตรา ๑๕ และเจ้าอาวาสในมาตรา ๓๗

๒.๕.๑ การจัดการอบรมปฏิบัติธรรมในวัด

การจัดการอบรมปฏิบัติธรรมเป็นภาระหนึ่งของพระสงฆ์ มหาเถรสมาคม ใช้อำนาจหน้าที่ตามมาตรา ๑๕ ออกระเบียบส่งเสริมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อรองรับประชาชนพุทธบริษัทที่สนใจใคร่ปฏิบัติธรรมด้วยการฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนาอันเป็นการรักษาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา โดยมีคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยเจ้าคณะจังหวัดเป็นประธานคณะกรรมการ รองเจ้าคณะจังหวัด เป็นรองประธานคณะกรรมการ เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอของจังหวัดนั้นเป็นกรรมการ โดยมีเจ้าคณะใหญ่เป็นประธานที่ปรึกษา เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เป็นที่ปรึกษาคณะสงฆ์จังหวัดการจัดการอบรมปฏิบัติธรรมจัดเป็นการศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม เพราะมีทั้ง การถ่ายทอดความรู้ธรรมะ การฝึกอบรมจิตใจ เห็นธรรมะตามความเป็นจริง การสืบต่อปฏิบัติตามพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า การสร้างสรรค์จรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการทางพระพุทธศาสนา ผู้ปฏิบัติได้องค์ความรู้อันเกิดจากการปฏิบัติการจัดการอบรมปฏิบัติธรรม ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนสามารถให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งสามารถจัดได้ในทุกระดับการศึกษาเพื่อเป็นการศึกษาพื้นฐาน และสามารถผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนา

คุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยวัดจัดเป็นสำนักปฏิบัติธรรมจัดการอบรมปฏิบัติธรรมให้การศึกษาและปฏิบัติตามพระสัทธรรม^{๑๔๓}

ดังที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสในมหาสติปัฏฐานสูตร อันเป็นการแสดงถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติธรรมว่า “เอกายโน อโย ภิกขเว มคโค สตตานิ วิสุทธียา โสกปริ เทวานิ สมตักกมาย, ทุกขโทมนสฺสํ อตถกมาย, ญายสฺส อธิกมาย, นิพพานสฺส สจฺฉิกิริยาย, ยทิทํ จตฺตารโสติปัฏฐานา.”^{๑๔๔}

แปลว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ทางนี้เป็นทางเดียว เพื่อความบริสุทธิ์ของสัตว์ทั้งหลาย ๑ เพื่อระงับความโศก ๑ เพื่อระงับความคร่ำครวญ ๑ เพื่อดับทุกข์ ๑ เพื่อดับโทมนัส ๑ เพื่อบรรลุอรियมรรค ๑ เพื่อเห็นแจ้งพระนิพพาน ๑ ทางเดียวนี้ คือ สติปัฏฐาน ๔^{๑๔๕}

สรุป วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติธรรมมี ๕ ประการ คือ

๑. เพื่อความบริสุทธิ์ของสัตว์ทั้งหลาย
๒. เพื่อระงับความโศก และความคร่ำครวญ
๓. เพื่อดับทุกข์ และโทมนัส
๔. เพื่อบรรลุอรियมรรค
๕. เพื่อเห็นแจ้งพระนิพพาน

การปฏิบัติธรรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์การศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ มาตรา ๘๑ ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “การจัด การศึกษาอบรม ต้องให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ” และตามจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา มาตรา ๖ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕. ว่า “ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ” การจัดการอบรมปฏิบัติธรรม จัดเป็นการศึกษาอย่างหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

^{๑๔๓}รายละเอียด การศึกษา การศึกษาพื้นฐาน การศึกษาตลอดชีวิต และสถานศึกษา ดูได้ในคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , สำนักงาน, สำนักนายกรัฐมนตรี , มาตรา ๔ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด . ๒๕๔๕), อ้างใน ศิริพร แยมนิล ดร. และคณะ, “รูปแบบการจัดการศึกษาและเผยแพร่ศาสนธรรมศึกษาเฉพาะกรณีวัดปัญญานันทาราม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี”, รายงานการวิจัยโครงการนาร่องการจัดการศึกษาและเผยแพร่ศาสนธรรมในพระพุทธศาสนา สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา สกศ. อันดับปีที่ ๗๑/๒๕๔๘, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.

^{๑๔๔}ที่.ม. (บาลี) ๑๐/๓๗๓/๒๔๘.

^{๑๔๕}ที่.ม. (ไทย) ๑๐/๓๗๓/๓๐๑.

๒.๕.๒ หลักการจัดการอบรมการปฏิบัติธรรม

การปฏิบัติธรรมเป็นการศึกษาธรรมฝึกฝนอบรมจิตของตนเอง เพื่อตัดละกิเลสค้นหาเห็นธรรมถูกต้องตามความเป็นจริง ตลอดชีวิตตราบเท่าที่เราจะต้องเวียนว่ายอยู่ในวัฏสงสารด้วยจุดมุ่งหมาย คือ พระนิพพาน การปฏิบัติธรรม สอดคล้องกับ มาตรา ๘ ที่ระบุว่า “เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ มีการพัฒนาสาระ และ กระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง” การศึกษาในทางพระพุทธศาสนามีหลักการศึกษาศิลลสมาธิ ปัญญา มีหลักการการปฏิบัติที่ชัดเจนดังที่ปรากฏในพระไตรปิฎก เช่น มหาสติปัฏฐานสูตร วินิตวัตถุ นิคคณัฐสูตร หรือในคัมภีร์ปรกณวิเสสวิสุทธิมรรค จุดประสงค์ก็เพื่อผู้ศึกษาปฏิบัติเกิดปัญญาญาณเห็นแจ้งตามความเป็นจริง ดังมาตรา ๒๒ ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ”

มหาเถรสมาคม คณะสงฆ์ วัด เป็นสถาบันศาสนาร่วมกับองค์กรของรัฐ คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สามารถร่วมมือกันจัดตั้งและบำรุงสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และ สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของประชาชน ตามมาตรา ๑๒ และสามารถจัดการศึกษาอบรมปฏิบัติธรรมแก่พุทธศาสนิกชนได้ รวมทั้งแก่สถานศึกษาและศูนย์การเรียนรู้ที่สนใจ ตามมาตรา ๑๘ การได้รับสิทธิประโยชน์จากการสนับสนุนของรัฐ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรม เมื่อจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแล้ว ตามมาตรา ๑๔ ตามสิทธิขององค์กร

การอบรมปฏิบัติธรรม มีรูปแบบการจัดการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ บ คือ จัดเป็นหลักสูตร มีตัวอย่าง คือ บทเรียนปฏิบัติธรรมในชั้นเรียนบทเรียนศีลธรรมในวิชาสังคมศึกษาในทุก ระดับการศึกษา ในมหาวิทยาลัยสงฆ์ก็จัดเป็นวิชาธรรมภาคปฏิบัติ จัดเป็นหลักสูตรในการศึกษาระดับปริญญาโท คือ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิปัสสนาภาวนา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม การศึกษานอกระบบ คือ จัดอบรมปฏิบัติธรรมเป็นระยะๆ ตามช่วงเวลา และการศึกษาตามอัธยาศัย คือ เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าปฏิบัติได้ตลอดเวลา ตามที่ต้องการ ดังมาตรา ๑๕ และสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ตามศักยภาพขององค์กร และเป็นไปตามมาตรา ๒๓ คือ เพราะได้รับการอบรมปฏิบัติธรรมจึงเกิดความรู้คู่คุณธรรม ผู้ปฏิบัติรู้ธรรมตามความเป็นจริง ฝึกตน ได้ธรรมทำให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

การปฏิบัติธรรมมีกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการ การสาธิต การปฏิบัติ การบรรยายธรรม การสอบ-ส่งอารมณ์ ปรับอินทรีย์ มีเนื้อหาตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร ใช้หลักการกำหนดรู้ด้วยอาตาปี สติมา สัมปชาโน ปฏิบัติจดจ่อ ติดต่อ ต่อเนื่อง จนเกิดปัญญาเห็นแจ้งสภาวะธรรมตามความเป็นจริง มีการจัดสถานที่ปฏิบัติธรรมให้สัปปายะ จัดบริการสื่อหนังสือสวดมนต์ วิดีทัศน์ สาธิตการปฏิบัติ หนังสือคู่มือการปฏิบัติธรรมไว้ให้ศึกษา เป็นไปตามมาตรา ๒๔ ที่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความ ถนัดของผู้เรียน เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไป

พร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

การจัดโครงการอบรมปฏิบัติธรรมในทุกกลุ่มชน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสมาปฏิบัติธรรม และร่วมมือกับองค์กรจัดการปฏิบัติธรรม ดังมาตรา ๒๙ ที่ให้ร่วมมือกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น การจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการส่งเสริมสนับสนุนวิปัสสนาจารย์ ศึกษาปฏิบัติธรรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองแล้วจะได้เป็นประโยชน์ต่อการสอนการอบรม ดังมาตรา ๓๐ ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการเรียนในแต่ละระดับการศึกษา

ในการจัดการอบรมปฏิบัติได้จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นประเมินผลก่อนและหลัง การปฏิบัติ ก่อนการปฏิบัติสอบถาม เรื่อง ข้อมูลทั่วไป ความคิดเห็นด้านต่างๆ ก่อนเข้ารับการอบรม ของผู้เข้าปฏิบัติธรรม มีความพร้อมของสถานที่และความพร้อมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติความคิดเห็น หรือคาดหวังอื่นๆ และหลังปฏิบัติธรรมสอบถาม เรื่อง ข้อมูลทั่วไป ความคิดเห็นต่างๆ หลังเข้ารับการอบรมของผู้เข้าปฏิบัติธรรม มีความพึงพอใจ สถานที่ บุคคล หลักสูตรการอบรม สิ่งแวดล้อม สบายๆ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมปฏิบัติธรรม ปัญหาอุปสรรค ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีต่อการฝึกปฏิบัติธรรมและจัดการอบรมติดต่อกันต่อไปแก่ผู้สนใจการปฏิบัติ ตามมาตรา ๒๖ ที่ให้สถานศึกษาจัดประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของการเรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียน การสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษารวมทั้งการจัดสรรโอกาสการเข้า ศึกษาต่อและนำผลการประเมินผู้เรียนดังกล่าว มาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

๒.๕.๓ การขอจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

มหาเถรสมาคมออกระเบียบการขอจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๓ มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

ข้อ ๑ วัดซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เป็นวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่פקสงฆ์ตามมติมหาเถรสมาคม

ข้อ ๒ มีสัปบายะ เช่น อาวาสสัปบายะ เป็นต้น

ข้อ ๓ วัดที่เคยเป็นสำนักปฏิบัติธรรมมาก่อน ยกขึ้นเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ข้อ ๔ เจ้าอาวาสเป็นพระวิปัสสนาจารย์หรือส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติธรรมตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร

ข้อ ๕ มีหลักฐานถูกต้อง ตรงตามแบบเอกสาร (แบบฟอร์ม) ที่กำหนดไว้^{๑๔๖}

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกำหนดคุณสมบัติของสำนักปฏิบัติธรรม

กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสำนักปฏิบัติธรรมไว้ ๓ ด้าน คือ (๑) ด้านสถานที่ (๒) ด้านวิทยากร (๓) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละด้านมีข้อกำหนดเป็นรายละเอียด ดังนี้^{๑๔๗}

ด้านสถานที่

๑. ด้านความสะอาด สงบ สว่าง บริเวณร่มรื่น ไม่มีเสียงรบกวนจากภายนอก
๒. มีห้อง อาคาร หรือศาลาปฏิบัติ ที่สามารถให้ผู้ปฏิบัติธรรมนั่งฟังการบรรยายธรรม และฝึกปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฐานได้ไม่แออัดเกินไป
๓. มีที่พัก ห้องน้ำ ห้องสุขาที่สะอาด จำนวนเพียงพอและแยกตามเพศของผู้ใช้ สำหรับห้องพักควรมีการป้องกันแมลงและสัตว์ที่จะมารบกวนหรือทำอันตรายได้เป็นอย่างดี

ด้านวิทยากร

๑. มีพระวิปัสสนาจารย์หรือผู้ฝึกสอนกัมมัฐานที่มีความรู้ ความสามารถในการสอน กัมมัฐานตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร โดยสามารถตอบข้อซักถาม และสอบอารมณ์กัมมัฐานได้
๒. มีวิทยากรบรรยายธรรมที่มีความรู้ ความสามารถในการเทศนาและบรรยายธรรมให้เข้าใจหลักธรรม และน้อมนำไปประพฤติปฏิบัติได้อย่างมีความสุข
๓. พระภิกษุหรือบุคคลอื่นที่เป็นวิทยากรมีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านการบริหารจัดการ

๑. เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษา ปฏิบัติและเผยแผ่ธรรมอย่างแท้จริง
๒. มีการจัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายอย่างเป็นระบบ ที่มีความโปร่งใสสามารถเปิดเผย และตรวจสอบได้
๓. มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่เพียงพอในการทำหน้าที่ดูแลด้านที่พัก อาหาร น้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องสุขาและอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติธรรม

^{๑๔๖} สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดตีเด่นประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๓), หน้า ๒๐๐.

^{๑๔๗} ฝ่ายวิชาการคณะทำงานโครงการปฏิบัติธรรมเฉลิมพระเกียรติเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน , คู่มือโครงการปฏิบัติธรรมเฉลิมพระเกียรติเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๗, หน้า ๗๓ - ๗๕.

