

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง“การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมในจังหวัดนครปฐม” เป็นการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่มีความสัมพันธ์และเหมาะสม ที่จะใช้เป็นฐานคิดในการศึกษาวิเคราะห์ร่วมกับการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งมีทั้งแนวคิดหลักการจัดการเชิงพุทธ แนวคิดหลักทฤษฎีการจัดการทั่วไป ซึ่งนำเสนอได้ ๖ ประเด็น ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการ

๒.๒ หลักพุทธธรรมสำหรับการบูรณาการพัฒนารูปแบบการจัดการ

๒.๓ แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

๒.๔ พื้นที่วิจัย

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิด

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการ คือ การพัฒนาองค์การไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามจะมีเป้าหมายร่วมกันคือมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงาน หรือระบบต่างๆ และเพื่อสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์การ การเลือกใช้รูปแบบใดก็อาจต้องพิจารณาถึงลักษณะขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีการใช้รูปแบบในการพัฒนาองค์การ รูปแบบที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ได้แก่ รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการแก้ไขปัญหา และรูปแบบการสร้างทีมงาน ขั้นตอนต่างๆ ของแต่ละรูปแบบคล้ายคลึงกัน และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สำหรับรูปแบบการพัฒนาองค์การประกอบด้วย การเกิดปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ การยอมรับและต้องการพัฒนาองค์การ การทำสัญญาระหว่างที่ปรึกษากับองค์การที่กำลังประสบปัญหา การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การมาแก้ไขปัญหา และการประเมินผลเป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้รูปแบบใดก็ต้องพิจารณาจากลักษณะองค์การและวัฒนธรรมองค์การประกอบ ลักษณะพิเศษของการพัฒนาองค์การที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์การ จากภายนอกองค์การ ซึ่งเรียนกว่าที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ หรือเป็นคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นที่ยอมรับว่าที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ นอกจากนี้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์การ และเรื่องการประเมินผล สำหรับทางด้านทักษะนั้น ที่ปรึกษาจะต้องมีทักษะด้านต่างๆ เช่น การฟัง การมีมนุษย

สัมพันธ์ การสร้างความเชื่อถือและความสามารถในการทำงานร่วมได้อย่างราบรื่น^๑

การพัฒนาองค์การ เป็นการพัฒนาการในเรื่องการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ ความสามารถในการประเมินผล การมีส่วนร่วม และความผูกพัน เป็นหลักแล้ว การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติก็เป็นเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้เป้าหมาย เนื้อหาสาระของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นก็มุ่งเน้นการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะศึกษาบทเรียน การพัฒนาแนวทาง การสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอันก่อให้เกิดความสำเร็จ และขอบเขตการศึกษานำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงพฤติกรรม การปฏิบัติและปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองการปกครอง การพัฒนารูปแบบการจัดการนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านทำการวิเคราะห์การพัฒนารูปแบบการจัดการ ความหมาย แนวคิด วัตถุประสงค์เป้าหมาย และทฤษฎีการพัฒนารูปแบบการจัดการที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดใน ๓ ประเด็นคือ

๒.๑.๑ ความหมายการพัฒนารูปแบบการจัดการ

๒.๑.๒ แนวคิดการพัฒนารูปแบบการจัดการ

๒.๑.๓ ทฤษฎีการพัฒนารูปแบบการจัดการ

๒.๑.๑ ความหมายการพัฒนารูปแบบการจัดการ

การพัฒนารูปแบบการจัดการ หมายถึงการทำความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี รูปแบบการจัดการ หมายถึงรูปแบบที่กำหนดขึ้นเป็นหลักการหรือเป็นแนวทางซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยละ รูปแบบบ้าน รูปแบบปลา รูปแบบใบไม้ รูปแบบวัด เป็นต้น^๒ การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์^๓

การพัฒนาองค์การ คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์การเพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว^๔ การพัฒนาองค์การ

^๑สุนันทา เลาพันธ์, การพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๙.

^๒ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๕๖), หน้า ๗๗๙.

^๓Richard Beckhard, *Organization Development : Strategies and Models*, (Reading Mass : Addisonwesley Publishing Co.1967), p.9.

^๔Warren Bennis, *Organization Development*, (Reading Mass : Addisonwesley Publishing Co.1969), p.2.

เป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสำเร็จเติบโตขององค์กร^๕ การพัฒนาองค์กรเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า^๖ ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอันเกิดจากความพยายามในการพัฒนาองค์กร คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์กร ส่วนในระดับบุคคลนั้น การพัฒนาองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้ และการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร^๗ องค์ประกอบสำคัญของวิธีการพัฒนาองค์กรแนวใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นได้แก่^๘

๑. วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ
๒. ครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์กร
๓. ถูกออกแบบมาเพื่อปรับปรุงองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
๔. มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระ
๕. มุ่งแก้ไขปัญหา
๖. มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและของสังคม

การพัฒนาองค์กร หมายถึงความเพียรพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์กร และการฟื้นฟูองค์กร โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันของกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราวและระหว่างกลุ่มต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย และได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์กร เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างในอันที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว^๙ อีกประการหนึ่ง ความหมายการพัฒนาองค์กรดังต่อไปนี้

๑. แนวคิดด้วยความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน
๒. ในระบบทุกระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์กร

^๕ Michael E.McGill, **Organization Development for Operating Managers**, (New York : A Division of American Management Association, 1977), p.3.

^๖ Paul R.Lawrence, **Developing Organization : Diagnosis and Action**, (Reading Mass : Addisonwesley Publisig Co.1969), p.4.

^๗ Fred Luthens, **Organization Behavior**, (Singapore : McGraw-Hill International Editions, 1995), p.565.

^๘ Stewart Black, **Journal of Organization Change Management**, (Reading Mass : Addisonwesley Publisig Co.1989), p.16.

^๙ ชาติกริต ชาญชิตปรีชา, **การจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร**, (คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐๕.

๓. โดยอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมเข้ามาสอดแทรก

๔. เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงไว้ซึ่งดุลยภาพของทุกระบบ

แนวคิดการพัฒนางองค์การ คือ การพยายามส่งเสริมให้องค์การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งกว่านั้นการพัฒนางองค์การยังมีความหวังต่อไปอีกว่า ผู้รับผิดชอบขององค์การเหล่านี้จะสามารถมีพลังอันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนอย่างมีระบบที่น่าจะมั่นใจได้พลังนั้นก็คือพลังของกลุ่มลักษณะที่สำคัญของการพัฒนางองค์การ ดังต่อไปนี้^{๑๐}

๑. การพัฒนางองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งหมาย
๒. การพัฒนางองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ
๓. การพัฒนางองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องการกระทำอย่างต่อเนื่อง
๔. การพัฒนางองค์การต้องการให้ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
๕. การพัฒนางองค์การมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ
๖. การพัฒนางองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม
๗. การพัฒนางองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
๘. การพัฒนางองค์การเน้นเรื่องการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการต่างๆ
๙. การพัฒนางองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยฐานข้อมูล
๑๐. การพัฒนางองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน
๑๑. การพัฒนางองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย
๑๒. การพัฒนางองค์การเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และเป็นภารกิจ

ของสมาชิกทุกๆ คนในองค์การ แทนที่จะมุ่งต่อบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทุกคน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคลากรและให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ^{๑๑} การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษจากภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การ หรือคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษจากภายในองค์การที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การแล้วก็ตามก็ไม่ได้หมายความว่า องค์การไม่ต้องพัฒนาบุคลากรอีก เพราะแม้บุคลากรจะผ่านกระบวนการคัดเลือกที่ดีที่สุดมาแล้ว ก็อาจจะยังไม่สามารถปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพได้เลยในทันที เพราะในความเป็นจริงแล้วไม่มีบุคลากรคนใดที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การโดยไม่ผ่านการขัดเกลา ทำให้องค์การต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและ เป้าหมายขององค์การ และยิ่งต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นกำลังสำรองที่สำคัญสำหรับองค์การในอนาคต กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรเน้นเรื่องการให้ แต่ควรเน้นเรื่องการดึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรออกมาโดย ผ่าน

^{๑๐} สุรินทร์ เลขาพันธ์, การพัฒนางองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓.

^{๑๑} งามนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (จันทบุรี : อนันตศิลป์, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

กิจกรรมการพัฒนา^{๑๒} การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนทั้งความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^{๑๓}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลักและทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้อื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งหมายเพื่อการแก้ไขปัญหา มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรขององค์การเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายการพัฒนารูปแบบการจัดการ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการ มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมความสำเร็จการพัฒนารูปแบบการจัดการ สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายการพัฒนารูปแบบการจัดการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Richard Beckhard (1967, p.9)	การพัฒนาองค์การคือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ
Warren Bennis, (1969, p.2)	การพัฒนาองค์การ คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อน
Michael E.McGill, (1977, p.3)	การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ
Paul R.Lawrence (1969, p.4)	การพัฒนาองค์การเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า
Fred Luthens, (1995, p.565)	การพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์การ
Stewart Black (1989, p.16)	การพัฒนาองค์การแนวใหม่ คือ วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ ครอบคลุมทั่วทุกระบบองค์การ และถูกออกแบบมาเพื่อปรับปรุงองค์การเป็นต้น
ชาคริต ชาญชิตปรีชา	การพัฒนาองค์การ คือ แนวคิดด้วยความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ใน

^{๑๒}จิรประภา อัครบวร, **คุณค่าคน คุณค่างาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า ๒๐๐๐, ๒๕๕๒), หน้า ๘๕.

^{๑๓}พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
(๒๕๕๒, หน้า ๒๐๕)	ระบบทุกระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ และความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมเป็นต้น
สุนันทา เลาหนันท์ (๒๕๕๓, หน้า ๕๓)	การพัฒนาองค์การ คือ การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์เป็นต้น
นงนุช วงษ์สุวรรณ (๒๕๕๓, หน้า ๒)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคลากรและให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ
จิรประภา อัครบวร (๒๕๕๒, หน้า ๘๕)	การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษจากภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การ
พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๕๐, หน้า ๕)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

๒.๑.๒ แนวคิดการพัฒนารูปแบบการจัดการ

องค์การ (Organization) เป็นหน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยบุคคลหลายๆ คนที่อยู่ร่วมกันเพื่อกระทำการหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมาย องค์การจึงมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคคลในองค์การส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ จึงทำให้องค์การที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าและเจริญเติบโตในอนาคตจำเป็นต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การพยายามแสวงหาแนวคิดเทคนิคที่จะช่วยฟื้นฟูองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การ สร้างสมรรถนะให้แก่องค์การในการที่ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการพัฒนารูปแบบองค์การได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้โครงการพัฒนาองค์การบรรลุเป้าหมาย นอกจากจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงหรือขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไปแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงมาตรการเพื่อจะช่วยเหลือผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จ มาตรการสำคัญซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาองค์การควรใช้เป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานได้แก่^{๑๔}

๑. การได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในระดับสูง การพัฒนาองค์การจะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง รวมทั้งมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างดี ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารในเรื่องเป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาองค์การ ซึ่งมุ่งประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์การโดยส่วนรวมก็จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา

^{๑๔} สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๑.

องค์การต่อไป

๒. การได้รับความร่วมมือร่วมใจและสนับสนุนจากสมาชิกในองค์การทุกระดับและทุกฝ่าย ความร่วมมือร่วมใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์การได้รับการอบรมชี้แจงให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการพัฒนาองค์การ มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนำแนวความคิดการพัฒนาองค์การมาประยุกต์ใช้ ตลอดจนสามารถตระหนักถึงความสำคัญของตนในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการพัฒนาองค์การ

๓. ก่อนเริ่มโครงการพัฒนาองค์การควรจัดให้มีประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์การทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่สมาชิกในองค์การ ทั้งนี้เป็นระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ถ้าทุกฝ่ายต่างมีความรู้และความเข้าใจตรงกัน ความรู้สึกในเชิงต่อต้านก็จะลดน้อยลง หากเป็นไปได้ควรจะมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการเปลี่ยนแปลงแล้ว เพื่อให้สมาชิกให้ความร่วมมือและสนับสนุนทุกขั้นตอน

๔. ก่อนการวางแผนและลงมือปฏิบัติควรจะต้องมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาสาเหตุและผลกระทบอันเกิดปัญหาเหล่านั้น

๕. เมื่อมีการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาองค์การแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง กล่าวคือจะต้องมีความเข้าใจในการพิจารณาเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินการตามขั้นตอนของการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. เมื่อโครงการดำเนินไปได้ระยะหนึ่ง ควรได้มีการติดตามและประเมินผลเพื่อจะได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามขั้นตอนของโครงการ ซึ่งจะทำได้ทั้งดำเนินการแก้ไขได้ทันที

ลักษณะพื้นฐานสำคัญ ๒ ประการของสิ่งที่เรียกว่าการบริหาร (Administration) มีจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน การเคลื่อนก้อนหินไปให้ได้ มีการกระทำที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกัน การที่คนมากกว่าคนหนึ่งขึ้นไปใช้พลังร่วมกันเพื่อให้ได้ผลบางอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งไม่สามารถกระทำได้โดยปราศจากความร่วมมือกันเช่นนั้น^{๑๕} การบริหารเป็นการทำให้งานสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยผู้อื่นทำ^{๑๖} การบริหาร (Management) คือการทำให้งานลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ^{๑๗} การพัฒนาองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นสามารถสรุปได้ ๘ ประการ ดังต่อไปนี้^{๑๘}

^{๑๕} Herbert Simon, **Public Administration**, (New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1971), p.108.

^{๑๖} Druck F.Peter, **Management : Tasks responsibility practice**. (New York : Harper Row, 1974), p.4.

^{๑๗} Dale Davison, **Management : Theory and practice**, (New York : Mc Graw - Hill, 1965), p.4.

^{๑๘} Warren W.Burke, **Organization Development in Transition**, (Reading Mass : Addisonwesley Publishing Co.1976), p.22.