๔. มีการดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยภายในและบริเวณโดยรอบ ในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติธรรมจำนวนมาก สามารถประสานงานขอกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือหน่วยอาสาสมัคร เพื่อมาดูแลรักษาความปลอดภัยอย่างทั่วถึง

๕. มีการดูแลด้านสุขอนามัย กล่าวคือ มีตู้ยาสามัญไว้ประจำหรือมีเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ในกรณีที่มีผู้เข้าปฏิบัติธรรมจำนวนมาก ควรจัดเตรียมเจ้าหน้าที่จากสถานพยาบาลอยู่ดูแล ถ้าหากมีผู้ป่วยฉุกเฉินก็สามารถนำส่งสถานพยาบาลได้ทันที ถ้าหากไม่ได้จัดเจ้าหน้าที่พยาบาลอยู่ดูแลประจำ ก็ต้องมีการประสานไว้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงให้สามารถปฐมพยาบาลหรือรับผู้ป่วยฉุกเฉินไว้รักษาตัวได้ทันที

๖. มีการจัดการปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่องตลอดปี และจัดทำตารางการฝึกอบรมปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

๗. มีกฎข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติของวัดหรือสำนักที่จัดพิมพ์ไว้เป็นเอกสารหรือตีพิมพ์ประกาศไว้ ณ บริเวณที่เห็นได้โดยชัดเจน

๘. มีการประสานงานกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของวัดด้านต่างๆ เช่น การจัดอาหาร น้ำดื่มและการบริการต่างๆ เป็นต้น

๙. มีการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการปฏิบัติธรรมในรูปแบบต่างๆ แต่ต้องไม่เป็นในลักษณะเชิงธุรกิจ

ตารางที่ ๒.๒ การเปรียบเทียบคุณสมบัติของสำนักปฏิบัติธรรม

	ด้านคัมภีร์ พระพุทธศาสนา	ด้านมหาเถร สมาคม	ด้านสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ
สถานที่	- มีสัปปายะ ๗	- เป็นวัด - เป็นที่พักสงฆ์	- มีห้องอาคารหรือศาลาปฏิบัติไม่คับแคบ เกินไปพอเพียง (อวาสสัปปายะ) - มีห้องน้ำสะอาด สงบ สว่าง สงัด ร่มรื่น (อุตสัปปายะ)
วิทยากร	- มีกัลยาณมิตร	- เจ้าอาวาสเป็น พระวิปัสสนาจารย์ (กัลยาณมิตร)	- มีพระวิปัสสนาจารย์ (กัลยาณมิตร) - มีพระวิทยากรทรงความรู้ความ สามารถ บรรยายธรรม - มีความประพฤติดี (บุคคลสัปปายะ)
การบริหาร จัดการ		- มีหลักฐานถูกต้อง - เจ้าอาวาสส่งเสริม และสนับสนุน	- เจ้าสำนักมีความสนใจ และเห็น ความสำคัญ - จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างเป็น ระบบ - มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่เพียงพอ - มีการรักษาความปลอดภัย - มีการดูแลด้านสุขอนามัย - มีการจัดปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่องตลอด ปี - มีกฎข้อบังคับ/หลักปฏิบัติเหมาะสม ชัดเจน - ประสานงานกับชุมชนจัดอาหารและน้ำ ดื่ม (โภชนสัปปายะ) - มีการประชาสัมพันธ์
สรุป	มีสัปปายะ ๗ มีกัลยาณมิตร	มีสัปปายะ ๗ มีกัลยาณมิตร	มีสัปปายะ ๗ มีกัลยาณมิตร

สรุป รูปแบบของสถานที่ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติธรรม มีลักษณะ ดังนี้

๑. สถานที่ เว้นที่เป็นโทษ อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เรียกว่า สัปปายะ ๗ หรือ สัปปายะ ๕ อันได้แก่

๑. อาวาส (ที่อยู่) คือ เสนาสนะสัปปายะ
๒. โจรคาม
๓. ภัตตาคาร (การพุดคุย) คือ อัมมัสสวนสัปปายะ
๔. บุคคล คือ บุคคลสัปปายะ
๕. โภชนะ คือ อาหารสัปปายะ
๖. ฤดู คือ ฤดูสัปปายะ
๗. อิริยาบถ

๒. บุคลากร กัลยาณมิตร คืออาจารย์ผู้คอยชี้แนะ ตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร ถ้าเจ้าสำนักเป็นวิปัสสนาจารย์ยิ่งดี มีเจ้าหน้าที่พร้อม

ศูนย์ประสานงานสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย (ศปท.) ได้กำหนดเกณฑ์ และแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ คุณสมบัติเบื้องต้นของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น ดังนี้^{๑๔๘}

๑.ด้านสถานที่

- ๑.มีความสะอาด เงียบสงบ ร่มรื่น ไม่มีเสียงรบกวนจากภายนอก
- ๒.มีอาคาร หรือ ศาลาปฏิบัติธรรม ที่สามารถให้ผู้ปฏิบัติธรรมนั่งฟังการบรรยายธรรม และฝึก ปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานได้ไม่แออัดเกินไป
- ๓.มีที่พัก ห้องน้ำ ห้องสุขาที่สะอาด จำนวนเพียงพอ และแยกตามเพศของผู้ใช้ สำหรับห้องพักควรมีการป้องกันแมลงและสัตว์ที่จะมารบกวนหรือทำอันตรายได้อย่างดี

^{๑๔๘}“หลักเกณฑ์และแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น .”

(๒๔ เมษายน ๒๕๕๒) ศูนย์ประสานงานสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย (ศปท.) แหล่งที่มา:<http://www.sptcenter.org/>หลักเกณฑ์และแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ดีเด่น เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๕.

๒. ด้านวิทยากร

๑. มีพระวิปัสสนาจารย์หรือผู้ฝึกสอนกัมมัฏฐานที่ผ่านการอบรมหลักสูตรพระ วิปัสสนาจารย์หรือมีความสามารถในการสอนกัมมัฏฐานตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร เป็นอย่างดีสามารถตอบข้อซักถามและสอบถามอรรถกัมมัฏฐานได้

๒. มีวิทยากรบรรยายธรรมที่ผ่านการอบรมหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ หรือมีความสามารถในการเทศนาและบรรยายธรรมให้ผู้ฟังเข้าใจหลักธรรมและสามารถที่จะน้อมนำไปประพฤติปฏิบัติได้

๓. พระภิกษุหรือบุคคลที่เป็นวิทยากรมีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

๓. ด้านการบริหารจัดการ

๑. เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษาปฏิบัติ และเผยแผ่ธรรมอย่างแท้จริง

๒. มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ที่โปร่งใสเป็นระบบสามารถเปิดเผย และตรวจสอบได้

๓. มีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่เพียงพอในการทำหน้าที่ดูแลด้านที่พักอาหาร น้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องสุขา และการอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติธรรม

๔. มีการดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยทั้งภายในสำนักปฏิบัติธรรมและบริเวณโดยรอบในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติธรรมจำนวนมาก สามารถประสานงานขอกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือหน่วยอาสาสมัคร เพื่อมาดูแลรักษาความปลอดภัยอย่างทั่วถึง

๕. มีการดูแลด้านสุขอนามัยยกเว้นคือมีตู้ยาสามัญไว้ประจำหรือมีเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น

๖. ในกรณีที่มีผู้เข้าปฏิบัติธรรมจำนวนมาก ควรจัดเตรียมเจ้าหน้าที่จากสถานพยาบาลอยู่ดูแล ถ้าหากมีผู้ป่วยฉุกเฉินก็สามารถนำส่งสถานพยาบาลได้ทันที

๗. ถ้าหากไม่ได้จัดหาเจ้าหน้าที่พยาบาลอยู่ดูแลประจำต้องมีการประสานไว้กับสถานพยาบาลใกล้เคียง ให้สามารถปฐมพยาบาลหรือรับผู้ป่วยฉุกเฉินไว้รักษาตัวได้ทันที

๘. มีการจัดการปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่องตลอดปีและจัดทำตารางการฝึกอบรมปฏิบัติธรรมไว้อย่างชัดเจนในรูปแบบของแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์แผ่นพับ หรือเอกสารสิ่งพิมพ์

๙. มีกฎข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติของวัดหรือสำนักที่จัดพิมพ์ไว้เป็นเอกสารเผยแพร่หรือติดประกาศไว้ ณ บริเวณที่เห็นได้โดยชัดเจน

๑๐. มีการประสานงานกับชุมชน ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของวัด ในรูปของคณะกรรมการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การจัดอาหาร น้ำดื่ม และการบริการต่างๆ เป็นต้น

๑๑. มีการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการปฏิบัติธรรมในรูปแบบต่างๆ และจะต้องไม่เป็นไปในลักษณะเชิงธุรกิจ

๑๒. มีการจัดเก็บข้อมูลสถิติ ของผู้เข้ารับการปฏิบัติธรรมอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้โดยสะดวก

มหาเถรสมาคม ได้วางระเบียบในการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดปีพุทธศักราช ๒๕๔๓ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ ตรีแห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มหาเถรสมาคมวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ๑ระเบียบมหาเถรสมาคมนี้ เรียกว่า “ระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๓”

ข้อ๒ระเบียบมหาเถรสมาคมนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในแถลงการณ์คณะสงฆ์ เป็นต้นไป

ข้อ๓ในระเบียบนี้ “การปฏิบัติธรรม” หมายความว่า การปฏิบัติสมถกัมมัฏฐานหรือวิปัสสนากัมมัฏฐานตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร “สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” หมายความว่า สำนักปฏิบัติธรรมที่มีอยู่แล้วได้รับการยกขึ้นเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำ จังหวัดหรือจัดตั้งขึ้นใหม่ โดยคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

“เจ้าสำนัก” หมายความว่า เจ้าอาวาสซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแห่งนั้นๆ

“พระวิปัสสนาจารย์” หมายความว่า พระภิกษุผู้สอนการปฏิบัติสมถกัมมัฏฐานหรือวิปัสสนากัมมัฏฐาน ตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร

ข้อ๔ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่าคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย เจ้าคณะจังหวัด เป็นประธานคณะกรรมการ รองเจ้าคณะจังหวัด เป็นรองประธานคณะกรรมการ เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอของจังหวัดนั้น เป็นกรรมการโดยมีเจ้าคณะใหญ่เป็นประธานคณะที่ปรึกษา เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เป็นที่ปรึกษา

ข้อ๕ การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้เจ้าคณะจังหวัดประธานคณะกรรมการ จัดประชุมคณะกรรมการ จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดคัดเลือกวัดที่เหมาะสม ให้เจ้าอาวาสวัดที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ยื่นหนังสือ ขอจัดตั้งตามแบบของกรมการศาสนา *เสนอคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พิจารณาแล้วให้ ประธานคณะกรรมการรายงานเสนอเจ้าคณะภาค และเจ้าคณะใหญ่พิจารณาเสนอมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติ เพื่อมีพระบัญชาการตั้งสำนักปฏิบัติธรรมให้กรมการศาสนาขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ เดือน พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๔๓ สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก ประธานกรรมการมหาเถรสมาคม^{๑๔๙}

^{๑๔๙} “ระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๓ ” (๑๘ พฤษภาคม ๒๕๔๓) แหล่งที่มา: <http://www.sptcenter.org/ระเบียบมหาเถรสมาคม%20ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด%20พ.ศ.2543> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๕.

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติได้จัดแผนการจัดการองค์ความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ ดังนี้^{๑๕๐}

การวิเคราะห์ภารกิจ

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ รับผิดชอบในการสนองงาน คณะสงฆ์ สนับสนุนส่งเสริมทำนุบำรุงอุปถัมภ์คุ้มครองและพัฒนากิจการพระพุทธศาสนา ดูแล รักษาศาสนสมบัติ พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลาง ทางวิชาการพระพุทธศาสนาโลก รวมทั้งให้การ สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรทางด้านพระพุทธศาสนา

วิสัยทัศน์ พระพุทธศาสนามีความเจริญมั่นคงพุทธศาสนิกชนเข้มแข็งมีความสุขด้วยหลัก พุทธธรรมส่งเสริมศีลธรรมค้ำจุนสังคม

พันธกิจ ให้การอุปถัมภ์คุ้มครองพระพุทธศาสนาส่งเสริมการเผยแผ่หลักธรรมให้ ประชาชน นำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้จริง พระธรรมสุธีได้กล่าวว่าพระวินยการถือว่าเป็นส่วน หนึ่งของการปกครองสงฆ์ที่คอยช่วยเหลือคณะพระสังฆาธิการทำหน้าที่คอยตรวจตราแนะนำดูแล แก้ไขให้พระภิกษุสามเณรประพฤติปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ฯลฯ^{๑๕๑}

มหาเถรสมาคมได้กล่าวว่าหลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธ ศาสตร์ในองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารงานควรคำนึงเพื่อให้การบริหารงานประสบ ความสำเร็จ ประกอบไปด้วย เงิน (money) วัตถุดิบ (materials) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (machine or equipment) และแรงงาน หรือคน (man) องค์ความรู้ในการบริหารงาน^{๑๕๒}

พระโพธิญาณเถระ (หลวงพ่ocha สุภัทโท) ได้กล่าวว่าใครจะถวายที่ที่จะสร้าง วัดนี้ต้อง มากราบเรียนหลวงพ่ochaแล้วหลวงพ่ochaจะส่งครูบาอาจารย์ไปดูเมื่อดูแล้วเห็นว่าสถานที่สมควรญาติโยม ก็ไปสร้างกุฏิสร้างศาลาชั่วคราวก่อนยังไม่ต้องทำถาวรแล้วมา นิมนต์พระไปซึ่งอาจจะส่งไปสัก ๔-๕ รูป เมื่อพระไปจำพรรษาที่นั่นญาติโยมก็จะมาฝึก หัดจำศีลภาวนามาฝึกทำวัตรสวดมนต์ นอกจากถวายที่ แล้ว จะต้องเสนอชื่อโยมที่จะ อุปัฏฐากดูแลพระเถระในสิ่งที่จำเป็นด้วย ถ้าเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่าง พอสมควรแล้ว จึงจะรับเป็นสาขา และจะส่งพระเถระไปอยู่ประจำ ต่อไปการย้ายสาขาของพระภิกษุ สามเณรต้องผ่านท่านก่อนทุกราย และให้มีการประชุมเจ้าสำนักสาขาประจำปีเพื่อ ปรีक्षा เรื่องต่างๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปีนั้นๆ โดยได้ถือเอาทุกวันที่ ๑๗ มิถุนายนของทุกปี ซึ่งตรงกับวัน

^{๑๕๐} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ “แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ (๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๔) แหล่งที่มา http://www.onab.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=5241:2011-10-12-13-35-27&catid=140:km-53&Itemid=385 เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๕.

^{๑๕๑} พระธรรมสุธี, คู่มือศูนย์ปฏิบัติการ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๔.

^{๑๕๒} มหาเถรสมาคม. หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ แหล่งที่มา : <http://www.mahathera.org/detail.php?module=article&id=7&title=03> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๕.

คล้ายวันเกิดของหลวงพ่อบุชาในการปกครองดูแลจัดการของพระภิกษุสามเณรภายในสาขานี้จะเน้นข้อวัตรปฏิบัติตามพระธรรมวินัยและธุดงค์วัตรเป็นหลัก^{๑๕๓}

หลักการเจริญวิปัสสนากรรมฐาน

สำนักวัดมเหยงคณ์นี้ยึดหลักมหาสติปัฏฐานสูตร อันเป็นแนวทางของการเจริญวิปัสสนาโดยตรง และในการเจริญวิปัสสนานั้นจำเป็นต้องอาศัยสถานที่อันวิเวก สดจากหมู่คณะ ลักษณะวิธีการเจริญวิปัสสนาได้จำแนกฐานออกเป็นฐานต่าง ๆ กันดังนี้

ฐานที่หนึ่ง เป็นการพิจารณาเห็นกายในกาย จุดประสงค์ก็เพื่อให้เห็นลักษณะของความไม่เที่ยง ความเป็นทุกข์ และความเป็นอนัตตาของกาย ซึ่งประกอบด้วยรูป เวทนา สัญญา สังขาร วิญญาณ อันจะช่วยให้ละอุปาทานจากกายเสียได้ โดยสำนักวัดมเหยงคณ์ได้กำหนดให้มีการเจริญวิปัสสนาในฐานที่หนึ่ง ๖ อย่างด้วยกันคือ

๑. ให้มีการกำหนดลมหายใจเข้าออก ให้เอาความรู้สึกไปกำหนดที่ลมหายใจเข้าและลมหายใจออก ลมหายใจเข้ากำหนดว่า พุท ลมหายใจออกกำหนดว่า โธ เมื่อหายใจเข้ายาวก็รู้ชัดว่าหายใจเข้ายาว เมื่อหายใจเข้าสั้น ก็รู้ชัดว่า หายใจเข้าสั้น เมื่อหายใจออกยาว ก็รู้ชัดว่า หายใจออกยาว เมื่อหายใจออกสั้น ก็รู้ชัดว่า หายใจออกสั้น

๒. ให้มีการกำหนดอิริยาบถทั้ง ๔ ซึ่งประกอบด้วย

๒.๑ การนั่ง ให้นั่งตัวตรง ตั้งคอตรง มือขวาทับมือซ้าย เท้าขวาทับเท้าซ้าย ดำรงสติให้มั่น มีความรู้สึกตัวทั่วพร้อม รู้ชัดอาการกายว่านั่ง

๒.๒ การยืน ให้ยืนตัวตรง ตั้งคอตรง ดำรงสติให้มั่น มีความรู้สึกตัวทั่วพร้อม รู้ชัดอาการกายว่ายืน

๒.๓ การเดิน ให้ยืนตั้งตรง มือไขว้หน้าหรือไขว้หลังก็ได้ การเดินจะยกเท้าขวาหรือเท้าซ้ายก่อนก็ได้ ยกเท้าสูงจากพื้นประมาณ ๑-๒ นิ้ว ขณะยกเท้าขึ้นจากพื้นให้กำหนดความรู้สึกไปที่เท้า ขณะก้าวไปข้างหน้าให้กำหนดความรู้สึกไปที่ปลายเท้า ขณะเท้าลงเหยียบพื้นให้กำหนดความรู้สึกไปที่ฝ่าเท้า ดำรงสติให้มั่น มีความรู้สึกตัวทั่วพร้อม รู้ชัดอาการกายว่าเดิน

๒.๔ การนอน ในขณะนอนให้เอาความรู้สึกไปกำหนดที่กายที่สัมผัสกับพื้น ดำรงสติให้มั่น มีความรู้สึกตัวทั่วพร้อม รู้ชัดอาการกายว่านอน

๓. ให้มีการกำหนดความรู้สึกตัวทั่วพร้อม จะทำเมื่อไรก็ได้ ไม่ว่าจะทำอิริยาบถย่อยหรืออิริยาบถหายาบใดๆ ก็ตาม ก็ให้ทำอย่างมีสติ คือรู้ตัวอยู่ตลอดเวลา

๔. ให้มีการกำหนดรู้สิ่งปฏิกุศลในร่างกาย ซึ่งมีอยู่ ๓๒ ส่วน จุดประสงค์เพื่อให้จิตเกิดความสงบจากกามฉันท

๕. ให้มีการกำหนดพิจารณาธาตุทั้ง ๔ อันได้แก่ ดิน น้ำ ลม ไฟ จุดประสงค์ก็เพื่อกำจัดกามฉันทนิวรณ์หรือมิให้ยินดีในกายของตนนั่นเอง

^{๑๕๓} พระโพธิญาณเถระ (หลวงพ่อบุชา สุภัทโท) , อุปลสมณิ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๓๗), หน้า ๓๓๖.

๖. ให้มีการกำหนดอสุภะ เป็นการพิจารณาของไม่สวยไม่งามทั้งหลายตลอดจนซากศพ ในสภาพต่างๆกัน แล้วให้น้อมมาสู่ตัวเองว่า ร่างกายของเราเองก็เป็นเช่นนั้นเหมือนกัน เพื่อจะได้ เห็นความเกิดขึ้นและเสื่อมไปของขันธ ๕

ฐานที่สอง เป็นการพิจารณาให้เห็นเวทนาในเวทนา สำนักนี้ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่ทำให้ เกิดเวทนา คือ การผัสสะจากอายตนะทั้ง ๖ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ เกิดทั้งเวทนาภายนอก อันเป็นเวทนาที่ประกอบด้วยอุปาทานและเวทนาภายในซึ่งเป็นเวทนาที่ไม่มี อุปาทาน การปฏิบัติตามฐานนี้ให้กำหนดหยั่งรู้ ๒ ประการคือ ให้เห็นทั้งภายในและภายนอก

ฐานที่สาม เป็นการพิจารณาให้เห็นจิตในจิต แยกอารมณ์ของจิตหรือเจตสิก ได้แก่ จิตตสังขาร ซึ่งมาปรุงแต่งจิตให้เป็นไปในลักษณะต่างๆ การจะเห็นจิตในจิตได้ต้องใช้การ ทำสมาธิ ซึ่งเป็นสมาธิช่วงขณะที่ใจเด่น ผู้ปฏิบัติต้องยกจิตขึ้นสู่พระไตรลักษณ์ และการดูจิตก็ ให้ดูที่มนัสสัมผัส ซึ่งเป็นอายตนะที่รวมอายตนะทั้งหมดไว้

ฐานที่สี่ เป็นการพิจารณาให้เห็นธรรมในธรรม ซึ่งประกอบด้วย

๑. ให้กำหนดนิรณ ๕ ผู้ปฏิบัติจะต้องกำหนดหยั่งรู้เสียก่อนว่านิรณ ๕ นั้นมีทางเข้า อยู่ ๕ ทางคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ซึ่งผลสุดท้ายจะทำให้เกิดอารมณ์ต่างๆขึ้น เช่น เกิดความ พอใจในสิ่งที่ใครชวนให้กำหนด ความผูกใจเจ็บ ความท้อแท้ใจ ความสับสนพุ้งซ่านและความสงสัย ลังเล การจะละจากนิรณทั้ง ๕ ได้ผู้ปฏิบัติต้องหยั่งรู้ที่มนัสสัมผัสสาเวทนา เพื่อกันไม่ให้นิรณมา ประกอบกับจิตได้ นอกจากนั้น ก็ให้พิจารณาเห็นธรรมในธรรมเป็นภายในบ้าง เป็นภายนอกบ้าง หรือเห็นทั้งภายในและภายนอก ให้พิจารณาสภาวธรรมให้เห็นพระไตรลักษณ์ การเจริญอัปปนา สมาธิจนถึงขั้นบังคับจิตให้แน่วแน่ จะสามารถละจากนิรณลงได้

๒. ให้พิจารณาเห็นขันธ ๕ อันได้แก่ รูป เวทนา สัญญา สังขาร วิญญาณ โดยผู้ ปฏิบัติจะต้องกำหนดพิจารณาลักษณะการเกิดและการดับของขันธ ๕ เหล่านี้ การพิจารณาก็ให้ แบ่งเป็น ๓ อย่างคือ การเพ่งพิจารณาความเป็นธาตุ ความเป็นอายตนะ ๑๒ และความ เป็นปฏิจกสมุปบาทคือขันธ ๕ เกิด ดับ

๓. ให้มีการกำหนดรู้ในอายตนะ ๑๒ คือ ที่ตา รูป หู เสียง จมูก กลิ่น ลิ้น รส กายทั่วไป สิ่งที่มากระทบกาย ใจ และธรรม

๔. ให้มีการกำหนดรู้ในสมโพชนงค์ ๗ ซึ่งประกอบด้วย การระลึกในสติปัฏฐาน ๔ การเลือกเห็นธรรม ความเพียรในสี่สถาน ความอิมใจในธรรมที่ปรากฏขึ้น ความสงบใจสงบจิต การตั้งจิตมั่นอยู่ในอารมณ์เดียว และการวางใจเป็นกลาง ไม่ต้องยึดอยู่ในสิ่งใด การเจริญวิปัสสนา ต้องมุ่งให้เห็นการเกิด การเสื่อมและการดับไปของธรรมารมณ์ที่เกิดกับใจ

๕. ให้มีการกำหนดพิจารณาในอริยสัจ ๔ ดังนี้

๕.๑ ให้ผู้ปฏิบัติกำหนดดูการเกิดขึ้นของขันธ ๕ ในอายตนะ ๖ เพื่อให้เห็นว่า การ เปลี่ยนไปของขันธ ๕ เป็นไปตามเหตุและปัจจัย เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ย่อมแตกสลายไป

๕.๒ สมุทัย ให้ผู้ปฏิบัติกำหนดดูสาเหตุของความทุกข์

๕.๓ นิโรธ ให้ผู้ปฏิบัติพิจารณาสภาพของการดับทุกข์

๕.๔ มรรค ให้ผู้ปฏิบัติกำหนดรู้ถึงทางแห่งการดับทุกข์ ซึ่งมีอยู่ ๘ ทาง ได้แก่ ความเห็นชอบ ความดำริชอบ ความกล่าววาจาชอบ ความประกอบในกิจการงานชอบ ความประกอบอาชีพชอบ ความพยายามชอบ ความตั้งสติชอบ และความตั้งจิตมั่นชอบ^{๑๕๔}

๒.๕.๔ แนวทางปฏิบัติสมณะและวิปัสสนากรรมฐานพอเป็นสังเขป

การเจริญภาวนานั้นมี ๒ อย่าง คือ การเจริญสมณภาวนา และการเจริญวิปัสสนาภาวนา

สมณภาวนา เป็นการปฏิบัติเพื่อยังจิตให้เข้าถึงความสงบ โดยเพ่งอยู่ในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่ง จนกระทั่งจิตนิ่งสงบเป็นสมาธิ

วิปัสสนาภาวนา เป็นการเจริญสติให้เกิดปัญญา เกิดความรู้แจ้งเห็นจริงว่า อ้อ ! สังขารชีวิตนี้เป็นธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง เกิดดับ บังคับไม่ได้ ไม่ใช่ตัวตน อย่างนี้เรียกว่าเกิดปัญญา ปัญญาที่จะชำระจะประหารกิเลส เมื่อกิเลสลดน้อยลง ความร้อนใจทุกข์ใจก็ลดลง วามเย็นก็ปรากฏ ความสุขก็ปรากฏ ยิ่งความร้อนมอดลงไปดับสนิทเมื่อไร ก็พบกับความเย็นสนิทมากเท่านั้น เรียกว่านิพพาน

แนวทางที่ ๑ คือ เจริญสมณะก่อน แล้วต่อวิปัสสนาที่หลัง วิธีปฏิบัติก็คือทำจิตให้นิ่ง โดยเพ่งลมหายใจหรือเพ่งกสิณต่างๆ ซึ่งมีถึง ๑๐ อย่าง หรือเพ่งอสุภะ เป็นต้น เพ่งจนกระทั่งได้ฌาน เมื่อได้ฌาน ก็จะมีปิติ มีความสุข มีสมาธิ เรียกว่า องค์ฌาน และจึงยกองค์ฌานนั้นๆ มาพิจารณา โดยน้อมมากำหนดที่ปิติ ที่ความสุข ที่สมาธิ ดูจิต ดูผู้รู้ ผู้ดูจนเห็นความเปลี่ยนแปลง เกิดดับ เห็นไตรลักษณ์คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ก็เข้าสู่วิปัสสนาได้

แนวทางที่ ๒ คือ เจริญวิปัสสนาไปเลย แล้วสมณะก็ตามมาที่หลัง แนวทางนี้ก็คือการเจริญสติในชีวิตประจำวันนั้นแหละ วิธีการปฏิบัติก็คือ เมื่อยืน เดิน นั่ง นอน คู้เหยียด เคลื่อนไหว เห็นได้ยิน รู้กลิ่น รู้รส รู้สัมผัส คิดนึก รู้สึกอะไรต่างๆ ก็เจริญสติระลึกรู้ แต่การระลึกนี้ต้องให้ตรงต่อสภาวะปรมาัตถธรรมที่กำลังปรากฏ คือ ลักษณะการเห็น การได้ยิน การรู้กลิ่น การรู้รส การรู้สัมผัสเหล่านี้ เป็นสภาวะปรมาัตถ์ ต้องกำหนดรู้ว่าลักษณะเห็น ลักษณะได้ยินเป็นอย่างไร ลักษณะรู้กลิ่น รู้รส รู้สัมผัสที่เกิดที่ตัวเราเป็นอย่างไร เมื่อเห็น ได้ยิน รู้กลิ่น รู้รส รู้สัมผัสเย็นบ้าง ร้อนบ้าง ตึงบ้าง หย่อนบ้าง อ่อนแข็งบ้าง ไหวบ้าง สบาย ไม่สบาย คิดนึก ใจรู้สึกอะไรไปต่างๆ ก็ให้สังเกตไปทั้งหมด ที่เกิดที่กายที่ใจนี้ หมั่นสังเกต หมั่นระลึกบ่อยๆ สติก็จะเจริญขึ้น และจะเก่งเท่าทันต่อสภาวะ นอกจากนี้ ก็ให้ฝึกปล่อยวางอยู่ในตัว คือต้องรู้ละรู้ปล่อยรู้วาง ในที่สุดสมาธิก็จะเกิดขึ้นมาเอง

^{๑๕๔} พระครูเกษมธรรมทัต (สุรศักดิ์ เขมรสี), **วิปัสสนาภูมิ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไชยเทพรินติ้ง จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖ – ๑๗.

แนวทางที่ ๓ คือ เจริญสมณะและวิปัสสนาควบคู่กันไป ซึ่งคนในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่จะเหมาะกับประเภทนี้ เพราะคนในยุคปัจจุบันจะให้ไปเจริญสมณะจนได้มาน ให้จิตสงบนิ่ง สามารถเข้ามาน-ออกมานได้คล่องแคล่วนั้น ไม่ใช่ทำได้ง่าย เพราะต้องอยู่ในสถานที่สงบวิเวกจริงๆ มีคนเป็นส่วนน้อยที่อยู่ในสถานที่ไม่สงบ แต่สามารถทำจิตให้นิ่งจนได้มานได้ ฉะนั้น เมื่อเราปฏิบัติตามแนวทางที่ ๑ คือทำมานก่อน ก็ทำไม่ได้ จะเจริญวิปัสสนาไปเลย ตามแนวทางที่ ๓ ก็มีปัญญาไม่พอยังไม่รู้จักรูปนาม กำหนดไม่ถูก ไม่รู้ว่าสภาวะปรมาตม์เป็นอย่างไร บัญญัติเป็นอย่างไร และบางคนถ้าไม่มีสมาธิบ้างเลย จิตก็ล่องลอย ตั้งสติไม่อยู่ บางคนจึงต้องมีสมาธิอยู่บ้าง จึงจะระลึกอยู่ได้ ถ้าเราเป็นเช่นนี้ ก็ต้องใช้แนวทางที่ ๓ เรียกว่า ยุคนั้นทะสมถวิปัสสนา หมายถึง การเจริญสมณะและวิปัสสนาควบคู่กันไป วิธีปฏิบัติก็คือเจริญสมณกรรมฐาน ซึ่งมีวิธีการเจริญได้หลายอย่าง จะเจริญอานาปานสติ คือ ดูลมหายใจเข้าออก คู่กับวิปัสสนาก็ได้ จะเจริญมรณานุสติ คือระลึกถึงความตายคู่กับวิปัสสนาก็ได้ หรือจะเจริญเมตตา คือแผ่เมตตาคู่กับวิปัสสนาก็ได้ เป็นต้น^{๑๕๕}

๒.๕.๕ วิธีการสอนของพระครูเกษมธรรมทัต (สุรศักดิ์ เขมรสี)

ก) วิธีสอนโดยให้โอวาทแก่ผู้ปฏิบัติกรรมฐาน

หลังจากผู้เข้าปฏิบัติธรรมทุกคนทำพิธีกรรมต่าง ๆ และกล่าวสมาทานกรรมฐานตามแบบวิธีการของสำนักเสร็จเรียบร้อยแล้ว พระครูเกษมธรรมทัตให้โอวาทแก่ผู้เข้าปฏิบัติกรรมฐาน

การให้โอวาทนั้นก็อาจกล่าวได้หลายนัยตามแต่พระอาจารย์จะเห็นเหมาะสม แต่ก็อยู่ในหลักการที่เอื้อเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติธรรมของผู้ปฏิบัติกรรมฐาน ซึ่งพระครูเกษมธรรมทัตได้มีวิธีการให้โอวาท ดังต่อไปนี้

“การประพฤติปฏิบัติธรรม เราสามารถทำได้ทุกขณะ ทุกเวลาและทุกสถานที่ ทุกขณะที่เรามีสติระลึก รู้ จัดได้ว่าเป็นการปฏิบัติธรรม การปฏิบัติกรรมฐาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุด ถือได้ว่าเป็นหน้าที่ของทุกชีวิตที่จะต้องดำเนินไปเพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์ การเจริญวิปัสสนานั้น จะต้องมิเฉพาะรูปนามเท่านั้นเป็นอารมณ์หรือเป็นกรรมฐาน หรือเป็นที่ตั้งของวิปัสสนา เรียกว่า ทางเดินของวิปัสสนาคือรูปนามเท่านั้น คำว่า วิปัสสนา แปลว่า เห็นแจ้ง เห็นพิเศษ ซึ่งได้แก้ตัวปัญญา นั่นเอง แต่ปัญญาในที่นี้เป็นความเห็นแจ้งเห็นพิเศษ หมายถึง ว่าเป็นความรู้เห็นตามความเป็นจริงของจริงก็คือรูปนาม ตามความเป็นจริงก็คือ รูปนามมีสภาพเป็นอนิจจัง คือความไม่เที่ยง เป็นทุกข์คือทนอยู่ในสภาพเดิมไม่และเป็นอนัตตาบังคับบัญชาไม่ได้ ดังนั้นการเจริญวิปัสสนาก็ต้องกำหนดรู้อยู่ที่รูปนาม ให้เห็นรูปนามตามเป็นจริงว่ามีสภาพไม่เที่ยง เป็นทุกข์ ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้และบังคับบัญชาไม่ได้”

ข) วิธีสอนโดยการแนะนำผู้เข้าปฏิบัติกรรมฐานเบื้องต้น

๑. แนะนำผู้เข้าปฏิบัติให้ตัดปณิธิโพธิกังวล พระครูเกษมธรรมทัตแนะนำผู้ปฏิบัติว่า ความกังวลใจต่างๆ เช่นมีความเป็นห่วงทางบ้านบ้าง เป็นห่วงลูก ๆ บ้าง เป็นห่วงสามีภรรยาบ้าง

^{๑๕๕} พระครูเกษมธรรมทัต (สุรศักดิ์ เขมรสี), แนวทางพัฒนาจิต, (กรุงเทพมหานคร : ไชยเทก พรินติ้ง จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑ - ๕.