๑. เปลี่ยนแปลงจากการเป็นสาขาจำกัดอยู่เฉพาะองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ไปเป็นสาขาเปิดกว้างกับองค์การ หมายความว่าแต่ก่อนการพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดและวิธีการที่ใช้กับองค์การธุรกิจและอุตสาหกรรม ไม่อยู่ในวงจำกัดแค่องค์การธุรกิจและอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ขยายไปสู่องค์กรส่วนอื่นๆ อีก

๒. เปลี่ยนแปลงจากการพัฒนารูปแบบของการบริหารที่เห็นว่าดีที่สุดจากแม่แบบรุ่นบุกเบิก พัฒนาเปลี่ยนแปลงจากแบบเก่าๆ ไปสู่รูปแบบที่ใหม่ขึ้น

๓. การพัฒนาองค์การเปลี่ยนแปลงจากการยึดค่านิยมประชาธิปไตย ไปยึดค่านิยมที่สามารถปฏิบัติได้จริงในแต่ละองค์การ

๔. เปลี่ยนแปลงจากการเป็นสาขาซึ่งอาศัยการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การสำรวจข้อมูล และการป้อนข้อมูลย้อนกลับ และการใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นหลักไปเป็นสาขาที่อาศัยเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมซึ่งมีลักษณะที่กว้างขวางมากกว่า

๕. ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การเปลี่ยนบทบาทของตัวเองไปสู่ฐานะผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้จริงมากขึ้น

๖. เปลี่ยนแนวคิดเดิมจากการให้ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาเป็นผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีอำนาจในการตัดสินใจและมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ผิดกับที่ปรึกษาซึ่งไม่มีอำนาจ จึงมีโอกาสก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้น้อยกว่าผู้บริหาร

๗. เปลี่ยนบทบาทของที่ปรึกษาจากเฉพาะที่ทำงานกับผู้บริหาร มาทำงานร่วมกันกับทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกระดับในองค์การ

๘. เปลี่ยนแปลงหน้าที่ของตัวเองจากเดิมที่ดูเหมือนจะเป็นเพียงชื่อที่ชวนให้เข้ารับการฝึกอบรมมาเป็นหน้าที่ซึ่งมีอำนาจและเป็นทางการมากขึ้น ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาองค์การสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ติดต้ององค์การได้จริงๆ และการพัฒนาองค์การมีหลักการและตัวความรู้เป็นของตัวเองมากขึ้น

การบริหาร หมายถึงกระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การดำเนินงานของคนอื่น^{๑๙} การบริหาร (Administration) หมายถึงกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน^{๒๐} หน้าที่งานบริหารที่เป็นมาตรฐานการศึกษาที่จะต้องทำหน้าที่โดยผู้บริหารงาน จำนวน ๕ ประการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการควบคุมเป็นต้น^{๒๑} การศึกษาพฤติกรรมบริหารในครั้งนี้โดยใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัด

^{๑๙}Robbins Stephen, **Management**, (New Jersey : prentice Hall International, 2002), p.6.

^{๒๐}Herbert Simon, **Administrative Behavior**, (New York : The Macmillan Company, 1947), p.3.

^{๒๑}ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร :ธรรมสาร, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗.

องค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม^{๒๒}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การพยายามแสวงหาแนวคิดเทคนิคที่จะช่วยฟื้นฟูองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การ สร้างสมรรถนะให้องค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง แนวคิด การพัฒนาองค์การได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การในส่วนที่เกี่ยวกับคน และการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับงาน การที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ โครงการพัฒนาองค์การบรรลุเป้าหมาย มาตรการสำคัญซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาองค์การควรใช้เป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานได้แก่ การได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในระดับสูง การได้รับความร่วมมือร่วมใจและสนับสนุนจากสมาชิกในองค์การทุกระดับและทุกฝ่าย ก่อนเริ่มโครงการพัฒนาองค์การควรจัดให้มีประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์การทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่สมาชิกในองค์การเป็นต้น

จากแนวคิดการพัฒนารูปแบบการจัดการ และผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัย ประมวลผลได้ว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการ มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมความสำเร็จต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการ สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิดการพัฒนารูปแบบการจัดการ

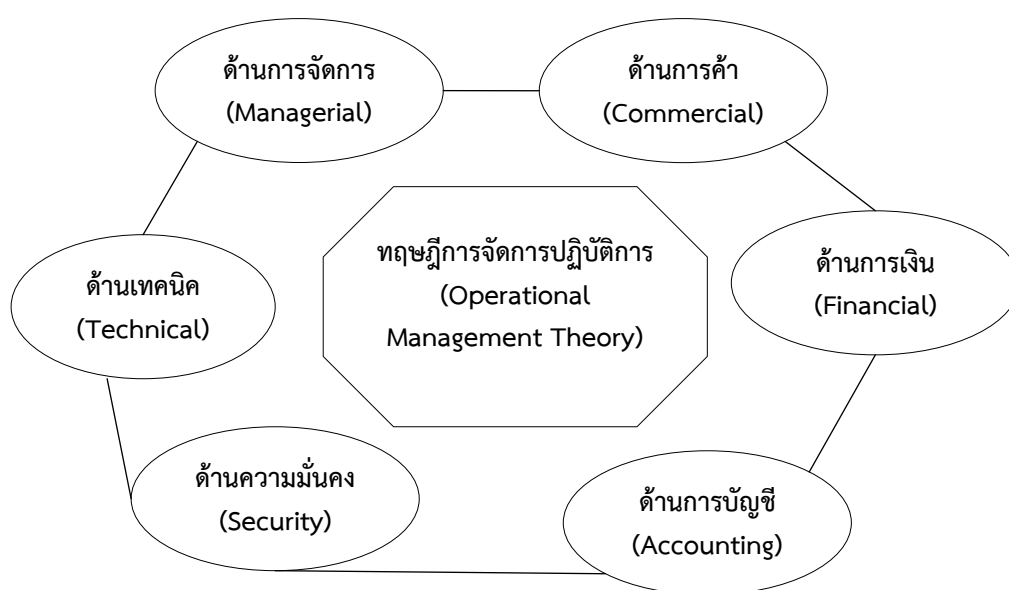
นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุนันทา เลาหพันธ์ (๒๕๕๓, หน้า ๒๒๑)	ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การได้รับความร่วมมือร่วมใจ และควรจัดให้มีประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความรู้
Herbert Simon (1971, p.108)	จากคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ทำงานร่วมกัน การบริหารก็เกิดขึ้นแล้ว
Druck, Peter F. (1974, p.4)	การบริหารเป็นการทำให้งานสำเร็จด้วยดี โดยอาศัยผู้อื่นทำ
Dale Davison (1965, p.4)	การทำงานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ
Warren W.Burke (1976, p.22)	การพัฒนาองค์การมีการเปลี่ยนแปลงได้ คือ จากการเป็นสาขาจำกัดอยู่เฉพาะองค์การ จากการพัฒนารูปแบบของการบริหาร และจากการยึดค่านิยมประชาธิปไตย
Robbins Stephen (2002, p.6)	การบริหาร หมายถึงกระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การดำเนินงานของคนอื่น
Herbert Simon (1947, p.3)	การบริหาร หมายถึงกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (๒๕๕๓, หน้า ๔๗)	การบริหาร ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม

^{๒๒}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (๒๕๕๑, หน้า ๕)	การบริหาร ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

๒.๑.๓ ทฤษฎีการพัฒนารูปแบบการจัดการ

ทฤษฎีการจัดการของเฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) เฮนรี ฟาโยล์ ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของทฤษฎีปฏิบัติการและการจัดการตามหลักการบริหาร เขาเป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส มีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องหัวหน้าฝ่ายบริหาร (ฝ่ายจัดการ) โดยศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ (คนงาน) เช่นเดียวกับนักวิชาการอื่น โดยเชื่อว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับการปฏิบัติการกิจของฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ^{๒๓} เฮนรี ฟาโยล์ ได้ศึกษางานมาตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๒๐ ถึง ๑๙๒๙ ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการ (Operational Management Theory) ขึ้นเสนอว่าผู้บริหารจะต้องทำในการดำเนินกิจการทุกประเภทด้วยหลักการบริหาร ๖ อย่าง



แผนภาพที่ ๒.๑ ทฤษฎีการจัดการ

จากแผนภาพที่ ๒.๑ ทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operational Management Theory) กิจกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎีการจัดการที่ปรากฏข้างต้น ระบุเหตุผลสำคัญว่า ผู้บริหารมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติจัดทำหลายประการ คือ

๑. กิจกรรมทางด้านการค้า (Commercial) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้า การ

^{๒๓} ศิริพงษ์ อดาวลัย ณ อยุธยา, แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๖.

จัดการตลาด การเจรจาต่อรอง การเสนอขายสินค้าหรือบริการ

๒. กิจกรรมทางการเงิน (Financial) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ การจัดหาเงินทุน การวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมเพื่อให้มีรายได้และการใช้จ่ายที่คุ้มค่า

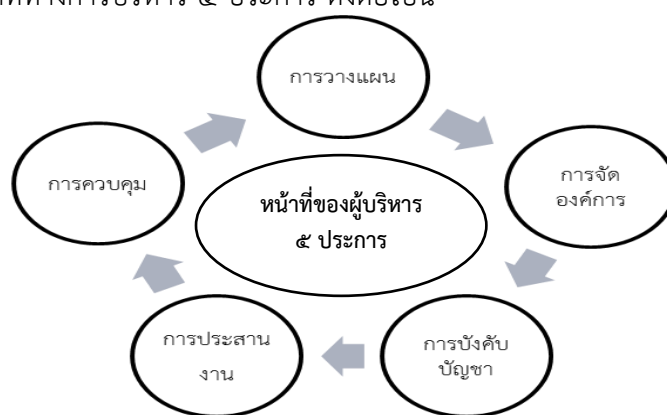
๓. กิจกรรมทางการเงินบัญชี (Accounting) หมายถึงภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชี ตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การควบคุมต้นทุน เป็นต้น

๔. กิจกรรมทางด้านการมั่นคง (Security) หมายถึงภารกิจด้านการให้ความคุ้มครองบุคคล ทรัพย์สินขององค์การเพื่อสร้างความมั่นคงให้องค์การ การสร้างความรู้สึกรับประกันในงานให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๕. กิจกรรมทางด้านการเทคนิค (Technical) หมายถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เทคนิควิธีการทำงาน การผลิต การให้บริการที่ทันสมัย เพื่อให้้องค์การสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ เป็นต้น

๖. กิจกรรมทางด้านการจัดการ (Managerial) หมายถึงการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) เป็นต้น

เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) เห็นว่าในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของผู้บริหารต้องมีกิจกรรมด้านการจัดการอยู่ด้วยเสมอ สำหรับภาวะด้านการจัดการประกอบด้วยหน้าที่หลัก ๕ ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) โดยเขามีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่ควรจะหาทางศึกษาศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ ดังต่อไปนี้^{๒๔}



แผนภาพที่ ๒.๒ หน้าที่ของผู้บริหาร ๕ ประการ

^{๒๔}Price, Alan, **Human Resource Management**, In a Business Context, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p.110.

จากแผนภาพที่ ๒.๒ หน้าที่ของผู้บริหาร ๕ ประการ คือ การดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของผู้บริหารต้องมีกิจกรรมด้านการจัดการอยู่ด้วยเสมอ สำหรับภาวะด้านการจัดการในความคิดของเขาประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านการจัดการของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิธีการปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง จัดให้มีโครงสร้างงานและอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งการต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องเข้าใจคนงานของตน ต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำ หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยความพยายามที่จะกำกับดูแลให้การทำงานของทุกคนและทุกหน่วยงานย่อยในองค์การให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างประสานสอดคล้องกัน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับการให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบเพื่อทราบว่ากิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำแล้วนั้น สามารถถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือต้องการคำชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน

เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ได้กำหนดหลักการบริหารจัดการ ๑๔ ประการ ซึ่งเป็นการกำหนดขึ้นมาจากประสบการณ์ในการทำงานของเขา โดยคำนึงถึงหลักการบริหารทั่วไป (General Principle of Management) เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้^{๒๕}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การแบ่งงานกันทำถือว่าเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ทำให้สมาชิกทุกคนมีงานทำและสามารถทำงานตามความรู้ความสามารถของตน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้แรงงานอย่างเต็มที่ สามารถช่วยลดเวลาการเรียนรู้งาน ทำให้คนมีทักษะ ความชำนาญงานมากขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น โดยการแบ่งงานจะต้องทำ

^{๒๕} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๕๐), หน้า

ทั้งในระดับงานบริหารและงานระดับปฏิบัติการ

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการจะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน นั่นคือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคนที่ทำงานอยู่ในองค์การจะต้องได้สัดส่วนกัน มีความเท่าเทียมกัน อำนาจหน้าที่หมายถึงสิทธิในการออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ต้องมีควบคู่กับความรับผิดชอบเสมอ อำนาจจะได้รับจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลใดแล้ว บุคคลนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำผิดตามมาด้วย

เฮนรี ฟาโยล์ ยอมรับว่า การใช้อำนาจหน้าที่ที่ไปในทางที่ผิดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นทางการ คือ การมีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม ไม่มากไป ไม่น้อยไป บวกกับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ความมีไหวพริบ ประสบการณ์ ศีลธรรม จิตสำนึก และความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่แต่ละคนว่า มีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบหรือไม่ เพียงใด ที่จะใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อศึกษาผลประโยชน์ต่อตนเองและพรรคพวกหรือประโยชน์ขององค์การ

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) เฮนรี ฟาโยล์ ได้กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดของลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการองค์การ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ไขปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากถ้าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่า จะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่า มีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนั้นนับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Power) การใช้กฎบังคับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายคนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัส

และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่ม โดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกคน หรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการจะให้ความสำคัญและการสนับสนุนการจัดการทุกสาขาอาชีพเพื่อให้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการสู่สากล และได้เสนอแนวทางการจัดการเกี่ยวกับหลักการบริหารเชิงปฏิบัติการ คือ ผู้บริหารจะมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติการ เช่น การค้า การเงิน การบัญชี ความมั่นคง เทคนิค การจัดการ คือการดำเนินงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมเป็นต้น นอกจากนั้น ทฤษฎีการจัดการยังได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการ ๑๔ ประการ ที่มีความเหมาะสมเพื่อการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารทั่วไป เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ
๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว
๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่
๕. การรวมอำนาจ
๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน
๗. หลักความเสมอภาค
๘. การออกคำสั่ง
๙. ความคิดริเริ่ม

- ๑๐. ความมีระเบียบวินัย
- ๑๑. คำตอบแทน
- ๑๒. ความมั่นคงในงาน
- ๑๓. ผลประโยชน์ขององค์การ
- ๑๔. ความสามัคคี

๒.๒ หลักพุทธธรรมสำหรับการบูรณาการพัฒนารูปแบบการจัดการ

จากการศึกษาหลักพุทธธรรมสำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบการจัดการ ได้แก่ ตามหลักอริยบท ๔ เป็นหลักธรรมให้เกิดความสำเร็จ ตามหลักสาราณียธรรม ๖ เป็นธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำให้มีความเคารพ นับถือช่วยเหลือกันและกัน และสามัคคีพร้อมเพรียงกัน อันจะทำให้คนสามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ผู้จัดการศึกษาพระปริยัติธรรม สามารถนำมาบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งหลักพุทธธรรมไม่มีการจำกัดกาลเวลา สถานที่ บุคคลทุกระดับสามารถนำมาบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้ดำเนินชีวิตได้อย่างมีหลักการ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เป็นต้น สำหรับเนื้อหาสาระสำคัญตามหลักอริยบท ๔ และตามหลักสาราณียธรรม ๖ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ ตามหลักอริยบท ๔

จากการศึกษาอริยบท ๔ สำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ ตามหลักอริยบท ๔ เป็นหลักธรรมให้เกิดความสำเร็จ ผู้จัดการศึกษาพระปริยัติธรรม สามารถนำมาบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งหลักพุทธธรรมไม่มีการจำกัดกาลเวลา สถานที่ บุคคลทุกระดับสามารถนำประยุกต์ใช้ดำเนินชีวิตได้อย่างมีหลักการ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เป็นต้น สำหรับเนื้อหาสาระสำคัญของหลักพุทธธรรมนั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. หลักอริยบท ๔ ตามพระไตรปิฎก

จากการศึกษาหลักอริยบท ๔ ตามพระไตรปิฎกสำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ ตามหลักอริยบท ๔ เป็นหลักธรรมให้เกิดความสำเร็จ ผู้จัดการศึกษาพระปริยัติธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ หลักอริยบท ๔^{๒๖} มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ ๔ ประการตามที่ท่านผู้รู้ได้ทำการศึกษาและแสดงให้เห็นว่า มีความสำคัญและเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดพลังพิเศษส่งเสริมให้กิจการทั้งปวงสัมฤทธิ์ผล ดังต่อไปนี้

๑. ฉันทะ ได้แก่ความมีใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยาก

^{๒๖}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.

ทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

๒. วิริยะ ได้แก่ความเพียร ความอาจหาญแก้อุปสรรคที่กีดขวางไปใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก

๓. จิตตะ ได้แก่ความคิดจดจ่อหรือเอาใจใส่ คือความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปที่อื่น

๔. วิมังสา ได้แก่ความสอบสวนไตร่ตรอง การใช้สติปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน บกพร่อง หรือข้อข้องใจเป็นต้นในกิจที่ทำ

อริยาบท ๔ เป็นหลักธรรมคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ พระพุทธเจ้าตรัสว่า ภิกษุทั้งหลาย อริยาบท ๔ ธรรมนำไปสู่ความสำเร็จคือภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ ๑) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร ๒) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปานสังขาร ๓) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปานสังขาร ๔) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปานสังขาร ภิกษุทั้งหลายเธอทั้งหลายพึงเจริญอริยาบท ๔ ประการ เพื่อรู้ยัง เพื่อกำหนด เพื่อกำหนดสิ้นไป เพื่อละอุทธัมภาคิยสังโยชน์ ๕ ประการแล^{๒๗}

อริยาบท คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ ๔ ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้^{๒๘} ๑) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์ ๒) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปานสังขาร สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์ ๓) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปานสังขาร สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์ ๔) เจริญอริยาบทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปานสังขาร สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์

๒. ประโยชน์ของหลักอริยาบท ๔

จากการศึกษาประโยชน์ของหลักอริยาบท ๔ สำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ ประโยชน์ของหลักอริยาบท ๔ เป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของอริยาบท ๔ คือ^{๒๙} ฉันทะ คือเป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ มีกำลังต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ตนรัก ทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบา ที่ยากก็กลายเป็นง่าย วิริยะ คือกำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง จิตตะ คือทำให้ทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่

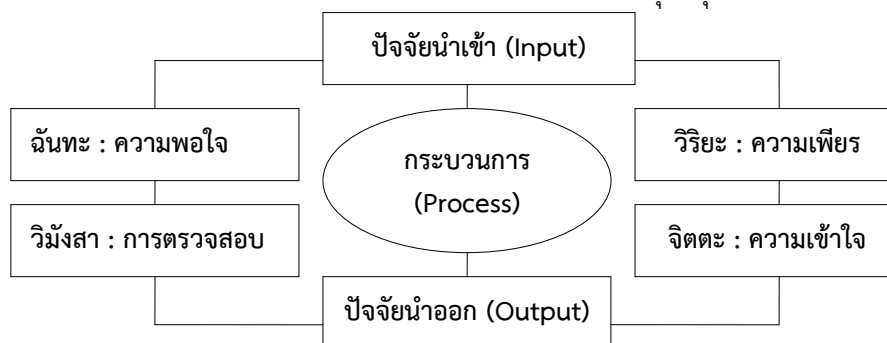
อริยาบท ๔ ท่านได้อธิบายว่า เป็นคุณเครื่องให้สำเร็จตามความประสงค์ หรืออุบายให้ถึงความสำเร็จเรียกว่า อริยาบท ความพอใจรักใคร่ในอันจะทำความดี ชื่อฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในศิลปวิทยาที่ควรศึกษาก็ดี ในการประกอบกิจเครื่องเลี้ยงชีวิตก็ดี พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้ ความเพียร

^{๒๗} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๘๘๘/๔๒๗.

^{๒๘} ที.ป. (ไทย) ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

^{๒๙} พัชราพร วีรสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอริยาบท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำในสำนักงานประกันสังคม”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖).

ประกอบความดีด้วยความกล้าหาญ ชื่อวิริยะ ความบากบั่นในการศึกษาศิลปวิทยาก็ดี ในการละอกุศล และเจริญกุศลเป็นต้นก็ดี ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวความยากลำบาก พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้ ความเอาใจฝักใฝ่ในความดีด้วยความตั้งใจ ไม่ว่างธุระ ชื่อจิตตะ ความเอาใจใส่ในศิลปวิทยาก็ดี ในหน้าที่การงานเป็นต้นของตนก็ดี ในธรรมวินัยที่พึงศึกษาและปฏิบัติก็ดี พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้ ความไตร่ตรองพิจารณาเหตุผลสิ่งนั้น ด้วยปัญญาชื่อวิมังสา อธิธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ หลักอริยบท ๔

จากแผนภาพที่ ๒.๓ หลักอริยบท ๔ หมายถึงการจัดการ จะมีปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องมีเข้าใจทรัพยากรบริหารตามหลักอริยบท ๔ คือ^{๓๐} ผู้บริหารดำเนินการด้วยใจที่มีเมตตา มีปัญญา มองกระบวนการที่การทำงาน ไม่ใช่เน้นที่ตัวคน สำหรับองค์กรเชิงพุทธ เน้นที่กระบวนการ เน้นการทำงานในแต่ละขณะ ทำงานด้วยฉันทะมีใจรักการทำงาน วิริยะมีความเพียรตั้งมั่นไม่ย่อต่ออุปสรรค จิตตะมีการใช้พลังในสมองซีกขวา เป็นการใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ สร้างความแตกต่างกันตรงความใส่ใจ และสุดท้ายคือ วิมังสา ลับคมเลื่อยอยู่ตลอดเวลา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม กระบวนการ (Process) สำหรับการจัดการนั้น ผู้บริหาร จะต้องมีความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น มีวิริยะเพียรประกอบสิ่งนั้น มีจิตตะเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น มีวิมังสาหมั่นไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น หลักคุณธรรมนี้จะส่งผลให้บุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสำเร็จผลตามที่มุ่งหมายคือ^{๓๑} ฉันทะผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำความใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ วิริยะผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม จิตตะผู้บริหารมีความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด และวิมังสาผู้บริหารมีความมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล

^{๓๐} ดนัย จันทรเจ้าฉาย, **ปรัชญาเชิงพุทธ**, วารสารการบริหารทรัพยากรบุคคล, สำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ, ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๑/๒๕๕๒ (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓.

^{๓๑} แก้ว จิตตะขบ, **พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๙๕.

ส่วนปัจจัยนำออก (Output) สำหรับการจัดการตามหลักอภิปาธ ๔ ประการคือ ฉันทะปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้นไป วิริยะมีความเพียรอดทน จิตตะมีความคิดอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และวิมังสามีการใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหาเหตุผลแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น ผู้บริหารดำเนินการตามแล้วย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จดังต่อไปนี้^{๓๒}

๑. ประโยชน์ของฉันทะ เป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ มีกำลังต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ตนรัก ทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบา ที่ยากก็กลายเป็นง่าย ถ้าขาดฉันทะ ทำให้ขาดกำลังใจ เบื่องาน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจืดจาง ไม่ก้าวหน้า

๒. ประโยชน์ของวิริยะ กำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง ถ้าขาดวิริยะจะเป็นคนอ่อนแอ หนีที่ยากไปหาแต่ที่ง่าย ทำอะไรไม่สำเร็จ ขาดความก้าวหน้า มีแต่งานค้างกลายเป็นคนหย่อนสมรรถภาพ

๓. ประโยชน์ของจิตตะ ทำให้ทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ถ้าขาดจิตตะงานอาจเสียหายได้โดยไม่รู้ตัว หรือรู้ตัวเมื่อสายเกินแก้

๔. ประโยชน์ของวิมังสา ช่วยทำให้งานไม่ผิดพลาด และทำให้มองเห็นลู่ทางที่จะทำงานได้ดี ถ้าขาดวิมังสาจะทำงานผิดๆ ถูกๆ เปลืองทุนเปลืองแรงเปลืองเวลา และทำให้โง่เขลา

๓. หลักอภิปาธ ๔ ตามนักวิชาการ

จากการศึกษาหลักอภิปาธ ๔ ตามนักวิชาการสำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ หลักอภิปาธ ๔ ตามนักวิชาการระบุถึงคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ฉันทะความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ วิริยะความเพียรคือขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม อดทน จิตตะความคิดมุ่งไป คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด วิมังสาความไตร่ตรองหรือทบทวน มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น^{๓๓}

หลักอภิปาธ ๔ เป็นหลักธรรมที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีความสุขไปด้วยความศรัทธา ความเชื่อมั่น เป็นตัวเบิกโรงในการทำงานได้ประสบผลสำเร็จและมีความสุขกับงาน ยิ่งได้รวมพลังกับธรรมข้ออื่นก็จะเพิ่มความสำเร็จเพิ่มความสุขในการทำงานยิ่งขึ้นนั้น เรียกว่าอภิปาธ ๔ ได้แก^{๓๔}

๑. ฉันทะเป็นองค์ธรรมหนึ่งที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ
๒. วิริยะเป็นองค์ธรรมความเพียรที่เกิดจากตนเองและความเพียรที่บุคคลอื่นช่วยกระตุ้น
๓. จิตตะใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยเสมอ ทำกิจการงานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

^{๓๒} พิชราพร วีรสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอภิปาธ ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙.

^{๓๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๐.

^{๓๔} สัญญา สัญญาวิวัฒน์, การบริหารจัดการแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐.

๔. วิมิงสาใช้ปัญญาสอบสวน ตรวจสอบข้อบกพร่องเป็นต้น

ผู้บริหารมีอาชีพอาจจะใช้สติปัญญาพิจารณากระบวนการทำงาน ไม่ใช่เน้นที่ตัวคน องค์การมีความเครียด เนื่องจากว่า ผลที่เคยได้รับ ไม่เป็นเหมือนเดิมที่เคยมี เคยเป็น เคยได้ เปลี่ยนไป ทำให้เกิดความทุกข์มาก ถ้าเราย้อนกลับมาดู องค์การส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์ องค์การเชิงพุทธเน้นที่กระบวนการ เน้นการทำงานในแต่ละขณะ ทำงานด้วยฉันทะ มีใจรักการทำงาน วิริยะ มีความเพียรตั้งมั่นไม่ย่อถอยต่ออุปสรรค เป็นแรงผลักดันให้องค์การก้าวข้ามอุปสรรคไปได้ จิตตะ การใช้พลังในสมอง ชีกขวา เป็นการใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อย สร้างความแตกต่างกันตรงความตั้งใจ เราเป็นองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และสุดท้ายคือ วิมิงสา ลับคมเลื่อยอยู่ตลอดเวลา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ถ้าองค์กรใดมีหลักแบบนี้ รับรองว่าประสบความสำเร็จแน่นอน^{๓๕}

๔. การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔

จากการศึกษาหลักอิทธิบาท ๔ สำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้กับการพัฒนา รูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ นั้น ผู้บริหารควรจะมี ความรู้ความเข้าใจประเด็นสำคัญซึ่งใช้เป็นหลักการศึกษาคือ เป็นข้อปฏิบัติที่นักศึกษาควรประกอบ การศึกษาเล่าเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ นักศึกษาจะต้องมีวิจยญาณและปัญญหาเหตุผลกลั่นกรองที่จะนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการศึกษาเล่าเรียนเพื่อเป็นตรรกะบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียนตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลเป็นเครื่องจูงใจและเป็นปัจจัยที่จะผลักดันให้นักศึกษาประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการศึกษาเล่าเรียนอย่างถูกต้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

หลักธรรมส่งเสริมความขยันอดสาหะหมั่นเพียรคือหลักอิทธิบาท ๔ ธรรมเป็นเหตุนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ไม่ว่างธุระ วิมิงสา หมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสำเร็จผลตามที่ตั้งหมาย มีอธิบายขยายความดังต่อไปนี้^{๓๖}

๑. ฉันทะ หมายถึงผู้บริหารต้องมีความใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเป็นอาการที่จิตใฝ่ปรารถนาอยากทำสิ่งนั้นด้วยความสุจริต อยากทำสิ่งดีงามเพื่อให้ความถูกต้องเกิดมีขึ้น อยากให้สิ่งนั้นเข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ประณีตงดงาม เมื่อมีความใฝ่ใจใคร่จะทำเช่นนั้นคนเราก็น่าจะมีความเพียรสร้างสรรค์ทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลงได้ ความอยากทำที่จัดเป็นฉันทะนี้จะต่างจากความอยากที่จัดเป็นตัณหา ที่เป็นความอยากในทางสนองความต้องการทางกามารมณ์อยากเป็นโน่นเป็นนี่ในทางทุจริตเป็นต้น ฉันทะนี้เป็นคุณธรรมสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้ปรารถนาความเจริญพึงทำให้เกิดมีในตนเพื่อขจัดความเกียจคร้านให้หมดไปแล้วใฝ่หาความเจริญก้าวหน้าหันมาเอาใจใส่ต่อกิจการที่ทำ สามารถทำให้สมปรารถนาได้ ถ้าคนเราขาดฉันทะนี้แล้ว ก็เท่ากับว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวตั้งแต่ต้น เพราะไม่ปรารถนาแม้แต่จะลองทำ คนที่ขาดฉันทะก็จะมีแต่ความหมดกำลังใจ เปื่อ

^{๓๕} ดนัย จันทรเจ้าฉาย, **ปรัชญาเชิงพุทธ**, วารสารการบริหารทรัพยากรบุคคล, สำหรับนักบริหารงานบุคคลมีอาชีพอ, ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๑/๒๕๕๒ (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓.

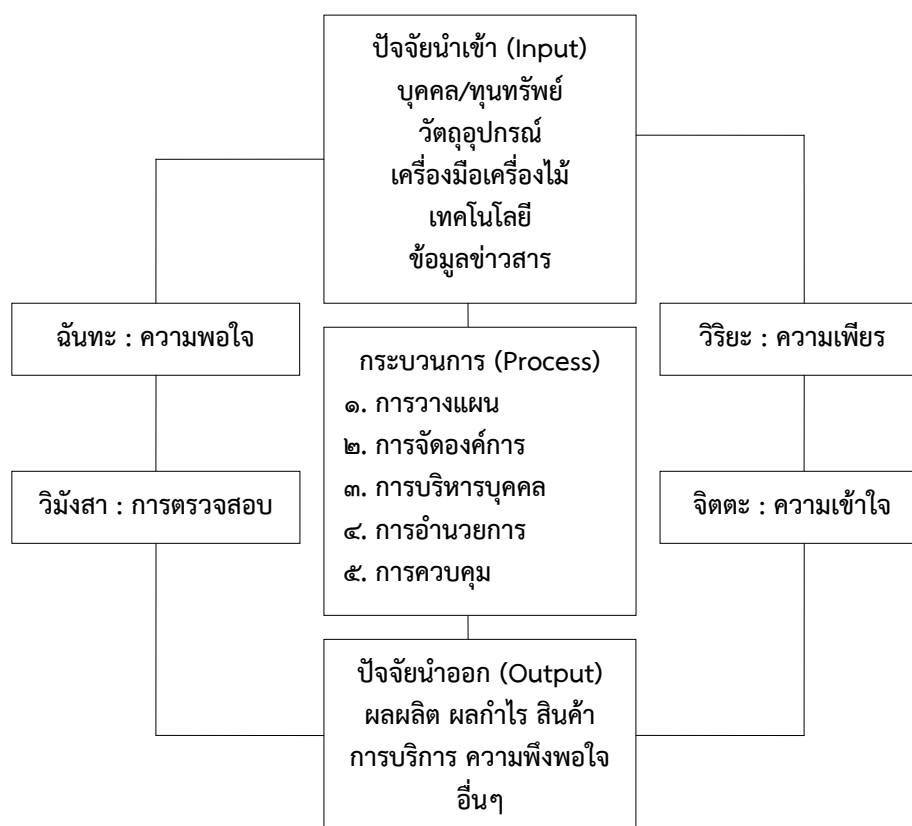
^{๓๖} แก้ว ชิตตะขบ, **พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ**, ฝ่ายเผยแผ่พระพุทธศาสนา, กองพุทธศาสนศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๙๒.