เป็นห่วงทรัพย์สินเงินทองบ้าง หรือไม่เช่นนั้นก็อาจจะมีความกังวลใจ กลัวว่าตนเองไม่สามารถทำได้ บ้าง กลัวว่าร่างกายสู้ไม่ไหวบ้าง กลัวความเจ็บไข้ได้ป่วยบ้าง กลัวตนเองจะสติวิปลาสบ้าง สิ่งเหล่านี้ผู้ปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานจะต้องตัดให้ได้ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการปฏิบัติธรรมก็จะไม่เกิดผลดี หรือเกิดผลได้ช้า

๒. แนะนำวิธีการปฏิบัติกรรมฐานที่ถูกต้อง การแนะนำวิธีการปฏิบัติกรรมฐานของสำนักวัดมเหยงคณ์แก่ผู้เข้าปฏิบัติกรรมฐานนั้น ให้ปฏิบัติตามวิธีการของสำนักโดยทางสำนักแห่งนี้ยึดหลักของการปฏิบัติตามแนวของสติปัฏฐาน ๔ เพราะผู้ที่ยังไม่เคยปฏิบัติหรือปฏิบัติมาจากที่อื่น มักจะมีความคิดไปต่างๆ นานา การแนะนำนี้ก็เพื่อจะให้ผู้เข้าปฏิบัติได้รู้ถึงจุดประสงค์ ของสำนักวัดมเหยงคณ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหายเคลือบแคลงสงสัย

๓. แนะนำให้ผู้ปฏิบัติรู้วิธีการในการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน คือแนะนำให้รู้วิธีและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีได้ผลรวดเร็ว เช่นให้ผู้ปฏิบัติใช้สติให้ต่อเนื่องกันในอิริยาบถต่างๆ ให้กำหนดอารมณ์ให้เป็นปัจจุบัน แล้วอธิบายความหมายของคำว่าปัจจุบันให้ทราบไม่ให้ผู้ปฏิบัติคิดพิจารณาผลของการปฏิบัติกรรมฐาน อันเป็นเหตุให้การปฏิบัติเกิดความล่าช้า

๔. แนะนำเพื่อเพิ่มศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติให้มีกำลังใจมากยิ่งขึ้น ท่านกล่าวว่าโดยมากแล้วผู้ที่เข้ามาปฏิบัติธรรมที่วัดมเหยงคณ์นี้เป็นผู้มีศรัทธาอันแรงกล้าอยู่แล้ว เป็นคนมีจิตใจอ่อนโยนไม่แข็งกระด้าง เป็นผู้เห็นประโยชน์ในการปฏิบัติกรรมฐานโดยถ่องแท้อยู่แล้วจึงได้มา แต่หาได้เป็นอย่างนั้นทุกคนไม่ เพราะบางคนเห็นเขาทำก็อยากทำดูบ้าง บางคนก็เข้ามาเพื่อที่จะทดลองดูยังไม่มีความมั่นใจบ้าง บางคนก็คิดว่าเผื่อจะได้อะไรดีๆ ตามเขาบ้าง ดังนั้นเพื่อเป็นการปลุกเร้าให้เกิดศรัทธายิ่งขึ้น จำเป็นต้องกล่าวแนะนำให้เกิดความสนใจและเพื่อสกัดกั้นความรู้สึกของผู้เข้าปฏิบัติให้หันเข้าหาจุดของการปฏิบัติ จะได้เข้าใจเหตุผลของการปฏิบัติได้ถูกต้องมากขึ้น

๕. แนะนำผู้ปฏิบัติในเวลาปฏิบัติกรรมฐานไม่ควรประพฤติ ผู้ปฏิบัติกรรมฐานซึ่งอยู่ในเวลาของการปฏิบัติไม่ควรหยุดพักการปฏิบัติ เว้นไว้แต่ผลอสติหรือหลับและขณะอยู่ในเวลาปฏิบัติห้ามพูดคุยกับผู้ปฏิบัติด้วยกันเองถึงเรื่องของการปฏิบัติกรรมฐานหรือต้อนรับแขกที่มาเยี่ยม ไม่ควรนอนพักกลางวัน ไม่กินหมากไม่สูบบุหรี่ ทางสำนักจะมีคำเตือนใจให้สติแก่ผู้เข้าปฏิบัติว่า

“กินน้อย นอนน้อย พุดน้อย ปฏิบัติให้มาก”

“ยงกิญจิ สติลลํ กัมมํ น ตํ โหติ มหปผลํ”

ทำอะไรย่อหย่อน มักได้ผลน้อยๆ....

ค) วิธีสอนโดยภาคทฤษฎี วิชาการล้วน ๆ

สำหรับวิธีนี้ พระครูเกษมธรรมทัตจะใช้สอนสำหรับผู้เข้าปฏิบัติธรรมที่มีพื้นฐานการปฏิบัติมาพอสมควรแล้ว โดยแนวการสอนก็จะไปตามแนวสติปัฏฐาน ๔ โดยยึดพระไตรปิฎกเป็นหลัก จะให้ผู้ปฏิบัติกำหนดอารมณ์ให้เป็นปัจจุบันตามแนวทางของสติปัฏฐาน ๔ คือ กายานุปัสสนา, เวทนานุปัสสนา, จิตตานุปัสสนา, ธรรมานุปัสสนา,

ง) วิธีสอนโดยการนำปฏิบัติ

การสอนโดยวิธีนี้ ท่านพระครูเกษมธรรมทัตจะใช้สำหรับผู้ปฏิบัติธรรมที่ผ่านปริยัติและปฏิบัติมาพอสมควรอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว ท่านจะพานำปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานให้เลย ถ้าผู้ปฏิบัติเกิดความสงสัยในเรื่องการปฏิบัติ ท่านก็จะเปิดโอกาสให้ถามในตอนที่ท่านสอบอารมณ์กรรมฐาน^{๑๕๖}

๒.๕.๖ วัตถุประสงค์ในการเผยแพร่ของพระครูเกษมธรรมทัต

ในการทำงานของพระครูเกษมธรรมทัต (สุรศักดิ์ เขมรสี) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้คู่คุณธรรม ตลอดจนส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและเน้นให้ทำประโยชน์แก่สังคม พิจารณาได้จากเนื้อหางานด้านการเผยแพร่พระพุทธศาสนาของหลวงพ่อก็คงจะเน้นเพื่อวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อให้มีความรู้ ความรู้ในที่นี้ หมายถึง สนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ ให้การศึกษา วิชาการทั้งทางโลกและทางธรรมทั่วไปโดยไม่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นบาลี นักธรรม สายสามัญ สายอาชีวศึกษา สายพาณิชย์ หรืออุดมศึกษา ที่ให้นักเรียนเยาวชนของชาติและทุก ๆ คนไม่เลือกเพศ ชนชั้นวรรณะให้ได้มีวิชาความรู้ที่ติดตัวไป เพื่อนำไปครองตนโดยสุจริตได้

๒. เพื่อให้มีธรรมะ คือ ให้ทุกคนในทุกส่วนของสังคมมีหลักธรรมในการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้อง ในส่วนที่นับถือพระพุทธศาสนาก็ได้ใช้ประโยชน์จากคำ สอนของพระพุทธศาสนา หากนับถือศาสนาอื่นก็ให้มีหลักจริยธรรมของศาสนานั้น อันจะทำให้สังคมสงบสุขได้

๓. เพื่อให้นำไปทำประโยชน์ คือ สามารถนำความรู้และหลักธรรมะนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและสังคมประเทศชาติส่วนรวม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า การเผยแพร่พระพุทธศาสนาของพระครูเกษมธรรมทัต (สุรศักดิ์ เขมรสี) ท่านจะเน้นการสอนในเรื่องการเจริญวิปัสสนากรรมฐานโดยยึดหลักการและแนวทางของพระพุทธศาสนา คือ หลักสติปัฏฐาน ๔ คือ การพิจารณากาย การพิจารณาเวทนา การพิจารณาจิต และการพิจารณาธรรม นอกจากนั้น ท่านยังเน้นสอนหลักการทำสติตามรู้ความคิดให้สัมพันธ์กับชีวิตประจำวันคือให้สามารถทำสติตามรู้การยืน เดิน นั่ง นอน รับประทาน ดื่ม ทำ พูด คิด เป็นการฝึกสติสมาธิได้ทุกอิริยาบถ

๒.๖ ประวัติสำนักปฏิบัติธรรมวัดมเหยงคณ์ อำเภอพระนครศรีอยุธยา

ปัจจุบัน มหาเถรสมาคมมีนโยบายให้คณะสงฆ์จังหวัด พิจารณาคัดเลือกวัดที่มีความเหมาะสมในด้านวิปัสสนาธุระ เสนอขอจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ตามระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๓ ให้ครอบคลุมทุกจังหวัด ปัจจุบันมี ๑,๑๕๑ แห่งทั่วประเทศ ทั้งจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มี ๑๕ แห่ง เฉพาะ

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ กรรมการณ์ เจริญศักดิ์กุล , เจ้าหน้าที่มูลนิธิสุปฏิปันโน, ๒๐ พฤศจิกายน พ.ศ.

อำเภอพระนครศรีอยุธยา มี ๕ แห่ง คือ วัดกษัตราธิราชวรวิหาร วัดใหญ่ชัยมงคล วัดมเหยงคณ์ วัดบรมวงศ์อิศวราราม วัดพนัญเชิงวรวิหาร สำหรับวัดมเหยงคณ์ เป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่นแห่งที่ ๔ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประวัติโดยสังเขปดังนี้

วัดมเหยงคณ์

ชื่อสำนัก สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แห่งที่ ๔

วัดมเหยงคณ์

ได้รับการจัดตั้งตามมติ มส. ครั้งที่ ๒๙ / ๒๕๔๘

สังกัด มหานิกาย

สถานที่ติดต่อ วัดมเหยงคณ์ หมู่ที่ ๒ ตำบลหันตรา

อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

โทรศัพท์ ๐๓๕ ๘๘๑

-๖๐๑-๒

โทรสาร ๐๓๕ ๘๘๑

-๖๐๕

E-mail/website

www.mahaeyong.org

www.watmahaeyong.org

ข้อมูลเจ้าสำนัก พระครูเกษมธรรมทัต ฉายา เขมรสี

นามเดิม สุรศักดิ์ เพ็งอาทิตย์

อายุ ๖๑ พรรษา ๓๘

วิทยฐานะ

: น.ธ. เอก, พธ.ม. (กิตติมศักดิ์)

ตำแหน่งทางการปกครองสงฆ์

: เจ้าอาวาสวัดมเหยงคณ์

ข้อมูลพระวิปัสสนาจารย์

๑. พระอาจารย์ ญาณกร ปุณณโก

วิทยฐานะ : น.ธ. เอก

๒. พระอาจารย์

มหาประเทือง สิริคุตโต

วิทยฐานะ : น.ธ. เอก

๓. พระอาจารย์ รุ่งโรจน์ ชยานนโท

วิทยฐานะ : น.ธ. เอก

แนวการสอน/ปฏิบัติ ตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร

สภาพสัปปายสถาน เนื้อที่

ประมาณ ๑๒๐ ไร่ ศาลาปฏิบัติธรรม ๒ หลัง อาคารที่พัก ๙ หลัง

พักรับรอง

รับรองผู้ปฏิบัติธรรมได้จำนวน ๓,๐๐๐ คน / ครั้ง

วัดมเหยงคณ์ เดิมเป็นพระอารามหลวง และกลายเป็นวัดร้างไปภายหลังกรุงศรีอยุธยาแตกเมื่อ พ.ศ. ๒๓๑๐ วัดนี้ตั้งอยู่ ณ หมู่ที่ ๕ ตำบลหันตรา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่นอกเขตเมืองมาทางทิศตะวันออก ถ้าเดินมาจากถนนสายเอเชีย แยกเข้าสู่ถนนโรจนะเพื่อมุ่งเข้าเกาะเมือง พอมาถึงเจดีย์วัดสามปลื้มเลี้ยวขวาวอ้อมวงเวียนมาตามถนนระยะทางประมาณ ๑.๕ กิโลเมตร ก็จะถึงทางเข้าวัดมเหยงคณ์ ท่านจะมองเห็นผนังอุโบสถก่อด้วยอิฐสีแดงตระหง่านแต่ไกล

ประวัติความเป็นมาของวัดมเหยงคณ์น่าสนใจ เพราะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญด้านจิตใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการก่อสร้าง ระบุบำรุงพระอารามแห่งนี้สืบต่อกันมาเป็นเวลาหลายร้อยปี

ปัจจุบันนี้กรมศิลปากรได้ขึ้นทะเบียนวัดมเหยงคณ์เป็นโบราณวัตถุ โบราณสถานของชาติ ตั้งแต่วันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๔๘๔ พงศาวดารเหนือได้จดไว้ว่า พระเจ้าธรรมราชา กษัตริย์องค์ที่ ๘ ของอโยธยา มีมเหสี ชื่อ พระนางกัลยาณี และพระนางเป็นผู้สร้างวัดมเหยงคณ์

พระเจ้าธรรมราชา (พ.ศ. ๑๘๔๔ - ๑๘๕๓) เป็นพระราชบุตรเขยองค์แรกของพระเจ้าสุวรมหาราชา พระองค์ทรงสร้างวัดกุฎีดาว ส่วนพระนางกัลยาณี พระอัครมเหสี ทรงสร้างวัดมเหยงคณ์

ถ้าเชื่อพงศาวดารเหนือ ก็แสดงว่าวัดมเหยงคณ์สร้างในสมัยอยุธยา ก่อนตั้งกรุงศรีอยุธยา อย่างน้อย ๔๐ ปี

น. ณ ปากน้ำ นักโบราณคดีได้เขียนเล่าไว้ตอนเดินทางมาสำรวจวัดเก่าแก่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาว่า "ได้ตรวจสอบวัดมเหยงคณ์กับวัดกุฎีดาว พบว่าโครงสร้างชั้นในพระเจดีย์ระบบการก่ออิฐแบบอิงลิชบอนด์ แสดงว่า เป็นวัดที่สร้างขึ้นพร้อมกันก่อนสมัยอยุธยา"

ถ้าจะดูตามแนวภาษาศาสตร์ความหมายของชื่อมเหยงคณ์ มาจากศัพท์บาลีว่า มหิยังคณ์ แปลว่า ภูเขา หรือ เนินดิน พิจารณาภูมิประเทศของวัดมเหยงคณ์ก็เห็นว่าเข้าเค้า เพราะวัดมเหยงคณ์ โดยเฉพาะส่วนพุทธาวาสตั้งอยู่บนเนินสูง

นอกจากนั้น ชื่อ มเหยงคณ์ ยังเป็นชื่อสถานที่และพระธาตุสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศศรีลังกา เรียกว่า มหิยังคณ์เจดีย์ ด้วย

ประเด็น ที่สาม เจดีย์ประธานของวัดมเหยงคณ์ ก็สร้างเป็นเจดีย์ทรงระฆังมีช้างล้อมรอบองค์เจดีย์ ๘๐ เชือก เจดีย์แบบนี้จะได้มาจากเจดีย์ชัยของพระเจ้าพุทธคามินีมหาราชในลังกาทวีปช้างที่ล้อมรอบเจดีย์ คงเนื่องมาจากช้างถุณทลราชพาหนะของพระเจ้าพุทธคามินีมหาราช ผู้ที่ชนะสงคราม และได้บำรุงศาสนาพุทธให้เจริญรุ่งเรืองในลังกา

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

มีผู้ทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเพื่อนำมาประกอบการวิจัย ดังนี้

พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติณฺธโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี” จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ มีกระบวนการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี และการบูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมนำการบริหารไปสู่ความเจริญ และมี กฎหมายพระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัย โดยเฉพาะการปกครองคณะสงฆ์มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากสมัยก่อนมาก เช่น ด้านการปกครอง ด้านการศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ มีรูปแบบที่ปฏิบัติชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบแนวคิดและวิธีการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ถือว่ามีส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการให้องค์กรคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำ ในการบริหารคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยจริยวัตรข้อปฏิบัติที่ดีงาม และเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และสังคมโดยรวม^{๑๕๗}

พระจริญ จิรสุโก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ และลูกจ้าง ใช้หลักธรรมาภิบาลในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหาร พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างให้ความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของเทศบาลเมืองบางกรวยได้ดีมีประสิทธิภาพ และให้การบริหารงานของเทศบาล ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๕๘}

พระมหาเอมกร จิตปณฺโณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอตอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลัก สราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอตอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๐) เมื่อพิจารณาเป็นราย พบว่า ด้านเมตตาทายกรรม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๓) ด้านเมตตาจกรกรรม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๐) ด้าน

^{๑๕๗} พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติณฺธโร), “บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๕๘} พระจริญ จิรสุโก, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

เมตตามโนกรรม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๒) ด้านสาธารณโภคี อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๘) ด้านศีลสามัญญตา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๖) และด้านทวิญญูสามัญญตา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๐) และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า สถานภาพด้านเพศ และอายุ มีผลทำให้ความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนสมมติฐานด้านระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ มีผลทำให้ความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๕๙}

กัญแก้วพารณ์ กลิ่นนิมมวล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔” จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า (๑) ด้านฉันทะ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย = ๔.๒๖ (๒) ด้านวิริยะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๘ (๓) ด้านจิตตะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๙ และ (๔) ด้านวิมังสา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๑^{๑๖๐}

โสภานาคสโร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการ ตามหลักการจัดการของ Henri Fayol กรณีศึกษา บริษัท อิตาลี โกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยี” ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการภายในองค์กรตามหลัก ไว้ว่า การจัดรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรนับได้ว่าเป็นความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และบริษัท อิตาลี ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่วงการอุตสาหกรรมทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นจะต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการ ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดเวลาจากเป้าหมายหลักของ บริษัทอิตาลีจะต้องเป็น ผู้นำระดับโลกในวงการธุรกิจทางด้านฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ หากไม่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วย่อมเป็นการยากที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้^{๑๖๑}

^{๑๕๙} พระมหาเอกมร จิตปัญโญ, “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๖๐} กัญแก้วพารณ์ กลิ่นนิมมวล, “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๖๑} โสภานาคสโร , “ความคิดเห็นของพนักงานระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการตามหลักการจัดการของ Henri Fayol กรณีศึกษา บริษัท อิตาลี โกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๓).

สุมพร ปุณฺณาคม ได้ศึกษา เรื่องการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) กับหลักพุทธศาสนาสรุปได้ว่าประเทศไทยในปัจจุบันประสบปัญหาภาวะวิกฤติทาง เศรษฐกิจปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะครั้งนี้เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนเนื่องจากมีปัจจัย และเงื่อนไขภายนอกและภายในหลายประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องจนในที่สุดประเทศไทยจำเป็นต้องหาทางออกโดยการเจรจาขอความช่วยเหลือทางการเงินจาก International Monetary Foundation (IMF) เพื่อนำเงินมากู้วิกฤติทางเศรษฐกิจในครั้งนี้เงื่อนไขอย่างหนึ่ง ที่ประเทศไทยจะต้องมี Good governance และสามารถสรุปคำนี้ออกมาเป็น ๑.ความซื่อสัตย์สุจริต ๒.ความโปร่งใส ๓.ความพร้อมที่จะชี้แจงหรือได้รับการตรวจสอบจากบุคคลหรือสถาบันอื่น ๔ .การมีส่วนร่วมของสาธารณะชน ๕ . การพยากรณ์ได้ ๖ . การปกครองแบบประชาธิปไตย ๗.การปกครองโดยกฎหมาย ๘.สิทธิมนุษยชน ๙.ความเสมอภาค ๑๐ .สังคมประชาธิปไตย ๑๑.เศรษฐกิจพอเพียง ๑๒.ประสิทธิภาพ ๑๓.ประสิทธิผล ๑๔.ประหยัด ๑๕.คุณธรรม และจริยธรรม และนำหลักทางพระพุทธศาสนาที่เป็นหลักธรรมคำสอน นำมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการที่ดี และสอดคล้อง กับความต้องการของสังคมไทย ในการปกครอง เพื่อสังคมไทยอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข^{๑๖๒}

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารจัดการของแต่ละองค์การหรือหน่วยงานมีความแตกต่างกันไปตามเป้าหมายการดำเนินงาน แต่ในทุกๆ กระบวนการการบริหารจัดการก็มีสิ่งเหมือนกันคือ ต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๒.๗.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร

มีผู้ทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเพื่อนำมาประกอบการวิจัย ดังนี้

พระมหาสุทธีชัย ชิดโคกสูง ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบ การปฏิบัติธรรม กรรณฐานของวัด เพื่อความสงบสุขของสังคมในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติธรรม กรรณฐานที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยในการปฏิบัติ๔ ประการคือ ๑ . บุคคล สบายะ การปฏิบัติธรรมแต่ละสำนักต้องมีอาจารย์ผู้ปฏิบัติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีอาจารย์ผู้ให้กรรมฐานดี มีผู้ปฏิบัติ

^{๑๖๒} สุมพร ปุณฺณาคม, “การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) กับลักษณะพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต(สาขารัฐศาสตร์),(บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

ธรรมที่เข้ามาร่วมปฏิบัติธรรม มีผู้สนับสนุนการ ปฏิบัติธรรมอย่างดียิ่งแล้ว การปฏิบัติธรรมย่อมสำเร็จด้วยดี ๒. อาวาสสัปปายะ สถานที่ที่เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติธรรม เพราะถ้าสถานที่มีความพร้อมทั้งทางด้าน เสนาสนะดี ด้านห้องน้ำ โรงอาหาร สถานที่พัก ถ้ามีความพร้อมการปฏิบัติย่อมดำเนิน ไปด้วยดี๓.อาหารสัปปายะอาหารเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติธรรมเมื่อผู้ปฏิบัติธรรมมีอาหารสำหรับเสริมสร้างร่างกายที่มีคุณภาพ และพอเพียงย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติ ธรรมดีและสุดท้าย ๔.ธรรมสัปปายะต้องมีหลักธรรมในการปฏิบัติ ถ้ามีอาจารย์ สถานที่ อาหารแล้วต้องมีหลักธรรมในการปฏิบัติเพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกหลัก^{๑๖๓}

พระมหาทศธร ภูพวก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ ” จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การปกครองตามหลักพุทธศาสนานั้น เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นสำคัญ ผู้ปกครองต้องมีคุณธรรมในการปกครอง ตามแบบธรรมาธิปไตย คือ ปกครองด้วยความถูกต้อง ความจริง มีศีลธรรม มีความยุติธรรม อำนวยประโยชน์และความสงบสุขแก่ผู้ใต้ปกครอง การปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบันต้องประกอบด้วย รูปแบบที่ดีเหมือนปรัชญาการปกครองของพระพุทธเจ้า โดยนำหลักพระธรรมวินัยมาใช้ในการปกครองคณะสงฆ์ ซึ่งจะช่วยให้การปกครองคณะสงฆ์เป็นไปได้อย่างเหมาะสม และกฎหมายว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์จะเป็นเครื่องมือกลไกช่วยในการควบคุม กำกับ ดูแล พฤติกรรมของพระภิกษุสงฆ์ ส่งเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ในการรักษาศีล และประพฤติดุริยธรรมให้เคร่งครัดยิ่งขึ้น^{๑๖๔}

นริวัลค์ ธรรมนิมิตโชค ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบของวัดที่เหมาะสมกับการเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า แนวคิดทฤษฎีในการจัดวัดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้สมัยพุทธกาลและวัดดีเด่นในปัจจุบันคือ การสร้างบุคคลที่มีความพร้อมสามารถเป็นกัลยาณมิตร เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญอันจะนำไปสู่การจัดเตรียมปรโตโมสะเพื่อให้ผู้เรียนเกิดโยนิโสมนสิการ จนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สามารถพัฒนาตนไปสู่การเป็นกัลยาณมิตรต่อตนเอง และผู้อื่นได้ในที่สุด วัดดีเด่นในปัจจุบันยังคงใช้หลักธรรมวินัยเป็นเครื่องกำกับดูแลการพัฒนาตนของพระภิกษุสามเณร ร่วมกับพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และก ฎมหาเถรสมาคม โดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย สร้างจิตสำนึกให้เกิดความร่วมมือในการจัดสถานที่และกิจกรรมจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติแสดงให้เห็นว่า รูปแบบของวัดที่เหมาะสมกับการเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำเป็นต้องใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เข้ามามีส่วนในกระบวนการสร้างรูปแบบของวัดให้เป็นไปตามความต้องการของพุทธบริษัทแต่ละกลุ่ม วัดต้องมีลักษณะการวางแผนด้านนโยบายที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพพระภิกษุสามเณร

^{๑๖๓} พระมหาสุทธีชัย ชิตโคกสูง, การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติธรรมกรรมฐานของวัดเพื่อความสงบสุขของสังคมในจังหวัดนครราชสีมา , ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ , บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๖).

^{๑๖๔} พระมหาทศธร ภูพวก, “สภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.(บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗).

ให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นกัลยาณมิตร ก้าวทันโลกในยุคปัจจุบันโดยไม่ทิ้งสมณสาธูปและสมณสัญญา รวมทั้งการปรับปรุงสถานที่จัดกิจกรรม อีกด้วย^{๑๖๕}

ภิรมย์ จันถาวร ได้ค้นคว้าวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการการเงินของวัด ” ได้กล่าวสรุปว่า โดยภาพรวมแล้วโครงสร้างการบริหารวัดในพุทธศาสนา จะมีลักษณะเหมือนกัน เพราะวัดจะต้องบริหารจัดการ ภายใต้กฎหมายคณะสงฆ์เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นวัดราษฎร์ วัดหลวง วัดธรรมยุติ วัดมหานิกาย วัดเก่า หรือวัดที่เกิดขึ้นใหม่ แต่ก็มีข้อที่แตกต่างกันดังนี้

๑.การจัดการภายในของวัดที่ขึ้นอยู่กับ ประมุขของแต่ละวัด จะจัดการอย่างไรเพราะเจ้าอาวาสแต่ละวัดทั่วประเทศมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน เช่น เหนือทางด้านวิปัสสนากรรมฐาน ด้านการพัฒนา ด้านการศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเผยแผ่ เป็นต้น ก็จะจัดการวัดให้เป็นไปตามลักษณะวัดที่ตนเองถนัด และยังแตกต่างกันในแต่ละยุคของเจ้าอาวาสที่ปกครองวัด ดังนั้นผู้ที่จะมาเป็นเจ้าอาวาสควรที่จะต้องพัฒนาตนเองให้สามารถที่จะบริหารจัดการให้มีผลงานที่ดีเด่นและต่อเนื่องกันเพื่อคงไว้ซึ่งความศักดิ์สิทธิ์ของสถาบันวัด

๒.วัดที่สร้างขึ้นใหม่ในปัจจุบันจะเป็นวัดที่สร้างขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการสร้างสรรค และพัฒนาการศึกษาแก่สงฆ์และเยาวชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาทางด้านพระธรรมวินัยตามหลักพระไตรปิฎก ทำให้เกิดการสร้างวัดเป็นธรรมชาติเกิดความสงบวิเวก เป็นที่พึ่งทางจิตใจของพุทธศาสนิกชนอย่างแท้จริง และน่าที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างชุมชนรอบวัด ตลอดจนเด็กและเยาวชนใกล้วัด ให้เป็นอุบาสก อุบาสิกา ที่เข้มแข็ง^{๑๖๖}

เสาวลักษณ์ ตั้งใจคำไพบุลย์ ได้ค้นคว้าวิจัยเรื่อง “วิธีการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาระบบงานด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร บริษัทคิมบอลิเล็คทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด ” ได้ผลการวิจัยว่า ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศการแข่งขันในเชิงธุรกิจกันอย่างเข้มข้นนั้น องค์กรต่างๆ ได้มีการสร้างศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขันดังกล่าวอย่างเหมาะสม กลยุทธ์และเครื่องมือทางการบริหารถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กรให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้อย่างเต็มที่ปัจจัยหรือกลยุทธ์ในการบริหารต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้นั้น กลยุทธ์ด้านการบริหาร “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กร ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้รับการให้ความสำคัญว่ามีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ในบางองค์กรมีการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับความสำคัญที่สุดเทียบเท่าและควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญของกระบวนการผลิตและเทคโนโลยี ทั้งนี้จากการประกอบธุรกิจในยุคข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ

^{๑๖๕} นริวัลค์ ธรรมนิมิตโชค, “การศึกษารูปแบบของวัดที่เหมาะสมกับการเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๖๖} ภิรมย์ จันถาวร, *รายงานการวิจัยยุทธศาสตร์การจัดการการเงินของวัด*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

การบริหารมาเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมาย กลยุทธ์ และความฉับไว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเหมาะสม จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปสู่การดำเนินการด้านการปรับปรุงศักยภาพขององค์กรในภาคต่างๆปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของบริษัท คือการสร้างระบบคุณภาพ ในการคัดเลือกบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ระบบการคัดเลือกบุคลากรจะถูกเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมโดยกำหนดให้มีการกำหนด ความสามารถ ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน และความสามารถที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ระบบการคัดเลือกที่มีมาตรฐานทั้งในแง่ประสิทธิภาพการคัดเลือก การมีส่วนร่วมของทีมงานในระดับต่างๆ ที่มีต่อระบบการคัดเลือก โดยมาตรฐานของบุคลากรที่ผ่านระบบการคัดเลือกต้องมีความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตั้งแต่ความสามารถพื้นฐานที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งงาน รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยี^{๑๖๗}

พระมหาบุญพิเศษฐ์ จันทร์เมือง ได้ศึกษาการจัดการการท่องเที่ยวภายในพระอารามหลวงชั้นเอก ในเกาะรัตนโกสินทร์ รายงานผลการวิจัยว่า แนวทางการจัดการการท่องเที่ยวภายในพระอารามหลวงนั้นควรเน้น ๑) การขึ้นชมศิลปกรรมต่างๆ ๒) การนมัสการไหว้พระและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ๓) การฝึกสมาธิภาวนาในวันหยุดและวันพักผ่อน ๔) สิ่งที่น่าท่องเที่ยวควรได้รับในการมาท่องเที่ยว คือความเพลิดเพลิน คติธรรม เกร็ดความรู้ทางศาสนาที่ประกอบด้วยประวัติศาสตร์ที่ละเอียดลึกซึ้ง และ ๕) ควรปรับปรุงด้าน การบริการท่องเที่ยวของวัดที่ยังไม่เป็นที่ดึงดูดใจเพื่อมาตรฐาน แร่งจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ จัดการสาธารณูปโภค^{๑๖๘}

รัฐพล เย็นใจมา ได้ศึกษาการบริหารวัดตามหลักธรรมาภิบาลได้ผลการวิจัยว่า การปกครองคณะสงฆ์ ได้ยึดหลักพระธรรมวินัยมาแต่ครั้งพุทธกาล และต่อมาได้ใช้ร่วมกับพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ให้ผู้บริหารได้ใช้ ในการจัดการปกครอง^{๑๖๙}

พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธมมสุทโธ ได้ผลการวิจัยว่า การศึกษาปัญหาและแนวทาง ในการบริหารงานของเจ้าอาวาสพบว่า ปัญหาและแนวทาง ในการ บริหารงานของเจ้าอาวาสได้แก่ ๑) ด้านการบำรุงรักษาวัด จัดกิจการ และศาสนสมบัติวัดในจังหวัดนนทบุรีส่วนใหญ่ ไม่มีการจัดทำ

^{๑๖๗} เสาวลักษณ์ ตั้งใจคำไพบูลย์, “วิธีการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาระบบงานด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร บริษัทคิมบอลอิเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด ”, วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต , (สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๖).