งานในหน้าที่ของตน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจด ทำไม่จริง ทั้งงานนี้ คว้างงานโน้น จบเอาดีไม่ได้ สักอย่าง

๒. วิริยะ หมายถึงผู้บริหารต้องมีความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ความเพียร ความเพียรประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษา ศิลปวิทยา ความเพียรในการระวังและละอกุศล หรือความเพียรในการทำและรักษากุศลเป็นต้น ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวต่อความยากลำบาก โดยตระหนักตามพุทธภาษิตที่ว่า “วิริเยน ทุกขมจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร” คนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย

๓. จิตตะ หมายถึงผู้บริหารต้องมีความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝน ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ผู้ที่มีอธิบาทข้อนี้จะประกอบกิจการสิ่งใดก็จะทำด้วยความมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอหรือเรียกว่า “มีกะจิตกะใจทำงาน” การที่คนเรามีความคิดผูกพันจดจ่อสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่น ย่อมเป็นเหตุให้เกิดสมาธิพร้อมกับความคิดจดจ่อสนใจนั้น อย่างไรก็ตาม การทำงานทุกอย่างย่อมมีความผิดพลาด เพราะคนที่ไม่มีความผิดพลาดคือคนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย แต่งานของผู้มีอธิบาทคือจิตตะนี้จะมีความผิดพลาดน้อยมากและผลงานที่สำเร็จลงก็มีผลเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

๔. วิมังสา หมายถึงผู้บริหารต้องมีความมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหา เหตุผลและตรวจสอบข้ออ้างหรือหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นโดยมีการวางแผนคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นไปดั่งไปกับเรื่องที่พิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก เมื่อพิจารณาแล้ว พบข้อบกพร่องของงานก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น



แผนภาพที่ ๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔

จากแผนภาพที่ ๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ สำหรับการบูรณาการ คือ ผู้บริหารได้แบ่งการดำเนินการขององค์การเป็นระบบต่างเช่น ป้อนเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรขององค์การที่นำเข้าสู่ระบบการจัดการ ประกอบด้วยบุคคล ทุนทรัพย์ วัตถุดิบ เครื่องมือ เทคโนโลยี และข้อมูล สำหรับกระบวนการ (Process) นั้น หมายถึงขั้นตอนการนำ ทรัพยากรขององค์การมาดำเนินการแปรสภาพอย่างเป็นกระบวนการพัฒนารูปแบบการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น ป้อนออก (Output) คือ สิ่งที่ได้จากการแปรสภาพที่ผ่านกระบวนการประกอบด้วย ผลผลิต ผลกำไร สินค้า การบริการ ความพึงพอใจเป็นต้น

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ สำหรับการบูรณาการกับการพัฒนารูปแบบ การจัดการ คือ ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจอริยาบท ๔ ที่เป็นประเด็นสำคัญซึ่งใช้กับการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหารมีฉันทะความพอใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป ผู้บริหารมีวิริยะความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามอดทน ผู้บริหารมีจิตตะความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอ ผู้บริหารมีวิมังสาความมั่นใจปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลและตรวจสอบ การวางแผนคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ

จากการบูรณาการและประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ กับการพัฒนาแบบการจัดการ

และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า หลักอิทธิบาท ๔ มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการจัดการ สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓

ตารางที่ ๒.๓ สรุปการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พัชรพร วีรสิทธิ์ (๒๕๕๖, หน้า ๑๘)	หลักอิทธิบาท ๔ ฉันทะเป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย วิริยะกำจัดความเกียจคร้าน จิตตะทำให้ทราบความเป็นไปของงาน และวิมังสาช่วยทำให้งานไม่ผิดพลาด
दनัย จันทรเจ้าฉาย (๒๕๕๒, หน้า ๑๓)	หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะมีใจรักการทำงาน วิริยะมีความเพียรตั้งมั่นไม่ย่อถอยต่ออุปสรรค จิตตะการใช้พลังในสมองซีกขวา และวิมังสาแลกเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
แก้ว ชิตตะขบ (๒๕๕๐, หน้า ๙๕)	หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะความต้องการที่จะทำวิริยะความขยันหมั่นเพียร จิตตะความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำ และวิมังสาความมั่นใจปัญหาพิจารณา
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (๒๕๕๑, หน้า ๑๖๐)	หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความเพียรคือขยัน จิตตะความคิดมุ่งไป และวิมังสาความไตร่ตรองหรือทดลอง
สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (๒๕๕๐, หน้า ๒๐)	หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความเพียร จิตตะเอาจิตฝึกฝน และวิมังสาใช้ปัญญาสอบสวน

๒.๓ แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

การศึกษาของภิกษุสามเณรในประเทศไทยแต่โบราณมาคือการศึกษาภาษาบาลี ที่เรียกว่าการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นการศึกษาพระพุทธศาสนาในภาษาบาลีเพื่อให้รู้ภาษาบาลีสามารถอ่านพระคัมภีร์ของพระพุทธศาสนาได้โดยสะดวกเพราะคัมภีร์ของพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทตั้งที่นับถืออยู่ในประเทศไทยนั้น ล้วนจารึกไว้ด้วยภาษาบาลี ฉะนั้น ผู้ที่ประสงค์จะรู้พระธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาให้แตกฉานจึงจำต้องศึกษาภาษาบาลีให้รู้แตกฉาน ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ยากไม่น้อยสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไป ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่ไม่รู้ภาษาบาลีจึงพลอยไม่ค่อยรู้เรื่องคำสอนของพระพุทธศาสนาอย่างแจ่มชัดตามไปด้วย ทั้งเป็นเหตุให้ภิกษุสามเณรทั่วไปไม่ค่อยเอาใจใส่ที่จะศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับคำสอนของพระพุทธศาสนาด้วยเพราะเรียนยาก รู้ยาก

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส แต่ครั้งยังทรงดำรงพระอิสริยยศเป็นกรมหมื่น ทรงพระปริวิตกถึงความเป็นไปของภิกษุสามเณรดังกล่าวมาข้างต้น จึงได้ทรงพระดำริหาทางจัดการเล่าเรียนเพื่อให้ภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระธรรมวินัยได้สะดวกแล้วกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยได้ทรงริเริ่มสอนพระธรรมวินัยแก่ภิกษุสามเณรบวชใหม่เป็นภาษาไทยขึ้นที่วัดบวรนิเวศวิหารเป็นครั้งแรก ในฐานที่ทรงเป็นพระอุปัชฌายาจารย์ ดังที่ทรงอธิบายไว้ในตำนานวัดบวรนิเวศวิหารว่า แต่ก่อนมาภิกษุบวชได้ก็พรรษาก็ตาม ไม่สนใจแล้วไม่รู้ธรรมวินัยเลย นอกจากที่เคยปฏิบัติ จึงจัดสอนภิกษุสามเณรบวชใหม่ในเรียนธรรมวินัยในภาษาไทยเป็นการส่วนตัวในหน้าที่แห่งอุปัชฌายาจารย์ก่อน

ต่อมาปลูกความนิยมออกไปถึงภิกษุสามเณรเก่าด้วย จนถึงจัดเป็นการเรียนเป็นพื้นวัดขึ้นได้ และมีวัดธรรมยุตอื่นทำตามแพร่หลายออกไป”

นี่คือจุดเริ่มต้นของการศึกษาพระปริยัติธรรมแบบใหม่ที่เรียกว่า “นักธรรม” ในเวลาต่อมา หรือเรียกอย่างเป็นทางการว่า พระปริยัติธรรมแผนกธรรม คู่กับพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ซึ่งเป็นหลักสูตรการศึกษาของพระสงฆ์ไทยมาแต่โบราณ สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรสได้ทรงเริ่มการสอนธรรมวินัยในภาษาไทยแก่ภิกษุสามเณรราชใหม่ดังกล่าวมาข้างต้นขึ้นเมื่อใดไม่ปรากฏหลักฐาน ทรงกล่าวไว้ในตำนานวัดบวรนิเวศวิหาร แต่เพียงว่า การสอนธรรมวินัยในภาษาไทยแก่ภิกษุสามเณรราชใหม่ดังกล่าว เป็นการที่ได้ทรงจัดขึ้นเมื่อทรงครองวัดบวรนิเวศวิหาร สืบต่อจากสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาปวเรศวริยาลงกรณ์ (นับแต่ พ.ศ. ๒๔๓๕ เป็นต้นมา) จึงสันนิษฐานว่า คงทรงริเริ่มขึ้นตั้งแต่เมื่อแรกทรงครองวัดบวรนิเวศวิหาร ในฐานที่ทรงเป็นพระอุปัชฌาย์ ซึ่งจะต้องให้การอบรมสั่งสอนสัทธินิวกุลและภิกษุสามเณรที่อยู่ในความปกครอง ลักษณะการสอนธรรมวินัยในภาษาไทยที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ทรงสอนภิกษุสามเณรราชใหม่นั้น ทรงสอนอย่างไร สืบได้จากสำเนาพระโอวาท ที่ประทานแก่นวกภิกษุปี พ.ศ. ๒๔๕๗ ที่พระยาศรีปัญญา (ทวนธรรมาชีวะ) ซึ่งเป็นนวกภิกษุในปีนั้น ได้จดบันทึกไว้เป็นรายวันตามที่ทรงสอนปรากฏว่า เนื้อหาของพระโอวาทประกอบด้วยพระอธิบายเรื่องธรรม เรื่องพระพุทธประวัติ และเรื่องวินัย โดยทรงสอนไปตามลำดับ คือ ธรรม พุทธประวัติ และ วินัย^{๓๗}

พระสังฆาธิการ เป็นผู้บริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมให้สอดคล้องตามหลักสูตรนักธรรม เป็นไปตามหลักการทั่วไป สอดคล้องตามพระราชบัญญัติ แผนนโยบายแผนงานของรัฐ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่ส่งเสริมให้มีความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ที่ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาแผนกธรรม รวมถึงหลักการกฎระเบียบของมหาเถรสมาคม อย่างไรก็ตาม พระสังฆาธิการ มีหน้าที่สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษาให้ชัดเจน เหมาะสม และถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาและการทำงานในสำนักเรียน ผู้ดำเนินการควรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาให้เหมาะสมเพื่อการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ แนวคิดการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

๒.๓.๒ การพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

๒.๓.๑ แนวคิดการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

การพัฒนาการศึกษา หมายถึงพระสังฆาธิการ มีกระบวนการจัดการฝึกฝนอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความสำคัญต่อการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ให้รู้หลักธรรมคำสั่งสอน การ

^{๓๗} สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง, ประวัตินักธรรม, วัดบวรนิเวศวิหาร เขตพระนคร, กรุงเทพมหานคร.

สืบต่ออายุพระพุทธศาสนา ถ้าไม่มีผู้รู้ภาษาบาลีแล้ว ก็จะไม่มีความรู้และเข้าใจพระพุทธพจน์ในพระไตรปิฎก ถ้าขาดความรู้เรื่องพระไตรปิฎกแล้ว พระพุทธศาสนา ก็จะต้องสูญสิ้นไป ด้วยเหตุนี้พระมหากษัตริย์ไทย ผู้อุปถัมภ์พระปริยัติธรรมแผนกบาลีตั้งแต่โบราณกาลมา จึงทรงทำการทำนุบำรุงสนับสนุนการศึกษาพระปริยัติธรรม ยกย่องแต่งตั้ง พระภิกษุ และสามเณร ผู้เรียนรู้พระพุทธพจน์ให้มีฐานันดรเป็นพระมหาเปรียญธรรม มีค่านิตยภัตถวายให้เป็นอาวาสบูชาเป็นต้น^{๓๘} นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนาสังคม การพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาชีวิตจะเป็นไปได้ด้วยดี ต้องอาศัยความเชื่อพื้นฐานและความรู้ความเข้าใจ คือ ความเชื่อส่งเสริมให้บุคคลแต่ละคนรู้จักตัวเองมากขึ้น^{๓๙} การจัดการศึกษามีหน้าที่พัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นั่นคือการศึกษาต้องสร้างสรรค์ความรู้ หรือสังคมการเรียนรู้ มนุษย์ที่พัฒนาแล้วจะเป็นฐานสำหรับการพัฒนาทุกส่วนของประเทศ ซึ่งรวมทั้งความรู้เศรษฐกิจแบบพอดี มนุษย์ที่พัฒนาแล้ว หมายถึงคนที่มีภาวนา ๔ ได้แก่กาย ภาวนา สติภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา เทียบได้กับจุดสมดุลของยูเนสโก การจัดการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ต้องยึดหลักอริยฐานธรรม ๔ คือ ปัญญา สัจจะ จาคะ และสันติ^{๔๐}

การศึกษาพระปริยัติธรรมในสำนักเรียนมีวิธีส่งเสริมสนับสนุนและให้ทุนการศึกษา เมื่อมีการสอบได้ก็จัดงานฉลองให้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้เรียน ผลการจัดการศึกษาทำให้ได้บุคลากรทางศาสนาที่มีคุณภาพ ปัญหาการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ ไม่ค่อยมีคนบวชเรียน เพราะเด็กต้องเรียนภาคบังคับตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ส่วนปัญหาการขาดแรงจูงใจในการเรียนบาลี คณะสงฆ์ต้องปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานกว่านี้ ครูสอนต้องมีความรู้ความเข้าใจดีในวิชาที่ตนสอน และการเทียบวุฒิการศึกษาต้องมีความชัดเจนกว่านี้^{๔๑} วิสัยทัศน์มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ด้านปริยัติธรรมควบคู่กับวิชาสามัญ สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมโลกแล้วนำมาพัฒนาตนเอง มีความประพฤติดีงาม เป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม และให้มีจิตสำนึกที่จะรักษาพระพุทธศาสนาให้มั่นคงเจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป^{๔๒}

การศึกษาพระปริยัติธรรมจะเกี่ยวข้องกับวิชาพระธรรมวินัย ประวัติพระพุทธศาสนา ศาสนพิธีกรรมเป็นต้น อีกทั้งวิชาสามัญทั่วไป การพัฒนาการเรียนการสอนจะเน้นผู้เรียนเป็น

^{๓๘} กองพุทธศาสนสถาน, **คู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๕), หน้า ๘.

^{๓๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๖๒.

^{๔๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **ทิศทางการศึกษาไทย**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๕.

^{๔๑} พระปลัดสัมฤทธิ์ เทวธมฺโม (เปจิตฺตัง), **รวมบทความวิชาการโครงการสัมมนาวิชาการ, ผลงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ดีเด่น**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๗๙.

^{๔๒} พระมหาโกวิทย์ สิริวัฒน์, **แผนพัฒนาโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

ศูนย์กลาง ผู้บริหารในสำนักเรียนได้จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัยของนักเรียน จัดฝึกอบรมพิเศษ ปฏิบัติพระกัมมัฏฐาน เจริญสมาธิภาวนา ทำวัตรสวดมนต์ก่อให้เกิดคุณธรรม ศักยภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง ส่งเสริมให้นักเรียนเลื่อมใสศรัทธาต่อพระรัตนตรัย^{๔๓} การจัดการเรียนการสอนในสำนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น นอกจากนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีหลักการในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ^{๔๔} ส่วนการศึกษาสงเคราะห์นั้น หมายถึงการสงเคราะห์ด้านการฝึกฝนอบรมแก่ประชาชน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาที่วัด คณะสงฆ์ ดำเนินการขึ้นเพื่อสนองต่อนโยบายของภาครัฐในอันที่จะส่งเสริมให้ประชาชน เยาวชนได้รับการศึกษา^{๔๕} หลักการศึกษาสงเคราะห์ เป็นภารกิจการดำเนินการจัดการศึกษาที่เน้นการปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรมแก่เด็กและเยาวชน ให้มีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นพลเมืองที่มีความรู้คู่คุณธรรมของประเทศ โดยมีความมุ่งหมาย ๔ ลักษณะ คือ การจัดการศึกษาในโรงเรียนตามแผนการศึกษาแห่งชาติ การสงเคราะห์ให้เด็กและประชาชนได้รับการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน การสอนศีลธรรมแก่นักเรียน และการสงเคราะห์เกื้อกูลแก่ผู้ศึกษาเป็นต้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม พยายามจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม เพื่อสืบต่ออายุพระพุทธศาสนาด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าไม่มีความรู้หลักธรรมแล้ว ก็จะไม่มีความสามารถรู้และเข้าใจพระพุทธพจน์ในพระไตรปิฎก ถ้าขาดความรู้เรื่องพระไตรปิฎกแล้ว พระพุทธศาสนาก็จะต้องสูญสิ้นไป ด้วยเหตุนี้ตั้งแต่โบราณกาลมาพระมหากษัตริย์ไทย เป็นผู้ให้ความอุปถัมภ์ด้วยการสนับสนุนการศึกษาพระปริยัติธรรมแก่พระภิกษุ สามเณร ได้เรียนรู้พระพุทธพจน์ด้วยการส่งเสริมให้มีฐานันดรศักดิ์เป็นพระสังฆาธิการเป็นต้น

จากแนวคิดการพัฒนาศึกษาพระปริยัติธรรมในสภาพปัจจุบันนี้ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การพัฒนาศึกษาพระปริยัติธรรมมีส่วนสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาการตามยุคสมัยสู่ความสำเร็จต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการ สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๔

^{๔๓} พระอุตรคุณารักษ์ (ศรี พรหมโชติ), โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ., ๒๕๕๒), หน้า ๔๒.

^{๔๔} กิตติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๕๐), หน้า ๗๘.

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.

ตารางที่ ๒.๔ สรุปแนวความคิดการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรม

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กองพุทธศาสนสถาน (๒๕๕๕, หน้า ๘)	การพัฒนาการศึกษา หมายถึงกระบวนการเล่าเรียน ฝึกฝนและอบรม การศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (๒๕๕๐, หน้า ๖๒)	การพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาชีวิตจะเป็นไปได้ ต้องอาศัยความเชื่อ ความรู้ความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานสำคัญ คือ ความเชื่อและรู้จักตัวเอง
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (๒๕๕๑, หน้า ๔๕)	การจัดการศึกษามีหน้าที่พัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นั่นคือ การศึกษาต้องสร้างสังคมฐานความรู้ หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ดีขึ้น
พุทธทาสภิกขุ (๒๕๕๓, หน้า ๑๕)	การศึกษาหมายถึงการประพฤติปฏิบัติที่เรียกว่า ศีล สมาธิ และปัญญา
พระปลัดสัมฤทธิ์ เทวธมฺโม (๒๕๕๓, หน้า ๓๗๙)	การศาสนศึกษา คือ ผู้บริหารในสำนักเรียน ส่งเสริมพระปริยัติธรรม แผนกธรรม แผนกบาลี ให้มีการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
พระมหาโกวิทย์ สิริวัฒน (๒๕๕๒, หน้า ๑๑)	ควรส่งเสริมวิสัยทัศน์มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ด้านพระปริยัติธรรม ควบคู่กับวิชาสามัญทั่วไป
พระอุตรคณารักษ์ (ศรี พรหมโชติ) (๒๕๕๒, หน้า ๔๒)	การศึกษาพระปริยัติธรรมเกี่ยวกับวิชาพระพุทธศาสนา และวิชาสามัญ ทั่วไป
กิตติมา ปรีดีดิลก (๒๕๕๐, หน้า ๗๘)	ผู้บริหารการศึกษาตั้งใจดำเนินการเรียนการสอนในสำนักเรียนด้วยความ สำคัญว่า การศึกษาของสงฆ์เป็นหัวใจสำคัญในปัจจุบันนี้

๒.๓.๒ การพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรสได้ทรงเริ่มการสอนธรรมวินัยในภาษาไทยแก่ภิกษุสามเณรบวชใหม่ดังกล่าวมาข้างต้นขึ้นเมื่อใดไม่ปรากฏหลักฐาน ทรงกล่าวไว้ในตำนานวัดบวรนิเวศวิหาร แต่เพียงว่า การสอนธรรมวินัยในภาษาไทยแก่ภิกษุสามเณรบวชใหม่ดังกล่าว เป็นการที่ได้ทรงจัดขึ้นเมื่อทรงครองวัดบวรนิเวศวิหาร สืบต่อจากสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาปวเรศวริยาลงกรณ์ (นับแต่ พ.ศ. ๒๔๓๕ เป็นต้นมา) จึงสันนิษฐานว่า คงทรงริเริ่มขึ้นตั้งแต่เมื่อแรกทรงครองวัดบวรนิเวศวิหาร ในฐานะที่ทรงเป็นพระอุปัชฌาย์ซึ่งจะต้องให้การอบรมสั่งสอนสัทธินิวกุลและภิกษุสามเณรที่อยู่ในความปกครอง ลักษณะการสอนธรรมวินัยในภาษาไทยที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ทรงสอนภิกษุสามเณรบวชใหม่นั้น ทรงสอนอย่างไร สังเกตจากสำเนาพระโอวาท ที่ประทานแก่นวกสิกขุปี พ.ศ. ๒๔๕๗ ที่พระยาศรีปัญญา (ทวน ธรรมาชีวะ) ซึ่งเป็นนวกสิกขุในปีนั้น ได้จดบันทึกไว้เป็นรายวันตามที่ทรงสอนปรากฏว่า เนื้อหาของพระโอวาทประกอบด้วยพระอธิบายเรื่องธรรม เรื่องพระพุทธประวัติ และเรื่องวินัย โดยทรงสอนไปตามลำดับ คือ ธรรม พุทธประวัติ และ วินัย

ด้วยพระดำริดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ในปี พ.ศ. ๒๔๕๕ นั้น สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ จึงทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์สามเณรรู้ธรรมขึ้นใหม่ โดยจัดเป็น ๒ อย่าง ตามแนวพระดำริดังกล่าวแล้ว คือ

(๑) อย่างสามัญ แบ่งเป็น ๒ ประโยค

ประโยค ๑ ธรรมวิภาค กับเรียงความแก้กระทู้ธรรม ไม่ต้องซักที่มา

ประโยค ๒ พุทธประวัติย่อ กับเรียงความแก้กระทู้ธรรม ซักที่มาในหนังสือไทย

(๒) อย่างวิสามัญ แบ่งเป็น ๒ ประโยค

ประโยค ๑ เพิ่มอรรถกถาธรรมบท มีแก้อรรถด้วย

ประโยค ๒ เพิ่มบาลีไวยากรณ์และสัมพันธ์

อย่างสามัญ จะจัดทั่วไปเป็นแบบเดียวกันทั้งในกรุงในหัวเมือง ผู้สอบได้อย่างสามัญเพียงประโยค ๑ ได้รับยกเว้นเกณฑ์ทหาร สอบได้ทั้ง ๒ ประโยค เป็นนักธรรม ๒ ประโยค

อย่างวิสามัญ จะจัดเฉพาะในกรุงเทพฯ ผู้สอบได้อย่างวิสามัญทั้ง ๒ ประโยค ได้เป็นเปรียญ ๒ ประโยค เทียบเปรียญปริยัติ (คือเปรียญบาลี) ๓ ประโยค หลักสูตรองค์สามเณรรู้ธรรมที่ปรับปรุงขึ้นใหม่นี้อนุญาตให้สอบได้ทั้งภิกษุและสามเณร และทรงคาดหวังว่า “ถ้าจัดอย่างนี้ การเรียนธรรมของภิกษุสามเณรจะเจริญทั้งในกรุงทั้งในหัวเมือง จะได้ผู้มีความรู้ช่วยกิจพระศาสนาอีกมากจัดการเรียนเฉพาะแต่ในมคธภาษา ถึงเป็นหลักก็จริง แต่แคบ ความรู้อันนี้ไม่แพร่หลายไปในหัวเมือง ภิกษุสามเณรในหัวเมืองไม่ได้เรียนในทางนี้แล้วยังเข้าไม่ได้เรียนในทางอื่นด้วยเหตุนี้จึงหาพระสมควรเป็นเจ้าอาวาส เป็นอุปัชฌาย์ เป็นเจ้าคณะได้เป็นอันยาก แต่ผู้ทำหน้าที่เหล่านี้จำต้องมีเมื่อจัดสอนความรู้สามัญในหัวเมืองขึ้นแล้ว คงปลื้มความขัดข้องข้อนี้ไปได้มาก เพียงแต่เท่าที่จัดมาแล้ว ยังให้ผลดีเห็นปรากฏอยู่ ถ้าได้จัดขยายออกไป ก็คงได้ประโยชน์มากออกไป”

หลักสูตรที่ทรงปรับปรุงขึ้นใหม่นี้เรียกว่า “องค์นักธรรม” ได้รับพระบรมราชานุมัติ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ร.ศ. ๑๓๐ ภิกษุที่สอบองค์นักธรรมอย่างวิสามัญได้ทั้ง ๒ ประโยค ซึ่งเรียกว่าเปรียญธรรม ๒ ประโยคนั้น ต้องสอบวินัยบัญญัติในนวโกวาทีได้ด้วย จะได้รับพระราชทานพัดอย่างเดียวกับเปรียญปริยัติ หรือเปรียญบาลี ๓ ประโยค สำหรับสามเณรที่สอบได้ชั้นนี้ ต้องรอไว้จนอุปสมบทแล้วและสอบวินัยบัญญัติได้แล้วจึงจะได้รับพระราชทานพัด

ถึง พ.ศ. ๒๔๕๖ ทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์นักธรรมอีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดให้เพิ่มคหิปฏิบัติเข้าไปในส่วนของธรรมวิภาคด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้สอบได้องค์นักธรรม แล้วจำจะต้องสีกออกไปครองชีวิตฆราวาสมากยิ่งขึ้น พ.ศ. ๒๔๕๘ (ร.ศ. ๑๒๔) ทรงพระกรุณาโปรดให้ตราพระราชบัญญัติเกณฑ์ทหารขึ้น ตามพระราชบัญญัตินี้ภิกษุทั่วไปได้รับการยกเว้น ส่วนสามเณรได้รับยกเว้นเฉพาะสามเณรรู้ธรรม ทางราชการจึงได้ขอให้คณะสงฆ์กำหนดองค์สามเณรรู้ธรรมขึ้น เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ทหารถึง พ.ศ. ๒๔๕๔ (ร.ศ. ๑๓๐) สมเด็จพระสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ในฐานะประธานเถรสมาคม โดยได้ทรงมีพระปรารภต่อที่ประชุมว่า

“เมื่อศก ๑๒๔ ได้มีพระราชบัญญัติเกณฑ์ทหาร ในนั้นยกเว้นภิกษุทั่วไป แต่สามเณรยกเว้นโดยเอกเทศ เฉพาะแต่สามเณรรู้ธรรมฯ การกำหนดองค์ของสามเณรรู้ธรรมนี้ เจ้านาที่อื่นๆขอให้กระทรวงธรรมการเป็นผู้กำหนดให้ จึงเชิญท่านทั้งหลายมาเพื่อจะให้ช่วยกันกำหนดฯ เราไม่มีอำนาจ

ที่จะออกความเห็นวินิจฉัยพระราชบัญญัติเมื่อตั้งขึ้นแล้ว เป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องอนุวัติตาม ประเพณีนี้ก็ให้มีเป็นอย่างมาในครั้งพระพุทธกาลแล้ว เช่นในมหาวรรควินัยว่า เมื่อภิกษุกำลังทำ อุโบสถก็ดี ทำปวารณาก็ดี ค้างอยู่ มีพระราชามาจับภิกษุนั้น ที่แปลว่าราชการจะเอาตัว ให้ขอผิดไว้ พอได้ทำกิจนั้นเสร็จก่อนข้อนี้แปลว่าพระยอมอนุวัติราชการ ไม่ขัดขึ้น แลคนที่อยู่เป็นหมวดเป็น หมู่กันได้ ที่เรียกว่าบ้านเมือง ต้องมีคนช่วยกันทำธุระหลายหน้าที่ กล่าวตามบาลี ต้องมีวรรณะทั้งสี่ คือพวกชัตติยะเป็นผู้ป้องกันอันตรายภายนอกภายใน พรหมณ์เป็นผู้สอนให้คนมีความรู้แลความดี พวกเรานับเข้าอยู่ในหมวดนี้ เวสสะเป็นผู้ทำของที่เกิดแต่ฝีมือ หรือรับของเหล่านั้นมาจำหน่าย เพื่อ บำรุงสุขของประชาชน สุททะ เป็นผู้รับภาระงานของผู้อื่นด้วยแรง เพื่อความสะดวกของมหาชน แต่น่า ที่ของผู้ใด ผู้นั้นก็ต้องการทำให้เต็มที่ เช่นเราเป็นพวกพระ ก็ต้องการจะได้คนมาฝึกสอนอบรม ฝ่าย พวกทหารก็ต้องการจะได้คนเข้าเป็นทหาร แต่คนทั้งปวงจะเป็นพระหรือเป็นทหารทั้งนั้น ไม่ใช่ว่า อย่างอื่นเลยไม่ได้ ต้องแบ่งเป็นนั่นบ้าง เป็นนี่บ้าง ข้อที่จะกำหนดองค์ของสามเณรธรรมนั้น ก็แปลว่า จะ กำหนดว่าคนเช่นไรจะขอเอาไว้ คนเช่นไรจะยอมปล่อยให้เข้ารับราชการทหาร” จากพระปรารภ ดังกล่าวและจากที่ได้สดับความคิดเห็นของที่ประชุมเถระสมาคม จึงได้ทรงสรุปแนวพระดำริในการ ดำเนินการในเรื่องนี้ต่อที่ประชุมว่า

“เห็นควรเอาไว้แต่สามเณรที่จะเป็นคนเรียนรู้ แลทำประโยชน์ให้แก่พระศาสนาได้ การกำหนด ต้องให้สมแก่นักเรียนอุดมศึกษา แลความรู้ต้องใช้เวลาเรียนไม่ต่ำกว่า ๒ ปี ที่เป็นกำหนดเกณฑ์รับ ราชการ เพราะฉะนั้น ในส่วนรู้ภาษามคธทรงเห็นชอบตามที่พระเถระทั้งหลายกำหนดนั้น ส่วนรู้ธรรม เพียงแต่รู้ธรรมของสามเณร ทรงเห็นอ่อนไป แต่ยังทรงรู้สึกอยู่ว่า หลักสูตรที่วัดบวรนิเวศอยู่ข้างจะสูง แลเป็นกำหนดคราวแรกอ่อนไว้หน่อยก็ยังได้ ภายหลังจึงค่อยรัดเข้า” (เล่มเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.)