^{๑๖๘} พระมหาบุญพิเศษฐ์ จันทร์เมือง , “การจัดการการท่องเที่ยวภายในพระอารามหลวงชั้นเอก ใน เกาะรัตนโกสินทร์ ”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , ๒๕๕๓).

^{๑๖๙} นายรัฐพล เย็นใจมา, “การบริหารวัดตามหลักธรรมาภิบาล :กรณีศึกษาวัดหลวงพ่อดธรรม กายาราม จังหวัดราชบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ทะเบียนครุภัณฑ์ ปัญหาเรื่องความ สะอาดภายในวัดหรือบริเวณรอบนอกของวัด และบางวัดมี โบราณสถานโบราณวัตถุที่มี สภาพทรุดโทรม ๒) ด้านการบริหารและการปกครอง ระยะเวลาในการ ประชุมแต่ละครั้งห่างกันนานเกินไป และบาง วัดมีการรวมศูนย์กลางการปกครองไปที่เจ้าอาวาสเพียง ผู้เดียวทำให้ในบางครั้งการดูแล อาจไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร ๓) ด้านการศึกษาอบรมและสั่งสอนผู้ที่ทำ หน้าทีในการอบรมพระภิกษุ และสามเณรมีไม่เพียงพอ และไม่มี การอบรมครู พระทำให้เกิดการขาด แคลนครูพระที่จะทำหน้าที่ในการสอนหนังสือทั้งในแผนกบาลีและ แผนกธรรม ๔) ด้านการให้ความ สะดวกในการบำเพ็ญกุศล การติดต่อบางครั้งไม่สะดวก การจัดกิจกรรมไม่ทั่วถึงพิธีกรรมหรือมคทายก บางวัด ยังทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ และไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ประเพณีและสถานที่จอตระภายในวัด คับแคบจนเกินไป ทำให้ญาติโยมที่มาติดต่อหรือมาทำบุญที่วัดเกิดความไม่สะดวก แนวทางในการ แก้ไขปัญหา ในด้านต่างๆได้แก่ ๑) ด้านการบำรุงรักษา วัด จัดกิจการ และศาสนสมบัติ การสร รบประมาณบางส่วน เพื่อใช้ในการจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ การจัดให้มีการ ทำความสะอาดและปรับ ทัศนียภาพ ภายในและรอบนอกบริเวณวัด ให้มีความสวยงามร่มรื่นตลอดจนการซ่อมแซม โบราณสถานและโบราณวัตถุ ๒) ด้านการบริหารและการ ปกครอง ควรมีการจัดประชุมอย่างน้อย เดือนละครั้ง และควรมีการกระจายอำนาจ การปกครอง ออกไปยังผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารและ การปกครอง ๓) ด้านการศึกษา อบรมและสั่งสอน ควรส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนนักระรม ภายในวัด และควรสนับสนุน ให้ผู้ที่มีความรู้ความ สามารถขึ้นมาเป็น ครูสอนนักระรม และควรจัดให้ มีการอบรมครูพระทุก๖เดือน ๔) ด้านการให้ความสะดวกในการ บำเพ็ญกุศลควรมีการจัดตั้ง หน่วยงานหรือสำนักงานและจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ควรมีการจัดอบรม พิธีกรรม หรือมคทายกขึ้นใน จังหวัดเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเป็นรูปแบบ เดียวกัน และควรจัดให้มีสถานที่ จอตระอย่างเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ญาติโยมที่มาทำบุญ ติดต่อในการบำเพ็ญกุศล ต่างๆ^{๑๗๐}

พระมหาวิชาญ สุริชาโน ได้ศึกษากระบวนการฝึกอบรมบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ของพระโพธิญาณเถระ (ชา สุภทโท) ผลการวิจัยว่าพระโพธิญาณเถระ (ชา สุภทโท) ได้ใช้หลักธรรม ทางพระพุทธศาสนามาใช้ สำหรับฝึกอบรมบุคลากรทั้งฝ่ายบรรพชิต คฤหัสถ์ และการฝึกอบรมผู้นำ ในส่วนบรรพชิต ท่านได้นำกระบวนการ ๓ อย่าง มาใช้ในการฝึกอบรมได้แก่ หลักไตรสิกขา หลัก ธุดงค์วัตร และหลักวัตร๑๔ ซึ่งการ อบรมตามหลักไตรสิกขา มุ่งให้พระภิกษุสามเณรรักษาพระวินัย โดยเคร่งครัด ฝึกฝน สมาธิ และให้มีความคิดถูกต้องคือสัมมาทิฐิโดยใช้วิธีการ อบรมด้วยการออกก ฎ ระเบียบฝึกอาณานิปาตติ และส่งเสริมสัมมาทิฐิคือความคิดที่ถูกต้องซึ่งมีส่วนให้พระ ภิกษุสามเณร ในวัดหนองป่าพงมีความมั่นคงในพระวินัย จิตสงบและมีความเห็นถูกต้อง ตามพระธรรมวินัย สำหรับ การฝึกอบรมตามหลักธุดงค์วัตร ๑๓ ท่านเน้นให้ปฏิบัติด้วยศรัทธาและถือว่าเป็นการสนับสนุน

^{๑๗๐} พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโข, “ประสิทธิภาพการบริหารงานของ เจ้าอาวาสในจังหวัด นนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๓).

การปฏิบัติตามหลัก ไตรสิกขาด้วย โดยใช้เป็น เอกลักษณ์ของวัดหนองป่าพงได้แก่การฉันในบาตร การฉันหนเดียวและการอยู่เสนาสนะ ที่เขาจัดให้ เป็นต้น^{๑๗๑}

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการวัด

จากการค้นคว้าจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ปรากฏว่า มีผู้ทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวัด ไว้หลายท่านผู้วิจัยจึงได้รวบรวมนำมาประกอบการวิจัย ดังนี้

พระมหาพุทธีวงศ์ ญาณบุญ (สุวรรณรัตน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานของ วัดตามหลักธรรมาภิบาล : ศึกษากรณีวัดชลประทานรังสฤษฎ์ อำเภอบางเกร็ด จังหวัดนนทบุรี” ผลจากการวิจัยพบว่า วัดชลประทานรังสฤษฎ์แม้จะเป็นองค์กรคณะสงฆ์องค์กรหนึ่งของสังคมไทย ที่ทำหน้าที่ในการเผยแผ่หลักพุทธธรรมให้แก่ขยายกว้างขวางออกไปก่อให้เกิดประโยชน์คือความสันติสุข สันติภาพให้เกิดขึ้นในทุก ๆ สังคม หรือแก่บุคคลผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาหลักพุทธธรรม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าวัดชลประทานรังสฤษฎ์จะเป็นองค์กรคณะสงฆ์ ก็มีใช้ว่าวัดเองจะมีการบริหารงานของ วัดหรือการสนองงานพระศาสนาโดยไม่มีระเบียบวินัยอะไร แต่คณะสงฆ์ไทยทั่วราชอาณาจักรต้อง ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมวินัย ตลอดจน กฎ หรือระเบียบที่มีเพิ่มขึ้นมาภายหลังในเมื่อโลกหรือ สังคมมนุษย์ได้พัฒนาไปอีกระดับหนึ่ง แต่ถึงกระนั้นก็ตาม กฎหรือระเบียบเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรค ขัดขวางในการเผยแผ่หลักคำสอนทาง พระพุทธศาสนาแต่อย่างใด เพราะมีพระพุทธรูปที่พระพุทธรูปองค์ทรงตรัสว่า อนุชา นามิ ภิกขเว ราชัน อนุตตติ ๑ เป็นต้นว่า ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตให้คล้อยตามพระราช ๑ ซึ่งหมายถึงการคล้อยตามกฎเกณฑ์ของบ้านเมืองอันเป็นเรื่องที่ขอบธรรม ซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมาก ดังนั้น ในด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของวัดชลประทานรังสฤษฎ์ เบื้องต้นวัดได้ยึดหลักพระธรรมวินัยอันเป็นหลักดั้งเดิมของพระพุทธศาสนาเป็นหลักในการปกครองคณะสงฆ์ ตลอดถึงกฎหมายที่ได้ระบุไว้จำเพาะอันได้แก่ พ.ร.บ.คณะสงฆ์ อันมีมหาเถรสมาคมเป็นองค์กรบริหารสูงสุด นอกจากนี้ในการปกครองภายในวัดก็ได้มีกฎระเบียบของวัดสำหรับไว้ควบคุมความประพฤติของพระภิกษุสามเณรและศิษย์วัดอีกด้วย^{๑๗๒}

พระครูปลัดทรงศักดิ์ บำรุงราษฎร์ (กนตวิโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของ พุทธศาสนิกชนต่อการบริหาร วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” ผลจากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชนต่อการบริหารวัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การอบรมพระภิกษุสามเณรให้มีสมณสัญญาและอบรมในเรื่องพระธรรมวินัย จรรยา มารยาทการปฏิบัติอันเกี่ยวกับพิธีหรือแบบอย่างที่ดี การจัดประชุมพระภิกษุสามเณรเพื่ออบรมสั่ง

^{๑๗๑} พระมหาวิชาญ สุวิชาโน , “ศึกษากระบวนการฝึกอบรมบุคลากรทางพระพุทธศาสนาของพระโพธิญาณเถระ (ชา สุภทฺโท)” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

^{๑๗๒} พระมหาพุทธีวงศ์ ญาณบุญ (สุวรรณรัตน์) , “การบริหารงานของวัดตามหลักธรรมาภิบาล : ศึกษากรณีวัดชลประทานรังสฤษฎ์ อำเภอบางเกร็ด จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

สอนด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย และการกำกับดูแลและจัดศาสนสมบัติของวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความมั่นคงแข็งแรง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือพระสังฆาธิการภายในวัดให้ความสำคัญต่อการปกครองวัดเป็นอย่างมาก และให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการอบรมพระภิกษุสามเณรให้มีสมณสัญญาและอบรมในเรื่องพระธรรมวินัย จรรยา มารยาทการปฏิบัติอันเกี่ยวกับพิธีหรือแบบอย่างที่ดี การจัดประชุมพระภิกษุสามเณรเพื่ออบรมสั่งสอนด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย และการกำกับดูแลและจัดศาสนสมบัติของวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความมั่นคงแข็งแรง^{๑๗๓}

พระณัฐพล ฐิติธมโม (ปราบพินาศ) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลจากการวิจัยพบว่า การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดนภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการศาสนศึกษา ด้านสาธารณสงเคราะห์ ด้านสาธารณูปการ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการศึกษาสงเคราะห์และด้านการปกครอง ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พระสงฆ์มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามพรรษาและวุฒิการศึกษา อย่างเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพระสงฆ์ในวัดเขตธนบุรี ที่มีอายุและวุฒิการศึกษา วุฒิการศึกษานักรรมต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวัดตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสงฆ์ในเขตธนบุรีไม่แตกต่างกัน^{๑๗๔}

คุณ ไทซัน และเทพพร มั่งธานี ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการศึกษา และเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา :กรณีศึกษาวัดมหาพุทธาราม อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน พบว่า ด้านการปกครอง มีการวางแผนการบริหารอย่างชัดเจน มีระเบียบในการปกครอง มีการกระจายอำนาจและการมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นระบบ ด้านการศึกษา พบว่า สามารถรักษารูปแบบการศึกษาแบบดั้งเดิมที่มุ่งพระธรรมวินัยและพระพุทธศาสนาโดยตรง ด้านการศึกษาสงเคราะห์ พบว่า ทางวัดมีโรงเรียนการกุศลอยู่ในเขตของวัด และมีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและศูนย์บริการผู้สูงอายุภายในวัด ด้านสาธารณูปการ เนื่องจากบริเวณวัดไม่กว้างมาก จึงทำให้จัดศาสนวัตถุ และเสนาสนะ ตามสภาพบริเวณวัด ด้านการสาธารณะ

^{๑๗๓} พระครูปลัดทรงศักดิ์ บำรุงราษฎร์ (กนตวิโร), “ความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชนต่อการบริหารวัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๗๔} พระณัฐพล ฐิติธมโม (ปราบพินาศ), “การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

สงเคราะห์ พบว่า มีการเปิดโอกาสให้ชุมชนที่ตั้งของวัดดำเนินกิจกรรมทางสังคมต่างๆ ที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยภายในวัด^{๑๗๕}

ฉันทนา กล่อมจิต ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดป่าบ้านค้อ อำเภอเมืองผิง จังหวัดอุดรธานี ” ผลการวิจัยในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน พบว่า ด้านการปกครองเป็นการปกครองแบบพอปกครองลูก มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ด้านการศาสนศึกษา มีการสนับสนุนให้การศึกษาพระปริยัติธรรม สอบนักธรรม และการอบรมปฏิบัติธรรม เป็นการศึกษาตามอรรถาธิบาย ด้านสาธารณูปการ มีความสะดวกสบายและมีสัปปายะในการปฏิบัติธรรม และมีการสร้างพระมหาธาตุเจดีย์ ด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม ได้จัดอบรมปฏิบัติธรรมและกนิมนต์ภายในและภายนอกประเทศ จัดการอบรมปฏิบัติธรรมสัญจร มีการเผยแผ่ธรรมะด้วยสื่อต่าง ๆ ด้านสาธารณสงเคราะห์ ได้ทำการบำเพ็ญสาธารณสงเคราะห์แก่ชุมชน บุคคล และศาสนสถาน รวมทั้งได้ตั้งกองทุนช่วยเหลือแม่บ้านผู้ปฏิบัติธรรม และการเผยแผ่ธรรมให้เด็กและเยาวชน ส่วนด้านการศึกษา สงเคราะห์ พบว่า ทางวัดไม่ได้จัดการศึกษาสงเคราะห์สำหรับเด็กและเยาวชน^{๑๗๖}

มนัส ภาคภูมิ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน” โดยศึกษาจากเจ้าอาวาสวัดพัฒนาตัวอย่างจากภูมิภาคต่างๆ ภาคละ ๓ รูป รวม ๑๒ รูป โดยศึกษาประวัติชีวิต คุณลักษณะส่วนตัว กระบวนการทำงานของเจ้าอาวาส และสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์สังคมของวัด และพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ (๑) ปัจจัยหลักหรือปัจจัยโดยตรงประกอบด้วย ความสามารถพิเศษหรือคุณลักษณะเฉพาะพิเศษของเจ้าอาวาส บุคลิกภาพภาวะผู้นำ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัย และกระบวนการบริหารและการทำงานอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การติดตาม การบริหารการเงิน เป็นต้น (๒) ปัจจัยเสริม คือ ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุน ได้แก่ สภาพแวดล้อม ท่าเลที่ตั้งบรรยากาศในวัดและการที่วัดลักษณะพิเศษเฉพาะ เช่น เป็นโบราณสถาน มีโบราณวัตถุทางศิลปวัฒนธรรม และอื่นๆ^{๑๗๗}

^{๑๗๕} คุณ โทพันธ์ และเทพพร มั่งธานี, “รูปแบบการจัดการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษา วัดมหาพุทธาราม อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการการศึกษา, ๒๕๕๖).