และในที่สุดเถระสมาคมได้มีมติตามแนวพระดำรินี้

๑. กำหนดองค์ของสามเณรธรรม ให้กำหนดตามสมควรแก่ความรู้ที่ต้องการในมณฑลนั้นๆ มุ่งเอาประโยชน์พระศาสนาเป็นที่ตั้ง

๒. องค์ของสามเณรธรรมในกรุงเทพฯ นั้น รู้มคธภาษา กรรมการสอบเห็นว่าใช้ได้กับรู้ธรรม ของสามเณรด้วย

๓. สามเณรที่ไม่มีประโยชน์แก่พระศาสนา คือว่า แม้สึกเข้ารับราชการก็ไม่ใช่เหตุเสื่อมการ ข้างวัด เช่น ขาดคนเล่าเรียน จะหาคนมีความรู้น้อย เป็นต้น สามเณรเช่นนั้นเมื่อต้องเรียก ก็ให้สึกเข้า รับราชการ

เกณฑ์ดังกล่าวนี้ กระทรวงกลาโหมก็ยอมรับ จึงเป็นอันใช้ได้ ครั้นเดือนตุลาคม ร.ศ. ๑๓๐ (พ.ศ. ๒๔๕๔) สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ จึงโปรดให้จัดการสอบในส่วนกลางขึ้นเป็นครั้งแรก ที่วัดบวร นิเวศวิหาร วัดมหาธาตุ วัดสุทัศน์เทพวราราม และวัดเบญจมบพิตร โดยทรงกำหนดหลักสูตรสำหรับ สามเณรธรรมในกรุงเทพฯ ดังนี้

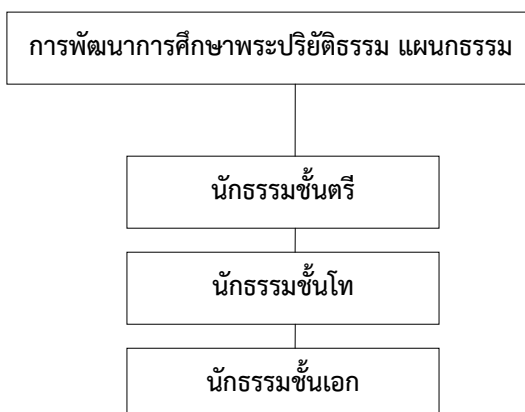
- ภาษามคธ เพียงท่องนิทานในอรรถกถาธรรมบท
- ธรรมของสามเณร คือธรรมวิภาคในนวโกวาท แต่งความแก่กระตุธรรม

ในการสอบองค์สามเณรธรรมครั้งแรกในกรุงเทพฯ เมื่อเดือนตุลา พ.ศ. ๒๔๕๔ (ร.ศ. ๑๓๐) มี สามเณรเข้าสอบ ๑๗๙ รูป สอบได้ ๑๓๙ รูป ตก ๔๐ รูป

ผลการสอบองค์สามเณรธรรมครั้งนี้ สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ทรงเห็นว่า ทำให้สามเณรมี

ความรู้ดีขึ้น แต่ยังคงเพราะใช้ได้แต่ในกรุงเทพฯ หรือเฉพาะวัดที่มีเรียนปริยัติ ในหัวเมืองจะจัดตามนี้ได้ แต่ก็ทรงเห็นว่าหากได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์กว้างขวาง เพราะการเรียนการสอนธรรมวินัยในภาษาไทยอย่างนี้ พระองค์ได้ทรงทำเป็นการส่วนพระองค์มานานแล้ว และเกิดผลดีแก่ภิกษุสามเณรที่เรียน ทั้งที่ยังบวชอยู่และสึกออกไป ฉะนั้น พระองค์จึงทรงพระดำริที่จะปรับปรุงหลักสูตรองค์สามเณรธรรมที่จัดขึ้นครั้งนี้ให้เป็นการศึกษาธรรมวินัยสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไป ซึ่งจะเปิดทางให้ภิกษุสามเณรมีความรู้ธรรมวินัยทั่วถึง ดังที่พระองค์ได้ทรงอธิบายแก่เถรสมาคมในครั้งนั้น ปรากฏในรายงานการประชุมเถรสมาคม เมื่อวันที่ ๔ มีนาคม ร.ศ. ๑๓๐ ว่า “ความรู้ธรรมอย่างสามัญนั้น ได้ทรงเริ่มจัดมานานแล้ว ตรัสเล่าจำเดิมแต่เหตุปรารภแต่นวโกวาทขึ้น และได้ใช้ฝึกสอนในสำนักของพระองค์เอง และวัดอื่นได้รับใช้ตามอย่างได้ผลดีทั้งผู้ยังบวชอยู่และผู้สึกไปแล้ว เมื่อกำหนดองค์สามเณรธรรมทรงเห็นว่า จะขยายความรู้ธรรมถึงขั้นนี้ได้ จึงได้ทรงหลักสูตรขึ้นดั่งนั้น กำหนดเอาความรู้ในมคธภาษานั้น เป็นการหนักแก่สามเณรผู้จะเรียนให้ทันเวลา ทั้งไล่ได้แล้วจะจัดว่าเป็นผู้มีความรู้ก็ยังไม่ได้ และจะจัดในหัวเมืองก็ได้ทั่วไป เมื่อเสด็จไปหัวเมืองเหนือคราวนี้เอง ได้ทรงปรารภถึงการเรียนของพระสงฆ์หัวเมือง ทรงเห็นว่าได้รับบำรุงเข้า คงดีขึ้นกว่าปล่อยให้เป็นอยู่ตามลำพัง เมื่อได้จัดให้แพร่หลายแล้ว จะเป็นประโยชน์กว้างขวาง ดีกว่าจะมัวบำรุงในทางมคธภาษาอย่างเดียว แม้ว่าการรู้ภาษามคธเป็นหลักแห่งการรู้ปริยัติ จึงได้ทรงจัดเป็นระเบียบเป็น ๒ อย่าง อย่างสามัญไม่เกี่ยวกับมคธภาษา สำหรับภิกษุสามเณรทั้งในกรุงแลหัวเมือง อย่างวิสามัญนั้น สำหรับภิกษุสามเณรในสำนักที่สามารถสอนมคธภาษาได้ด้วย ต่อไปทรงแสดงพระดำริจะจัดการนี้ให้เข้ารูปอย่างไร ทรงอาศัยหลักในพระวินัยที่จัดภิกษุเป็น ๓ จำพวก คือ เถระ ๑ มัชฌิมะ ๑ นวกะ ๑ หลักสูตรที่ตั้งขึ้นทั้ง ๒ ประโยค ทั้งสามัญและวิสามัญนั้น จัดเป็นนวกภูมิ เป็นความรู้นวกภูมิเป็นภูมิต้น ต่อไปจะคิดขยายให้ถึงมัชฌิมภูมิ และเถรภูมิ บำรุงความรู้ให้ลึกโดยลำดับ และจะให้เข้ากันได้กับหลักสูตรปริยัติที่ใช้อยู่บัดนี้” (แถลงการณ์คณะสงฆ์เล่ม ๑, หน้า ๑๒๗-๑๒๘.)

จากพระดำริที่ทรงแสดงแก่ที่ประชุมเถรสมาคมดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ทรงเห็นว่าการศึกษาปริยัติธรรมที่เน้นมคธภาษานั้น ไม่ช่วยให้การศึกษาระบบวินัยแพร่หลายถึงภิกษุสามเณรทั่วไป เพราะหาผู้สอนยากทั้งเรียนรู้ได้ยาก จึงได้ทรงทดลองจัดการเรียนธรรมวินัยในภาษาไทยขึ้นที่วัดบวรนิเวศวิหาร เป็นการส่วนพระองค์ก่อน ปรากฏว่าได้รับผลดีมีผู้นิยมเรียนกันมาก ทั้งภิกษุสามเณรบวชใหม่และภิกษุสามเณรเก่า และแพร่หลายไปถึงภิกษุสามเณรในวัดอื่นๆ ด้วย จึงทรงเห็นว่า การศึกษาปริยัติธรรมในภาษาไทยเท่านั้นที่จะช่วยให้ภิกษุสามเณรได้เรียนรู้ธรรมวินัยได้สะดวกขึ้นและสามารถจัดให้แพร่หลายไปได้ทั่วทั้งในกรุงทั้งในหัวเมือง ฉะนั้น จึงได้ทรงนำเอาแนวพระดำริที่ทรงจัดขึ้นในวันบวรนิเวศวิหารนั้น มาจัดเป็นหลักสูตรองค์ของสามเณรธรรม และทรงพระดำริจะจัดการเรียนธรรมวินัยในภาษาไทยอย่างที่ทรงจัดเป็นหลักสูตรองค์สามเณรธรรมนั้น ให้ลุ่มลึกกว้างขวางขึ้นโดยลำดับเป็น ๓ ชั้น คือ ขั้นต้นหรือนวกภูมิ ชั้นกลางหรือชั้นมัชฌิมภูมิ และชั้นสูงหรือชั้นเถรภูมิ ทั้งจะจัดการศึกษาธรรมวินัยในภาษาไทยดังกล่าวให้เชื่อมโยงกับการศึกษาปริยัติธรรมในมคธภาษาที่มีมาแต่เดิมด้วย



แผนภาพที่ ๒.๕ โครงสร้างนักธรรมสนามหลวง

จากแผนภาพที่ ๒.๕ โครงสร้างเปรียญธรรมสนามหลวง คือ การพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรม ได้มีการแบ่งชั้นระดับการศึกษาออกเป็น ๓ ระดับคือ ระดับเปรียญตรี ระดับเปรียญโท และระดับเปรียญเอก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นับแต่ได้มีการตั้งหลักสูตรนักธรรมขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๔๕๕ หลักสูตรได้มีการปรับปรุงเรื่อยมาเป็นระยะ ทั้งในด้านเนื้อหาวิชาและตำราที่ใช้เป็นหลักสูตรหรือแบบเรียนในชั้นนั้นๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้สอบนักธรรมได้ในชั้นนั้นๆ มีความรู้สมกับภูมิ เพราะวัตถุประสงค์สำคัญในการที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงพระดำริจัดตั้งการศึกษานักธรรมขึ้นนั้น ก็เพื่อให้ภิกษุสามเณรมีความรู้ธรรมวินัยสมกับภูมิของตน กล่าวคือ

นักธรรมชั้นตรี เพื่อให้ผู้ศึกษาเล่าเรียนซึ่งยังอยู่ในภุมินวกะ มีพรรษาหย่อน ๕ มีความรู้ธรรมวินัยพอรักษาตัวได้

นักธรรมชั้นโท เพื่อให้ผู้ศึกษาเล่าเรียนซึ่งอยู่ในภุมิมัชฌิมะมีพรรษาเกิน ๕ มีความรู้ธรรมวินัยละเอียดกว้างขวางออกไปถึงขั้นพอช่วยแนะนำผู้อื่นได้

นักธรรมชั้นเอก เพื่อให้ผู้ศึกษาเล่าเรียนซึ่งอยู่ในภุมิเถระ มีพรรษาเกิน ๑๐ มีความรู้ธรรมวินัยละเอียดลึกซึ้งยิ่งขั้นถึงขั้นสามารถเป็นหลักในสังฆกรรม และเป็นอุปัชฌาย์อาจารย์ดูแลสั่งสอนผู้อื่นได้

เมื่อทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมขึ้นแล้ว สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ก็ทรงพระนิพนธ์หนังสือต่างๆ สำหรับใช้เป็นแบบเรียนของนักธรรมชั้นนั้นๆ ด้วย หนังสือบางเรื่องที่ยังทรงพระนิพนธ์ไม่เสร็จ ก็ทรงใช้หนังสืออื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันเป็นตำราหรือแบบเรียนไปพลาง แม้นักธรรมชั้นเอกที่ตั้งขึ้นหลังจากพระองค์ขึ้นพระชนม์แล้ว พระองค์ก็ได้ทรงพระนิพนธ์ตำราสำหรับใช้เป็นหลักสูตรเตรียมไว้เกือบครบทุกวิชา หลักสูตรนักธรรมทุกชั้น ซึ่งได้ปรับปรุงมาโดยลำดับนั้นมาถึง พ.ศ. ๒๔๖๙ จึงเป็นอันยุติได้ดังนี้

หลักสูตรนักธรรมชั้นตรี เรียงความแก่กระทู้ธรรม ใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต ธรรมวิภาค ใช้หนังสือนวโกวาท ตำนาน (พุทธประวัติ) ใช้หนังสือพุทธประวัติ เล่ม ๑-๓ หนังสือปฐมสมโพธิ ของ

สมเด็จพระสังฆราช (สา) วินัยบัญญัติ ใช้หนังสือนวโกวาท

หลักสูตรนักธรรมชั้นโท เรียงความแก้กระทู้ธรรม ใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต ธรรมวิภาค ใช้หนังสือธรรมวิภาค ปริเฉทที่ ๒ ตำนาน (อนุพุทธประวัติ) ใช้หนังสืออนุพุทธประวัติ และหนังสือพุทธานุพุทธประวัติ เฉพาะประวัติพระสาวก หนังสือสังคิตถาและ หนังสือปฐมสมโพธิ วินัยบัญญัติ ใช้หนังสือวินัยมุขเล่ม ๑-๒

หลักสูตรนักธรรมชั้นเอก เรียงความแก้กระทู้ธรรม ใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต และหนังสือธรรมอื่นๆ มิมงคลวิเสสสภา เป็นต้น ธรรมวิภาค ใช้หนังสือธรรมวิจารณ์ หนังสือสมถกรรมฐาน หนังสือมหาสติปัฏฐานสูตร และคิริमानนทสูตร แปล ตำนาน (พุทธานุพุทธประวัติ) ใช้หนังสือพุทธประวัติเล่ม ๑-๓ หนังสือปฐมสมโพธิหนังสือพุทธานุพุทธประวัติ หนังสืออนุพุทธประวัติ และหนังสือสังคิตถา วินัยบัญญัติ ใช้หนังสือวินัยมุขเล่ม ๓ (หลักสูตรนักธรรมและเปรียญสำหรับใช้ในการศึกษาและสอบไล่ธรรมวินัย ของพระภิกษุสามเณร ถึง พ.ศ. ๒๔๗๕ มีการปรับปรุงในส่วนของวิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรมอีกครั้งหนึ่ง คือสำหรับนักธรรมชั้นโท กำหนดหัวข้อธรรมที่ต่างกัน ๒ ข้อ ให้นักเรียนแต่งเป็นทำนองเทศน์เชื่อมความ ๒ ข้อนั้นให้ต่อเนื่องกันสนิท และให้ชักภาษิตในที่อื่นมาอ้างอิง ๒ แห่ง อย่าให้ซ้ำกัน สำหรับนักธรรมชั้นเอก กำหนดหัวข้อธรรมที่ต่างกัน ๓ ข้อ ให้นักเรียนแต่งเป็นทำนองเทศน์ เชื่อมความ ๓ ข้อนั้น ให้ต่อเนื่องกันสนิท และชักภาษิตในที่อื่นมาอ้างอิง ๓ แห่ง อย่าให้ซ้ำกัน และในศกเดียวกันนี้ ได้เพิ่มเติมหลักสูตรนักธรรมชั้นเอก คือให้สอบพระราชนิพนธ์ลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ อีกส่วนหนึ่ง และถือว่าเป็นวิชาสำคัญ ถ้าสอบวิชานี้ตกวิชาอื่นในชั้นเป็นอันตกไปด้วยกัน หลักสูตรนักธรรมชั้นโทและชั้นเอกที่ปรับปรุงใหม่ดังกล่าวนี้ เริ่มใช้ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๗๕ เป็นต้นไป^{๔๖}

ความจำเป็นในการบริหารการศึกษา เกิดขึ้นเมื่อมีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้น คือเมื่อมีโรงเรียนแล้วก็ต้องมีใครคนหนึ่งทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าในการจัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ในเบื้องต้นการบริหารการศึกษาจะเน้นหนักไปในเรื่องของบุคลากรและการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือพยายามเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ การจัดการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๔๗} การจัดการศึกษาของพระสงฆ์ในอดีตมีบทบาทต่อการศึกษาของสังคมส่วนรวมเป็นอย่างมาก เพราะในอดีตสถานที่เรียนก็คือวัด และครูผู้สอนก็คือพระ ผู้บริหารและผู้จัดการศึกษา คือเจ้าอาวาส พระที่มีพรรษาสูงกว่า ๕ พรรษาขึ้นไปสอนพระภิกษุ และพระที่มีพรรษาน้อยกว่านั้นสอนเด็กวัด^{๔๘} การบริหารการศึกษาของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน ที่ได้รับความนิยมจากพระภิกษุสามเณรและประชาชนทั่วไป และเป็นการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ที่เป็นรูปธรรมและยังคงดำเนินไปได้ด้วยดีในปัจจุบัน เพราะการศึกษาของคณะสงฆ์มีคณะกรรมการบริหาร คอยกำกับดูแล

^{๔๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๓.