^{๑๗๖} ฉันทนา กล่อมจิต, “รูปแบบการจัดการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษา วัดป่าบ้านค้อ อำเภอเมืองผิง จังหวัดอุดรธานี ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการการศึกษา, ๒๕๕๖).

^{๑๗๗} มนัส ภาคภูมิ และคณะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการการศึกษา, ๒๕๕๐).

สุรสิทธิ์ ไกรสิน ได้วิจัยเรื่อง “วัดร้างในภาคอีสาน : การศึกษาวิกฤติ แนวทางการฟื้นฟูและพัฒนาวัดร้าง โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน” ผลจากการวิจัยพบว่า ประวัติความเป็นมาของวัดร้างในภาคอีสาน ในแต่ละพื้นที่ที่ทำการวิจัย แต่ละวัดล้วนตั้งขึ้นพร้อมกับการตั้งบ้านเรือนและการสร้างชุมชนบางแห่งเมื่อชุมชนขยายเพิ่มมากขึ้น ทำให้เนื้อที่ภายในวัดคับแคบลง ซึ่งชุมชนถือว่าวัดเป็นสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์เป็นศูนย์รวมทางจิตใจของประชาชนในชุมชนมาทุกยุคทุกสมัย ถ้าสถานที่ไม่เหมาะสมก็ต้องย้ายหรือไปสร้างวัดใหม่จึงทำให้วัดเก่าร้างไป ส่วนวัดที่มีสถานที่เหมาะสมอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของชุมชนไม่ดี รวมไปถึงข้อวัตรปฏิบัติของพระสงฆ์ไม่เหมาะสม ทำให้วัดไม่มีพระจำพรรษาเป็นเหตุให้วัดร้างไปในที่สุด ด้านวิกฤติที่นำไปสู่การเกิดวัดร้างในภาคอีสาน เกิดจากกรณีดังต่อไปนี้คือ การแตกแยกความสามัคคีของคนในหมู่บ้าน เศรษฐกิจของชุมชนตกต่ำ ไม่มีผู้บวช สืบทอดศาสนาทางพุทธศาสนา ความขัดแย้งระหว่างพระภิกษุด้วยกัน ชาวบ้านขาดความศรัทธาในตัวพระสงฆ์ เนื้อที่ตั้งวัดมีไม่มากพอที่จะพัฒนาในด้านเสนาสนะและสิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ และความเชื่อของชาวบ้านในเรื่องอำนาจของสิ่งเหนือธรรมชาติ วัดตั้งอยู่กลางหมู่บ้านแลพื้นที่ต่ำกว่าบ้านของชาวบ้านเวลาฝนตกน้ำในหมู่บ้านจะไหลไปท่วมวัดซึ่งมีพื้นที่ต่ำ ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชาวบ้านได้ สาเหตุที่นำไปสู่การเกิดวัดร้างภาคอีสานได้แก่ การแตกแยกความสามัคคีของคนในชุมชน ขาดศาสนาทางพุทธศาสนา ชาวบ้านขาดความเลื่อมใสในตัวพระสงฆ์ ส่วนแนวทางในการฟื้นฟูและพัฒนาวัดร้างนั้นสามารถทำได้โดยความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน ด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสำคัญ เพื่อให้วัดเป็นศูนย์ของกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน^{๑๗๘}

อารยา กอบความดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารวัดตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดสามพราน จังหวัดนครปฐม” ผลจากการวิจัยพบว่า การจัดการวัดในแต่ละมิติการบริหาร ทั้งด้านปกครอง การบริหาร ศาสนสมบัติ การบริหารสาธารณูปการ การจัดการศาสนบุคคล การศึกษาสงเคราะห์ และศาสนสงเคราะห์ต่างๆซึ่งสามารถนำองค์ความรู้ของหลักธรรมาภิบาล ทุกประเด็น ทั้งด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักความมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ระบบและกลไกการบริหาร มีรูปแบบ และแนวทางการจัดการ แบบผสมผสาน ทั้งแบบด้านตะวันตกและด้านตะวันออก ที่สามารถบูรณาการ การจัดการได้ สอดคล้องกับแนวคิดของปรกรณ์ ศรีดอนไผ่ ซึ่งกล่าวถึงหลักการบริหารงานเชิงระบบ (System Approach) ที่ต้องมีปัจจัยต่าง ๆ ประกอบกัน มีความสัมพันธ์กัน กำหนดเป็นขอบเขตการจัดการที่ชัดเจนไว้อย่างเป็นระบบ อันจะนำมาซึ่งการบริหารจัดการที่เชื่อถือได้ รวมถึงการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารธรรมาภิบาลกับวัดสามพราน จังหวัดนครปฐม ซึ่งสัมพันธ์อย่างให้ตอบแบบสัมภาษณ์แล้วได้ข้อสรุปที่เป็นระบบการจัดการที่มีเหตุผลสอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณีและกระบวนการบริหารวัดซึ่งมีอยู่เดิม จนนำไปสู่การประยุกต์ใช้ ความรู้และรูปแบบการจัดการเชิงธรรมาภิบาลกับวัดต่าง ๆ ทั่วไปได้ ด้วยกระบวนการ ๔ ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมของวัด เพื่อ

^{๑๗๘} สุรสิทธิ์ ไกรสิน, “วัดร้างในภาคอีสาน : การศึกษาวิกฤติ แนวทางการฟื้นฟูและพัฒนาวัดร้าง โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน”, **ปริญญานพนธ์ดุขปฏิบัตินิต**, (สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๒).

การศึกษาเรียนรู้ชุมชน สังคม บุคคลของวัด วัฒนธรรมองค์กรของวัด และการจัดการวัด การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารวัด เพื่อการวิเคราะห์ระบบการบริหารวัด^{๑๗๙}

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวัดสรุปได้ว่า วัดในพระพุทธศาสนามีสถานะเป็นนิติส่วนบุคคลมีเจ้าอาวาสตลอด ถึงรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาสเป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้นำในการนำพระภิกษุ สามเณร รวมทั้งอุบาสก และอุบาสิกาในการพัฒนาวัดให้มีความเจริญ ดังนั้นผู้นำทุกระดับจะต้องมีการวางแผนการบริหารอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีระเบียบในการปกครอง มีการกระจายอำนาจและการมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะเจ้าอาวาส จะต้องมีความพิเศษ เช่น บุคลิกภาพความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัย เป็นต้น เพื่อเป็นสิ่งสนับสนุนการพัฒนาวัดให้เป็นสถานที่ประกอบศาสนพิธีทางพระพุทธศาสนา และให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมจิตใจของพุทธศาสนิกชน เพื่อให้เขามีที่พึ่งเครื่องยึดเหนี่ยวทางจิตใจ กิจกรรมเผยแผ่พระพุทธศาสนา จึงจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๗.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสำนักปฏิบัติธรรม

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสำนักปฏิบัติธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสำนักปฏิบัติธรรมและได้นำเสนอ ดังนี้

พระยุพธนา รมณียธมโม ได้กล่าวจากการศึกษาเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การ้องค์กรคณะสงฆ์ ในสมัยพุทธกาลพบว่า บริบททางสังคมอินเดียในสมัยพุทธกาล กำลังอยู่ในช่วงระยะของการเจริญเติบโต ทางด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจการศึกษา และสังคมทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนทัศน์การดำเนินชีวิตของคนในสังคม โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่อยู่ในวรรณะต่ำจะได้รับการศึกษาและการเอาใจใส่เปรียบ จากกลุ่มบุคคลที่อยู่ในวรรณะสูงซึ่งในยุคนั้น พรหมณ์เป็นกลุ่มที่จัดได้ว่าเป็นบุคคล ที่มีอิทธิพลมากที่สุดในสังคมการเกิดขึ้น และดำรงอยู่ขององค์กรคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนา จึงเป็นทางเลือกอย่างหนึ่งของคนในสังคมอินเดีย ในสมัยพุทธกาล ที่ต้องการ แสวงหาแนวทางในการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ ที่มีความเสมอภาค และความ เท่าเทียมกันของคนในสังคม หลังจากการประกาศพระศาสนาของพระพุทธเจ้า และเหล่า พระอริยสาวก จึงทำให้มีบุคคลจากวรรณะต่างๆ เข้ามาบวชเป็นจำนวนมากการตั้ง และการจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลเป็นการจัดสภาพการณ์ทางสังคม เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการศึกษา และพัฒนาตนเองของสมาชิก ในองค์กรคณะสงฆ์ให้ได้จุดมุ่งหมายสูงสุดที่เรียกว่าพระนิพพานซึ่งเป็ นจุดมุ่งหมายสูงสุดของสังคมพุทธ โดยมีพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครอง และให้การศึกษาพัฒนาตนเองของภิกษุ ที่เป็นสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ พระพุทธองค์ทรงมีพุทธวิธี ในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการจัดองค์กร คณะสงฆ์ด้วยการยึดหลักพระธรรมวินัย เป็นพื้นฐาน ในการอยู่ร่วมกันจึงทำให้การดำเนินการ

^{๑๗๙} อารยา กอบความดี, “การบริหารวัดตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดสามพราน จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

ป้องกันและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์กร คณะสงฆ์สมัยพุทธกาลสำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี และหลักการที่พระพุทธองค์ทรงวางไว้ก็ยังคงใช้มาจนถึงปัจจุบัน การนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร คณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนาสมัยพุทธกาลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรคณะสงฆ์ และสังคมทั่วไป ในสมัยปัจจุบันจะทำให้ได้รับประโยชน์ ๒ ประการ คือ

๑. ในด้านศาสนธรรมคือหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาซึ่งมีเนื้อหาสาระ หรือคุณค่าแทนที่อยู่ในรูปแบบของการจัดองค์กรคณะสงฆ์

๒. ในด้านรูปแบบ และวิธีการการจัดองค์กร ซึ่งยืนยันถึงผลสำเร็จของการนำ แนวคิดมาปฏิบัติและให้เห็นผลจริงในสังคม^{๑๘๐}

พระมหาบุญพิเชษฐ์ จันทร์เมือง ได้รายงานผลการวิจัยว่าแนวทางการจัดการ การท่องเที่ยวภายในพระอารามหลวงนั้นควรเน้น ๑) การชื่นชมศิลปกรรมต่างๆ ๒) การนมัสการไหว้พระ และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ๓) การฝึกสมาธิภาวนาในวันหยุด และ วันพักผ่อน ๔) สิ่งที่น่าสนใจควรได้รับการมาท่องเที่ยวคือความเพลิดเพลิน คติธรรม เกร็ดความรู้ทางศาสนาที่ประกอบด้วยประวัติศาสตร์ที่ละเอียดลึกซึ้งและ ๕) ควรปรับปรุงด้านการบริการท่องเที่ยวของวัดที่ยังไม่เป็นที่ดึงดูดใจเพื่อมาตรฐานแรงจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ จัดการสาธารณูปโภค^{๑๘๑}

พระมหาสุทธิชัย ชิดโคกสูง ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการปฏิบัติธรรมกรรมฐานของวัด เพื่อความสงบสุขของสังคมในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติธรรมกรรมฐานที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยในการปฏิบัติ ๔ ประการคือ บุคคลสปปายะ การปฏิบัติธรรมแต่ละสำนักต้องมีอาจารย์ผู้ปฏิบัติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีอาจารย์ผู้ให้กรรมฐานดี มีผู้ปฏิบัติธรรมที่เข้ามาร่วมปฏิบัติธรรมมีผู้สนับสนุนการปฏิบัติธรรมอย่างยิ่งแล้ว การปฏิบัติธรรมย่อมสำเร็จด้วยดี อาวาสสปปายะ สถานที่เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติธรรม เพราะถ้าสถานที่มีความพร้อมทั้งทางด้านเสนาสนะดี ด้านห้องน้ำ โรงอาหาร สถานที่พัก ถ้ามีความพร้อมการปฏิบัติธรรมย่อมดำเนินไปด้วยดี อาหารสปปายะ อาหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติธรรม เมื่อผู้ปฏิบัติธรรมมีอาหารสำหรับเสริมสร้างร่างกายที่มีคุณภาพ และพอเพียงย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติธรรมดี และสุดท้ายธรรมสปปายะ ต้องมีหลักธรรมในการปฏิบัติ ถ้ามีอาจารย์ มีสถานที่ มีอาหารแล้วต้องมีหลักธรรมในการปฏิบัติ เพื่อทราบแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้อง^{๑๘๒}

^{๑๘๐} พระยุพธนา รมณียธมโม (แก้วกัณหา) , “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๔๗).

^{๑๘๑} พระมหาบุญพิเชษฐ์ จันทร์เมือง , “การจัดการการท่องเที่ยวภายในพระอารามหลวงชั้นเอก ในเกาะรัตนโกสินทร์” , วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๓).

^{๑๘๒} พระมหาสุทธิชัย ชิดโคกสูง, “การพัฒนาารูปแบบการปฏิบัติธรรมกรรมฐานของวัด เพื่อความสงบสุขของสังคมในจังหวัดนครราชสีมา” , วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๒).