^{๔๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทิศทางการศึกษาไทย*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘.

^{๔๘} พระเฉลิมชาติ ชาทิวโร, *ศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย*, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด นวสาส์น การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

และวางนโยบายด้านการศึกษา เช่นหน่วยงานและคณะกรรมการดังต่อไปนี้

คณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้น ตามคำสั่งของมหาเถรสมาคม เมื่อ พ.ศ.๒๕๑๒^{๔๙} ตามพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา (ฉบับที่ ๑) พ.ศ.๒๕๒๗ และพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้กำหนดเกี่ยวกับคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์ไว้ดังนี้

มาตรา ๖ ให้มีคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์คณะหนึ่ง ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธานกรรมการ แม่กองบาลีสนามหลวง แม่กองธรรมสนามหลวง อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการสภากาชาดราชภัฏ อธิบดีกรมการศาสนา อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน เลขาธิการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกินเจ็ดคน ซึ่งสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคมเป็นกรรมการให้คณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์เลือกกรรมการผู้หนึ่งเป็นรองประธานกรรมการให้เลขาธิการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์ และให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทำหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์^{๕๐}

มาตรา ๑๐ คณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (๑) กำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาให้เจริญก้าวหน้า
- (๒) กำหนดมาตรฐานและให้ความเห็นชอบหลักสูตรวิชาการพระพุทธศาสนา
- (๓) กำหนดพื้นฐานความรู้ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์การเข้าศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การสอบและเงื่อนไขในการรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร

(๔) ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาให้มีการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลัก และป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก

(๕) วินิจฉัยสั่งการเพื่อยับยั้งหรือยุติการดำเนินการที่ขัดต่อพระธรรมวินัย หรือขัดต่อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งของสถานศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาตามพระราชบัญญัตินี้

(๖) วางระเบียบ และออกข้อบังคับ หรือคำสั่งเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้^{๕๑}

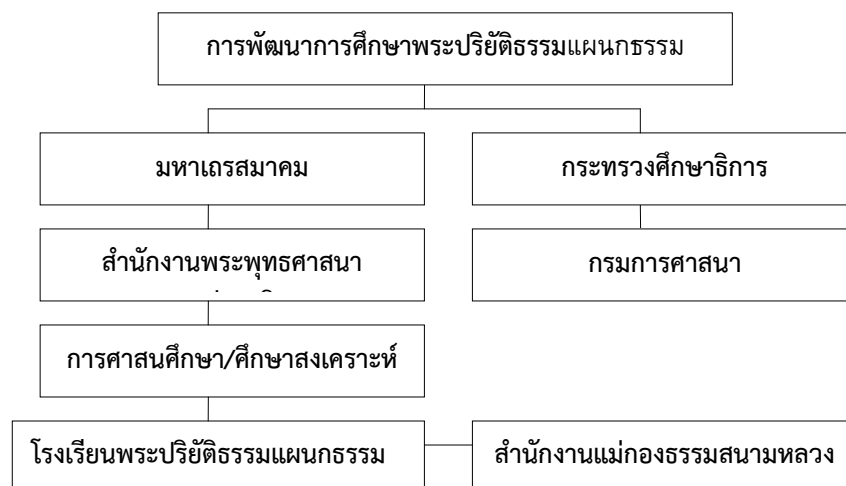
การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง เป็นหน่วยงานจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย เป็นหน่วยงานภายใต้การดูแลของมหาเถรสมาคมซึ่งอยู่ในความอุปถัมภ์ของรัฐบาล หน้าที่หลักคือดูแลรับผิดชอบการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม และกำหนดเปลี่ยนแปลงการใช้คัมภีร์เรียนในหลักสูตรนักธรรมชั้นตรี หลักสูตรนักธรรม

^{๔๙} พระอุตร คงทอง, “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดธรรมมงคล เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), ๒๕๔๙.

^{๕๐} ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), ทำเนียบพระเปรียญธรรม ๙ ประโยค สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ พุทธศักราช ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร : เบสท์ กราฟฟิค เพรส, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.

ชั้นโท หลักสูตรนักธรรมชั้นเอก ให้เหมาะสมกับชั้นเรียนของแต่ละชั้น รวมทั้งการทดสอบประเมินผล การศึกษานักธรรม โดยมีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้รับสนองงาน ภายใต้การกำกับดูแล ของมหาเถรสมาคม คณะกรรมการสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง

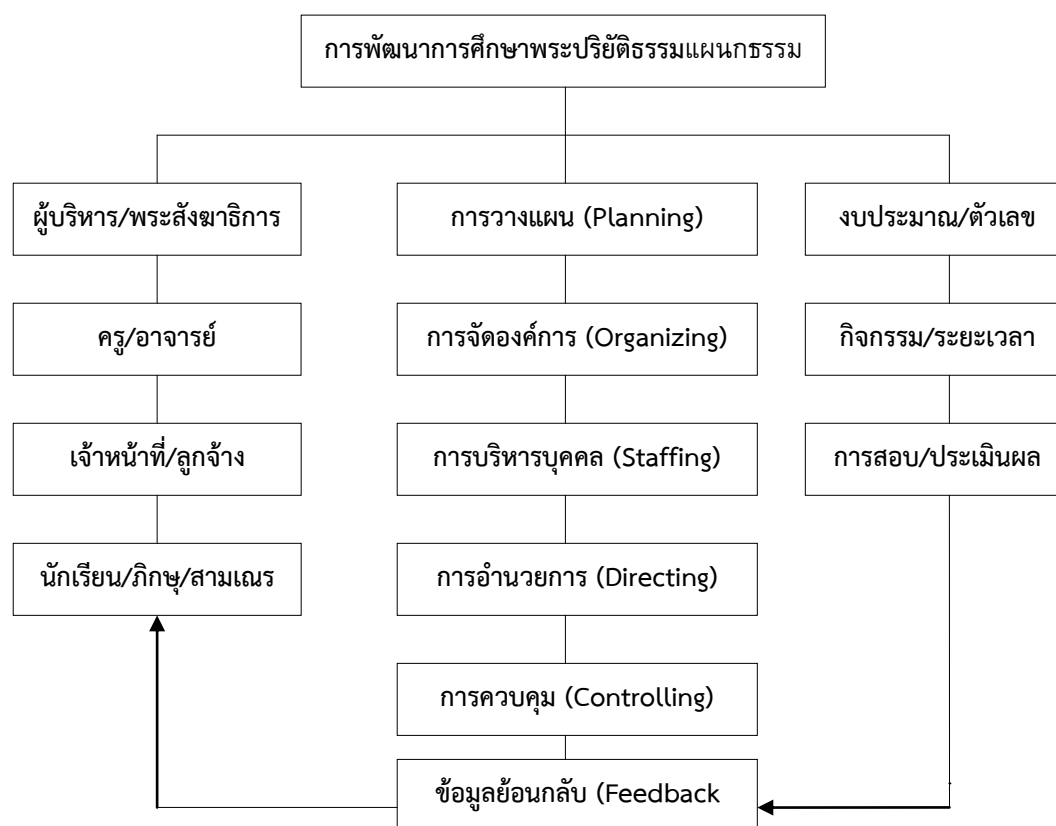


แผนภาพที่ ๒.๖ โครงสร้างการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม มีสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาคณะสงฆ์ไทยคู่กับสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง เป็นหน่วยงาน ภายใต้การดูแลของมหาเถรสมาคม อยู่ในความอุปถัมภ์ของรัฐบาล มีหน้าที่หลักในการดูแลรับผิดชอบ การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และกำหนดเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรของสนามหลวงแผนก ธรรม รวมทั้งการทดสอบประเมินผลการศึกษา มีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้สนับสนุน

สำหรับภารกิจสำคัญของผู้บริหารจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมคือการสร้าง ประสิทธิภาพในการจัดระบบการศึกษาให้มีความเหมาะสม เช่น ปัจจัยนำเข้าไปบริหารจัดการ กระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือมีทักษะและประสบการณ์จริง สะดวกง่ายที่ผู้ ปฏิบัติตามทำได้ดี ประหยัดงบประมาณ ตรงเวลา คุ่มค่า เมื่อพิจารณาภารกิจดังกล่าว ผู้บริหาร จัดการศึกษาพระปริยัติธรรมจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนให้สมบูรณ์ซึ่งเรียกว่า หน้าที่งาน บริหารที่เป็นมาตรฐานการศึกษา ๕ ประการ ประกอบด้วย^{๕๒} การวางแผน การจัดองค์การ การ บริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

^{๕๒} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๕๓), หน้า



แผนภาพที่ ๒.๗ โครงสร้างการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

จากแผนภาพที่ ๒.๗ โครงสร้างการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ ผู้บริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมต้องปฏิบัติหน้าที่บริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การควบคุม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดทิศทางองค์กรพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานธุรกิจหรือหน่วยงานราชการ สิ่ง que ผู้บริหารทุกคนจะต้องเผชิญกับปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเกิดจากเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็ได้ การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไปอย่างเชื่องช้า จนเกือบจะไม่รู้ตัวเลยว่าการเปลี่ยนแปลง^{๕๓} ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ล้วนมักจะก่อให้เกิดปัญหากับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องเผชิญกับปัญหานั้น อันนำมาความเสี่งและความไม่แน่นอนให้กับองค์การ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามักปรากฏอยู่เสมอว่าการบริหารล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารนั้นมิได้การตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน โดยมองข้ามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มักจะจำตัวเอง

^{๕๓}วิเชียร วิทยอุดม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธนธิการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า

โดยคำนึงถึงแต่ปัญหาเฉพาะหน้าวันต่อวันเท่านั้น ไม่มองภาพรวมของปัญหาทั้งหมดที่จะเกิดขึ้น ตรงกันข้ามผู้บริหารที่จะได้รับความสำเร็จในการบริหารนั้นมักจะเป็นผู้บริหารที่สามารถมองเห็นถึงปัญหานั้นแล้ว ก็ยังทำการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตเป็นการล่วงหน้า เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาโดยไม่รอคอยความหวังที่เลื่อนลอยอย่างเดียว แผนเป็นจุดสะพานที่ทอดเชื่อมโยงระหว่างจุดสองจุดเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ ทำให้เกิดขึ้นผลตามที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดหมายแต่ก็ดีกว่าที่เราจะปล่อยให้เกิดขึ้นไปตามยถากรรม โดยไม่มีแผนงานหรือข่ายของการทำงานที่จะสามารถทำนายถึงอนาคตขององค์การ

พุทธวิธีการวางแผนเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน เมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนาแก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะว่า เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด^{๕๔} พุทธวิธีการวางแผนนี้สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสรู้ ผู้บริหารต้องมีจักขุมาแปลว่า มีสายตาที่ยาวไกลคือมองการณ์ไกล^{๕๕} วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง วิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุดพ้น) ตามพุทธพจน์ว่า เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็มฉันใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉันนั้น^{๕๖} ประโยชน์ของการวางแผน โดยทั่วไปแล้วการวางแผนจะเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์คุณานับการต่อระบบการบริหาร ทำให้กิจกรรมสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการวางแผนมีดังต่อไปนี้^{๕๗}

๑. ทำให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในการวางแผนจะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นไปตามขั้นตอน และทำให้สามารถที่จะเลือกจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้ถูกใช้ไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

๒. ช่วยลดความไม่แน่นอน การวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวกับการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ในอนาคตไว้ล่วงหน้า เป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหา ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเป็นอย่างมากในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคต จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจะต้องมีสายตาอันกว้างไกล ต้องวิเคราะห์พื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้น แล้วทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตให้มีความแม่นยำ หรือมีความใกล้เคียงกับเหตุการณ์จริง เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอน การเสี่ยงภัยที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การ

๓. ทำให้บรรลุจุดหมายที่ได้วางแผนไว้ การวางแผนจะมีจุดหมายที่แน่ชัด แนว

^{๕๔}ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๒/๓๗๓).

^{๕๕}อง.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๕๖).

^{๕๖}ว.จ. (ไทย) ๗/๔๐๒/๒๙๑).

^{๕๗}วิเชียร วิทยอุดม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธนธการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า

ทางการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรโดยภาพรวม มีการประสานงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการทำกิจกรรมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

๔. ทำให้การดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบ การวางแผนจะมีการจัดโครงสร้างรูปแบบองค์การในการปฏิบัติงานให้เป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการจัดแบ่งงานกันทำตามความรู้เฉพาะด้าน ตามความสามารถแต่ละบุคคล โดยการวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ประเภทของแผนงาน โครงการกิจกรรมจะทำให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ทำให้เกิดการประหยัด เพราะในการวางแผนเป็นการประสานงานในฝ่ายมีการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน มีการเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ของตนได้ง่าย ถูกต้อง ช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น ซึ่งเท่ากับเป็นการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานลงได้เป็นอย่างมาก อีกทั้งสามารถประหยัดเวลาในการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างก็รู้หน้าที่ ความรับผิดชอบของตน ทำให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับเวลาที่ได้วางแผนไว้ได้อย่างเหมาะสม

๖. ใช้เป็นมาตรการในการควบคุม เพราะในการวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางของการปฏิบัติงานในอนาคตโดยการกำหนดสิ่งที่ควรปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า จึงเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมและใช้แผนเป็นมาตรฐานในการควบคุมและตรวจสอบติดตามผลงานกิจกรรมว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนมากน้อยเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนอย่างไร หากมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะสามารถแก้ไขปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติเสียใหม่ จนสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๗. ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความมั่นใจ เพราะในการวางแผนจะมีแผนเป็นหลักหรือแนวทางในการตัดสินใจ และใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการทำงานไปตามทิศทางที่ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ แน่ใจว่าสิ่งที่เขาจะทำนั้นจะต้องสำเร็จตามที่แผนได้กำหนดไว้ สามารถที่จะแก้ไขปัญหาหรือบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. ทำให้สามารถพยากรณ์เหตุการณ์หรือปัญหาล่วงหน้าได้ เพราะในการวางแผนทำให้เราสามารถคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างง่าย พร้อมกับมีการกำหนดแนวทางเลือกแนวทางเลือก แล้วตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดที่ทำให้งานมีความเป็นไปได้มากที่สุด และมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมีการประสานร่วมมือกันเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงเป็นไปได้อย่างดี

๙. ทำให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพราะในการวางแผนช่วยทำให้ผู้วางแผนเกิดการพัฒนาแนวความคิดใหม่มีการปรับแนวทางของแผนเสียใหม่ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้สามารถค้นพบโอกาสในการดำเนินการใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างมาก

๑๐. ทำให้การจัดประเมินผลของพนักงานในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนพนักงานผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนปฏิบัติให้พนักงานในระดับล่างทำตาม ใช้เป็นเครื่องวัดและประเมินผลงานในการวางแผนของพนักงานได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานแผนร่วมกัน และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานในกลุ่มให้ใช้พลัง

ความสามารถที่มีอยู่ นำมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๑๑. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี เพราะในการวางแผนช่วยทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารงานในองค์กรและให้กิจกรรมสามารถดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องและประสานงานกันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน การปฏิบัติงานของพนักงานก็จะเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สะดวก

๑๒. ทำให้มีการพัฒนาการแข่งขันกันมากขึ้น เพราะในการวางแผนองค์การจะทำให้มีความได้เปรียบคู่แข่งเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเสียใหม่ การขยายขอบข่ายการทำงานให้กว้างขวางมากขึ้น การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ตลอดจนมีการปรับปรุงให้มีรูปแบบที่ทันสมัย ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงเท่ากับเป็นการช่วยให้เกิดการกระตุ้นให้องค์การพยายามมุ่งส่งเสริมให้พัฒนาการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น

๑๓. ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะในการวางแผนช่วยทำให้พนักงานที่ปฏิบัติตามแผนเข้าใจถึงขอบเขตของงาน กิจกรรมที่จะต้องทำ มีความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานทำให้งานสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่วางแผนไว้ จึงเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานตามแผนงานได้เป็นอย่างดี

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด พุทธวิธีในการจัดองค์การคือการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จะมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือไม่มีการอนุญาตให้นำชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์การ คณะสงฆ์กับพุทธพจน์ว่า “เปรียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย คือ แม่น้ำคงคา ยมุนา อจิรวดี สรรภู มหิโกลถึงมหาสมุทรแล้วย่อมละนามแต่ละโคตรอินเดียเสีย ถึงอันนับว่ามหาสมุทร เหมือนกับวรรณะ ๔ เหล่านี้คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกัน คือ ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัย ย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ซึ่งเป็นสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน”^{๕๘} พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ทำเท่าเทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่าเท่าเทียมกับคนอื่นก็จะมีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใคร พระพุทธเจ้าตรัสว่า “การอยู่ร่วมกันของคนที่เสมอกันนำทุกข์มาให้”^{๕๙} ถ้าเป็นเช่นนั้น การบังคับบัญชาภายในองค์กรก็จะเป็นไปไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้ผู้บวชก่อน

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์การในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ จากการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการให้การอุปสมบท เมื่อมีกิจจาริกรรมหรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์ก็บริหารจัดการกันเอง เมื่อมีกรณีความ

^{๕๘}ว.จ. (ไทย) ๗/๔๖๐/๒๕๐.

^{๕๙}ข.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๑/๕๔.

ขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ไขปัญหา พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชาคือผู้บริหารสูงสุดในองค์การพระพุทธศาสนา ตามพระพุทธพจน์ที่ว่า “เราเป็นพระราชาคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม”^{๖๐} พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสารีบุตรให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหาร อยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า เป็นอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบงานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นอัครสาวกเป็นผู้รับผิดชอบด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงาน เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญการด้านธุดงค์ พระปุนณเณรมันตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญการด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปัญจาวจรเป็นผู้ชำนาญการด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญการด้านการแสดงธรรม^{๖๑} การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ การใช้คนให้เหมาะกับงานในพุทธศาสนา ประเพณีปฏิบัติในสมัยปัจจุบันที่พระมหากษัตริย์ทรงพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ผู้มีความชำนาญการ ก็สอดคล้องกับการแต่งตั้งเอตทัคคะในครั้งพุทธกาล ส่วนมหาวิทยาลัยทั้งหลายถวายปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่พระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันก็พออนุโลมเป็นการยกย่องพระเถระเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ ได้เหมือนกัน

๓. การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึงการจัดหาพัฒนาธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การ จากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ การบริหารบุคคลในพระพุทธศาสนาเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้อุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติขุททกกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่า พระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม การศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่า นิสัยมุตกะ คือ ผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอดีต คือ มหาวิทยาลัยนาถนาถา ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร トラบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ เขาผู้นั้นก็ต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่า เสขะ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้ว จึงเรียกว่าเป็นอเสขะ ผู้ไม่ต้องศึกษา

กระบวนการจัดการศึกษาในทางพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในภาคทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงการบริหารเราต้องยอมรับว่าพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อการศึกษอบรมพัฒนาศาสนิกเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนสำคัญ หมายถึงการกำหนดจุดหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน การวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนาชีวิตให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็ม

^{๖๐}ม.ม. (ไทย) ๑๓/๖๐๙/๕๕๔.

^{๖๑}อง.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๔๖/๓๐.

ความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ ความต้องการของผู้เรียน จะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการ วุฒิภาวะของผู้เรียน พระพุทธศาสนาเปรียบเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาบรมตามจรีต ๖ ที่สำคัญคือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ตามพุทธพจน์ที่ว่า “ตมฺเหติ กิจจํ อาตปฺปิ อภฺยาตาโร คถาคตา เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเพื่อกิเลสพระตถาคตเจ้าเป็นผู้บอกทาง”^{๖๒}

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาวะหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์การตามความรู้ความสามารถ พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะดังกล่าวมาแล้ว การบริหารบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ เทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณ คือใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ตามพระบาลีว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ ชมฺคณฺที่ควรชมฺ ยกฺยณฺคณฺที่ควรยกฺยณฺ”^{๖๓}

๔. การอำนวยการ (Directing) หมายถึงการมีศิลปะการสร้างความสำเร็จ การรู้จักจูงใจ กำกับให้ผู้ทำงานทุกคนที่งานทำงานโดยทุ่มเท เสริมประสพการณ์ต่อกัน เพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม พุทธวิธีในการอำนวยการคือการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารคือผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้นำคือผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึงความเพียรพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ พรหิตตปฏิบัติหมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม พระพุทธเจ้าทรงเพียรพร้อมด้วยอัตตหิตสมบัติและพรหิตตปฏิบัติ สามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้งทรงใช้หลัก ๔ ส^{๖๔} เพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันทัสสนา คือแจ่มแจ้งอธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
๒. สมาทปนา คือจูงใจอธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์
๓. สมุตเตชนา คือแก้ข้อกล่าวหาปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
๔. สัมปหังสนา คือร่าเริงสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร

พระพุทธเจ้า ได้รับพระสมัญญาว่า คถาคต หมายถึงคนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น^{๖๕} พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถากาโร) ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทราบใช้วิธีเผด็จการ ทรงใช้วิธีการแสดงธรรมเป็นโดยดั่งที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำ

^{๖๒} พ.ร. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑.

^{๖๓} พ.ร. (ไทย) ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑.

^{๖๔} ที.ส. (ไทย) ๙/๑๙๘/๑๖๑.

^{๖๕} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

ความดี เรียกว่าอธิปไตย ๓ ประการดังนี้^{๖๖}

๑. อัตตอธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง
๒. โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง
๓. ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่

พระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจการบริหารให้กับคณะสงฆ์ตั้งกล่ามาแล้ว ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจการบริหารของพระพุทธเจ้าผู้หมดกิเลสแล้วย่อมไม่ใช่เพื่อความยิ่งใหญ่ส่วนพระองค์ นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาไปตามค่านินทา คำสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์จึงไม่ใช่โลกาธิปไตย พุทธวิธีการบริหารเป็นธรรมาธิปไตย พระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือหลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ พระองค์ตรัสว่า “พระตถาคตอรหันต์ สัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม สักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม”^{๖๗}

ก่อนที่พระพุทธเจ้าจะเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระอานนท์ทูลถามว่า “ทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์” ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครองกันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครอง พระองค์ตรัสว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเธอเมื่อเราล่วงลับไปแล้ว”^{๖๘} ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพระพุทธพจน์โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับตั้งแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดหลักธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลักฐานสำคัญ

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึงการติดตามการปฏิบัติที่กำลังดำเนินไปเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงาน ทั้งนี้ ถ้าหากผลงานใดผิดไปจากที่คิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขปรับปรุงงานให้เข้าสู่ภาวะมีประสิทธิภาพอีกครั้ง การควบคุมนี้จะอยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่างๆ การติดตามผลการปฏิบัติ การปรับแก้ไขก็ต้องกระทำกับคนที่กำลังปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวนี้เองความหมายของการควบคุม จึงเป็นการควบคุมคนผู้ทำงานนั่นเอง พุทธวิธีในการควบคุมคือการกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าให้ความสำคัญกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ตามที่พระพุทธเจ้าบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าให้เหตุผลการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ร้ายางอายุ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา^{๖๙} การบัญญัติพระวินัยเป็นเครื่องช่วยให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเองและมีกฎเกณฑ์ในการประเมิณตนเอง เมื่อเห็นว่าตนทำผิดพลาดไปจากมาตรฐานความประพฤติที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ ความผิดพลาดนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดต้องขับออกจากหมู่คณะ ขาดจากความเป็นพระภิกษุ

^{๖๖} องค์กร. (ไทย) ๒๐/๔๗๙/๑๘๖.

^{๖๗} องค์กร. (ไทย) ๒๐/๔๕๐/๑๓๗.

^{๖๘} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๗๗/๑๔๐.

^{๖๙} วินย. (ไทย) ๑/๒๐/๑๗.

พระสงฆ์แต่ละรูปปรับสภาพความผิดพลาดต่อเพื่อนพระสงฆ์ด้วยกัน พิธีสารภาพเรียกว่า การแสดงอาบัติ ลงท้ายด้วยคำมั่นสัญญาว่า จะไม่ทำผิดอย่างอย่างนั้นอีกต่อไป เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามพระวินัยที่บัญญัติไว้ พระพุทธเจ้ากำหนดให้ภิกษุนำศีลสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้เหล่านั้นมาสดให้กันฟังทุกกึ่งเดือนในวันพระ ๑๕ คำ ประเพณีปฏิบัตินี้เรียกว่า การสดปาฏิโมกข์ ในตอนจบของศีลสิกขาบทแต่ละข้อ ผู้สดจะถามที่ประชุมสงฆ์ว่า “กจจิตถ ปริสุทฺธา ทานทั้งหลาย บริสุทฺธิในสิกขาบทนี้แล้วหรือ”^{๗๐} นอกจากนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุทำการปวารณาต่อคณะสงฆ์วันออกพรรษา การปวารณามีการอนุญาตให้ว่ากล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันด้วยคำว่า “ท่านผู้เจริญข้าพเจ้าขอปวารณาต่อสงฆ์ ด้วยเห็นกัฏฐิ ด้วยไฉยนิกัฏฐิ ด้วยสังสัณฺณิกัฏฐิ ขอท่านทั้งหลายจงอาศัยความอนุเคราะห์ว่ากล่าวข้าพเจ้า เมื่อข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง”^{๗๑} ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวิธีการกำกับดูแลเพื่อให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเอง มีการประเมินตนเอง มีการกระจายอำนาจกำกับดูแลกันเอง

ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทขัดแย้งกัน เรียกว่าอธิกรณ์เกิดขึ้นในองค์กรสงฆ์ อันเนื่องจากพระสงฆ์บางรูปไม่ยอมรับการกำกับดูแล พระพุทธเจ้าบัญญัติอธิกรณ์เรียกว่า อธิกรณ์สมณะ ๗ ประการ^{๗๒} สัมมาขวินัยคือวิธีระงับข้อพิพาทด้วยการที่คณะสงฆ์ประชุมพร้อมกันพิจารณาข้อกล่าวหาของฝ่ายโจทก์ เยกฺกยสีกา คือวิธีระงับข้อพิพาทโดยให้ที่ประชุมออกเสียงชี้ขาด ฝ่ายที่ได้รับเสียงสนับสนุนข้างมากเป็นฝ่ายชนะ ตินวตการกะ คือวิธีระงับข้อพิพาทด้วยการประนีประนอมยอมความ โดยที่คู่กรณีตกลงเลิกการกันไปไม่ต้องมีการชำระสะสางให้มากเรื่อง เหมือนเอาหม้อมากลบทับปัญหาไว้ กระบวนการกำกับดูแลความประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้ เป็นหลักประกันความมั่นคงและความบริสุทธิ์ผุดผ่องคณะสงฆ์ พระองค์ตรัสว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วใดมีอยู่ในมหาสมุทร มหาสมุทรมิยมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ชัดขึ้นบกโดยพลัน บุคคลใดเป็นผู้ทุศีล มีธรรมลามก มีความประพฤติไม่สะอาด น่ารังเกียจ สงฆ์ย่อมไม่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อมประชุมกันยกเธอออกไปเสียโดยพลัน ถึงแม้เธอนั่งในท่ามกลางภิกษุสงฆ์ก็จริงถึงอย่างนั้นเธอชื่อว่าไกลจากสงฆ์และสงฆ์ก็ไกลจากเธอ”^{๗๓}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการเรียนการสอนในสำนักเรียนตามพระราชบัญญัติสงฆ์ตามหลักสูตรบาลีสนาทหลวง และตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติมีการสอบวัดผลเป็นต้น พระสังฆาธิการเป็นผู้กำกับดูแลสำนักเรียน สำหรับแนวทางการพัฒนารูปแบบการศึกษาเป็นไปตามที่แม่กองบาลีสนามหลวงเป็นผู้กำหนด การศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้มีอยู่ ๓ ระดับคือ ระดับเปรียญตรีได้แก่ประโยค ๑-๒-๓ ระดับเปรียญโทได้แก่ประโยค ป.ธ.๔-๕-๖ และระดับเปรียญเอกได้แก่ประโยค ป.ธ.๗-๘-๙ นอกจากนั้น ผู้บริหารหรือเจ้าสำนักเรียนควรจะมีการจัดระบบการศึกษาให้มีความเหมาะสม เช่น ปักจัญนำเข้าไปบริหารจัดการ กระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือมีทักษะและประสบการณ์จริง สะดวกง่ายที