พระวุฒิกัทร เครือวงศ์ ทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการสร้างคามพึงพอใจของพุทธศาสนิกชนที่มาปฏิบัติธรรมต่อการให้บริการของวัดต้นสน จังหวัดอ่างทอง” ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจของพุทธศาสนิกชนที่มาปฏิบัติธรรมต่อการให้บริการของวัดต้นสน จังหวัดอ่างทอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกๆ ด้าน ได้แก่ ด้านที่พักอาศัย ด้านห้องน้ำ ห้องสุขา ด้านสถานที่รับประทานอาหาร ด้านสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ด้านที่จอดรถ ด้านการต้อนรับ และด้านความปลอดภัย ^{๑๘๓}

พระมหาวิชาญ สุวิชาโน ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษากระบวนการฝึกอบรมบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ของพระโพธิญาณเถระ (ชา สุภทฺโท) ได้ผลการวิจัยว่า พระโพธิญาณเถระ (ชา สุภทฺโท) ได้ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้สำหรับ ฝึกอบรมบุคลากร ทั้งฝ่ายบรรพชิต - คฤหัสถ์ และการฝึกอบรมผู้นำในส่วนบรรพชิต ท่านได้นำกระบวนการ ๓ อย่าง มาใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักธุดงค์วัตรและหลักวัตร๑๔ซึ่งการอบรมตามหลักไตรสิกขามุ่งให้ พระภิกษุสามเณร รักษาพระวินัยโดยเคร่งครัดฝึกฝนสมาธิและให้มีความคิดถูกต้องคือ สัมมาทิฐิ โดยใช้วิธีการอบรมด้วยการออกกฎระเบียบฝึกอาณานิสัย และส่งเสริมสัมมาทิฐิคือความ คิดที่ถูกต้องซึ่งมีส่วนให้พระภิกษุสามเณรในวัดหนองป่าพง มีความมั่นคงในพระวินัย จิตสงบและมีความเห็นถูกต้องตามพระธรรมวินัย

สำหรับการฝึกอบรมตามหลักธุดงค์วัตร๑๓ ท่านเน้นให้ปฏิบัติด้วยศรัทธา และถือว่าเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักไตรสิกขาด้วย โดยที่ใช้เป็นเอกลักษณ์ของวัดหนองป่าพงได้แก่การฉันในบาตรการฉันคนเดียวและการอยู่เสนาสนะที่เขาจัดให้สำหรับการฝึกอบรมด้วยวัตร๑๔ ท่านมุ่งให้พระภิกษุสามเณรได้ปฏิบัติตนถูกต้องและ เหมาะสมต่อบุคคลสถานที่ตามกาลเทศะ โดยใช้วิธีการให้ฝึกฝนปฏิบัติจริงคอยพรั้งสอนแนะนำและให้ออกเป็นกฎระเบียบ เพื่อปฏิบัติโดยเท่าเทียมกัน สิ่งที่ท่านเน้นในวัตร ๑๔ ประการ คือ มารยาทในการบิณฑบาต การฉัน การรักษา เสนาสนะ การใช้บริขารอย่างประหยัด และการอุปฐากครูบาอาจารย์

ท่านพระโพธิญาณเถระ ได้ฝึกอบรมฆราวาสด้วยหลัก บุญกิริยาวัตถุ๑๐ ฆราวาสธรรม๔ และอนุปพุทธิกถา๕โดยในหลักบุญกิริยาวัตถุ๑๐ท่านเน้นการให้ทานด้วยปัญญา การเสียสละกิเลส การฟังธรรมด้วยความเคารพ และการทำความเห็นให้ถูก โดยใช้วิธีการแสดงธรรมในวันธัมมัสสวนะ (วันพระ) และวันสำคัญและการสนทนาธรรม เฉพาะตัวและเป็นกลุ่ม

ในหลักฆราวาสธรรม๔ ท่านเน้นไปที่การรักษาศีล และการละเว้นอบายมุข โดยการแสดงธรรมในวันสำคัญ การทำบุญในโอกาสต่างๆ แนะนำเป็นรายบุคคล และการให้ข้อคิด ทำให้ฆราวาสครองเรือนด้วยความสุข มีหลักธรรมประจำใจ

สำหรับหลักอนุปพุทธิกถา๕ ท่านมุ่งให้อุบาสกอุบาสิกา และแม่ชีปฏิบัติธรรมในชีวิตประจำวัน ไปจนถึงการประพฤติพรหมจรรย์ โดยเน้นการรักษาศีลที่ถูกต้อง การเห็นโทษของกิเลส

^{๑๘๓} พระวุฒิกัทร เครือวงศ์, “แนวทางการพัฒนาการสร้างคามพึงพอใจของพุทธศาสนิกชนที่มาปฏิบัติธรรมต่อการให้บริการของวัดต้นสน จังหวัดอ่างทอง” , วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธศาสตรบัณฑิต), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๑).

การปฏิบัติสมาธิและการเจริญวิปัสสนาผล การฝึกอบรม ทำให้ อุบาสก อุบาสิกาแม่ชีที่วัดหนองป่าพง และสาขาได้รับความสงบจากการรักษาศีลและ ฝึกสมาธิ การฝึกอบรมผู้นำสาขา เพื่อให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไปทำหน้าที่บริหารสาขา โดยใช้หลักธรรม คือการระงับและกัลยาณมิตรธรรม๗ เป็นหลัก ในการอบรม โดยใช้ วิธีการแนะนำการให้มีโอกาสฝึกฝนปฏิบัติกิจวัตรต่างๆจนมีความมั่นคงผลการ ฝึกอบรม ทำให้เกิดสำนักสาขาทั้งในและต่างประเทศจำนวน ๑๙๖ แห่ง ซึ่งคณะสงฆ์ น่าจะได้ศึกษา และนำกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรดังกล่าวนี้ ไปปรับใช้ในการบริหาร และปกครอง คณะสงฆ์เพื่อ ความเป็นเอกภาพ ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในคณะสงฆ์ต่อไป^{๑๘๔}

เคดจ์ ได้วิจัยการค้นหาคติวิญญาน : การปฏิบัติของชาวพุทธเถรวาทรุ่นแรกใน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติที่วัดพิลาและที่ศูนย์วิปัสสนาเคมบริดจ์ ต่างมีการปฏิบัติและ ความเชื่อร่วมกัน ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในหลายประการ ยิ่งกว่านี้ ผู้วิจัยยังพบว่า พระภิกษุ ครู และผู้ปฏิบัติที่วัดพิลา และที่ศูนย์วิปัสสนาเคมบริดจ์ต่างสร้างและสนับสนุนองค์การของพุทธศาสนิกชน ในหมู่ผู้ใกล้ชิดที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ทั้งสองด้วยเหตุผลที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มประชาชนที่เป็นแกนหลักที่ เกี่ยวข้องกับศูนย์ทั้งสอง แม้จะมีโครงสร้างที่ต่างกันได้ทำการจัดตั้งกลุ่มหรือชุมชน และสนับสนุนกลุ่ม เหล่านี้ด้านจิตวิญญาน โดยการทำบุญที่วัดพิลาและปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานที่ศูนย์วิปัสสนาเคมบริดจ์ ประชาชนของทั้งสองศูนย์ได้สร้างอัตลักษณ์ของตนโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมและ ยึดถือเอาเป็นอัตลักษณ์ของตนในสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้หญิงมีบทบาทและมีตำแหน่งหน้าที่ มากกว่าที่เป็นอยู่ในองค์กรชาวพุทธในเอเชีย ผู้วิจัยสรุปว่า องค์กรทั้งสองนี้ ต่างบ่งบอกถึงปฏิกิริยา ตอบสนองที่เกิดขึ้นต่อปัญหาในการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่คนในทุกศาสนาจะต้องเผชิญเมื่อ เขาเหล่านั้นอพยพมาอยู่ในสหรัฐอเมริกา^{๑๘๕}

ธนาทิพย์ ลอแก้ว ศึกษาเรื่องแนวทางการปฏิบัติธรรมของศูนย์พระพุทธศาสนา นานาชาติวัดพระธาตุดอยสุเทพราชวรวิหาร ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปฏิบัติธรรมของศูนย์ พระพุทธศาสนานานาชาติวัดพระธาตุดอยสุเทพราชวรวิหารนี้ ปฏิบัติตามรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติ วิปัสสนากรรมฐานในแนวสติปัฏฐาน ๔ ซึ่งสอนตามแนวพองหนอ ยุบหนอ การปฏิบัติวิปัสสนา กรรมฐานในแนวสติปัฏฐาน ๔ คือการใช้สติเป็นประธานในการกำหนดอารมณ์ ฐานที่ตั้งของสติ คือ กาย เวทนา จิต ธรรมแนวทางการปฏิบัติ พระวิปัสสนาจารย์สอนให้โยคีฝึกปฏิบัติโดยเน้นอริยาบถ เดิน และนั่ง ซึ่งจัดอยู่ในหมวดอริยาบถในกายานุปัสสนาเป็นหลัก การปฏิบัติในอริยาบถ ยืน และนอน

^{๑๘๔} พระมหาวิชาญ สุวิชาโน, “ศึกษากระบวนการฝึกอบรมบุคลากรทางพระพุทธศาสนาของ พระโพธิญาณเถระ (ชา สุภทโท)” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๘๕} Cadge, Wendy, Seeking the Heart : The First Generation Practices Theravada Buddhism in America, Thesis Ph.D., (Ottawa : The University of Chicago Press, 2002), p. 287.

จัดอยู่ในอิริยาบถย่อยร่วมกับอิริยาบถย่อยอื่นๆ สำหรับเวทนา จิต ธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่แทรกอยู่ระหว่างการเดินจงกรม การนั่งสมาธิ และการกระทำอิริยาบถย่อย^{๑๘๖}

ไฉไลฤดี ยูณะศิริ และคณะ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลสำเร็จในการปฏิบัติธรรมของ พระนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ข้อสรุปว่า พระนิสิต ต้องการพัฒนาจิต การปฏิบัติธรรมและการจัดรูปแบบที่หลากหลายตามความเหมาะสมโดยใช้หลัก ภาวนา ๔ คือ

๑) กิจกรรมกายภาวนา คือการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติที่หลากหลาย เพื่อฝึก การควบคุม สำนวณระวัง ในอินทรีย์สังวรทาง ตา หู จมูก ลิ้น กาย ในระหว่างที่เรียนและปฏิบัติ ทั้งใน อิริยาบถใหญ่ คือ ยืน เดิน นั่ง นอน และอิริยาบถย่อย เช่น การบริโภคอาหาร น้ำดื่ม ขับถ่ายเป็นต้น หรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งสัมพันธ์กับการเคลื่อนไหวทางกาย

๒) กิจกรรมศีลภาวนา คือ การจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียน และผู้ปฏิบัติตั้งอยู่ใน กฎระเบียบ ตามที่ตกลงกันอย่างเคร่งครัด ตลอดถึงการสร้างความตระหนักรู้ ในข้อปฏิบัติของการอยู่ร่วมกันของ ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติ การรักษาศีล และพระวินัย

๓) กิจกรรมจิตภาวนา คือ การจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติได้อบรมปฏิบัติทางจิต เพื่อพัฒนาสติให้เกิดสมาธิตั้งมั่นจดจ่อ ในระหว่างที่เรียนและฝึกปฏิบัติ ให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก ชื่น และสนใจในการสอนและการฝึกปฏิบัติ โดยมีกิจกรรมการฝึกสมาธิ ในรูปแบบต่างๆ ที่ หลากหลายให้เหมาะสมกับจริตของผู้ปฏิบัติ

๔) กิจกรรมปัญญาภาวนา คือ การจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียน และผู้ปฏิบัติเกิดความรู้ ความ เข้าใจ ในหลักสูตรการเรียนรู้อย่างชัดเจน^{๑๘๗}

พระมหาเสน่ห์ หลุ่มแก้ว ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา และแนวทาง แก้ไขปัญหา การบริหารวัด ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารวัด ได้แก่ ขาดเครื่องมือ ที่ใช้ในการจัดการ ขาดงบประมาณในการซ่อมแซม บำรุงรักษาถาวรวัตถุจัดการ และรักษาศาสน สมบัติของวัด ขาดวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการบำรุงรักษาศาสนสมบัติ ขาดเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการ จัดการบริหารและปกครอง ขาดงบประมาณในการจัดกิจกรรม ให้ความรู้แก่เยาวชนและ ประชาชน ขาดงบประมาณในการพัฒนาพระภิกษุสามเณรและบุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

^{๑๘๖} ธนาทิพย์ ลอแก้ว, “แนวทางการปฏิบัติธรรมของศูนย์พระพุทธศาสนานานาชาติวัดพระธาตุคอกย สุเทพราชวรวิหาร”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒).

^{๑๘๗} ไฉไลฤดี ยูณะศิริ และคณะ, “ผลสำเร็จในการปฏิบัติธรรมของพระนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่”, **รายงานการวิจัย**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๕๕๖).

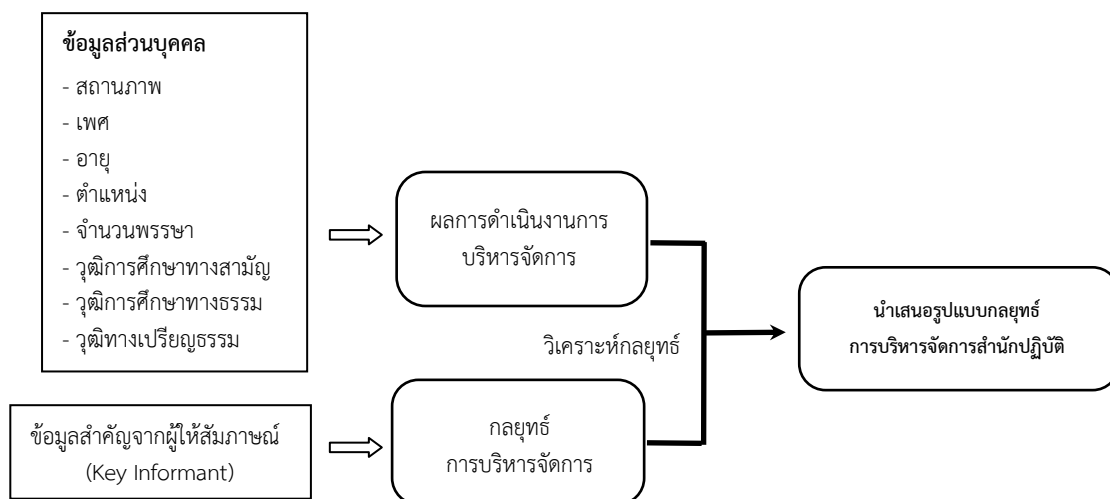
อบรมและสั่งสอน ขาดสื่อ คู่มือเอกสารวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษาอบรมและสั่งสอนและจำนวน พระภิกษุสามเณรมีไม่เพียงพอเพื่อการจัดการเรียนการสอน^{๑๘๘}

สรุปการปฏิบัติธรรมกรรมฐานของแต่ละวัดก็มีความแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ว่าโอกาส และสถานที่ของวัดนั้นจะเอื้ออำนวยได้มากสักเท่าไร บางวัดก็จัดการปฏิบัติธรรมอย่างเดียว บางวัดก็ มีการร่วมกันจัดทั้งญาติโยมและพระสงฆ์ได้ร่วมมือกันจัดทำขึ้น ตามลักษณะโครงการหลัก ๆ ดังนี้ คือ ๑) การปฏิบัติธรรมในช่วงเทศกาลวันสำคัญทางศาสนา และวันสำคัญของชาติ ๒) การปฏิบัติธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ๓) การปฏิบัติธรรมเพื่อฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน และเยาวชน การปฏิบัติธรรม ทั้ง ๓ โครงการนี้เพื่อสนองมหาเถรสมาคมที่มีนโยบายให้คณะสงฆ์ จังหวัด พิจารณาคัดเลือกวัดที่มีความเหมาะสมในด้านวิปัสสนาธุระ เสนอขอจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติ ธรรมประจำจังหวัด ตามระเบียบของมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำ จังหวัด พ.ศ. ๒๕๔๓ ให้ครอบคลุมทุกจังหวัด เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยหลัก ตรงทางและ ตรงธรรมแห่งสติปัญญานี้

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการ สำนักปฏิบัติธรรม : กรณีศึกษา สำนักปฏิบัติ วิปัสสนากรรมฐานวัดมเหยงคณ์ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนด กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังแผนภาพที่ ๒.๗

^{๑๘๘} พระมหาเสน่ห์ กลยาณโร , การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารวัดของ เจ้าอาวาสในเขตอำเภอปากช่อง, ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๒).



แผนภาพที่ ๒.๗ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย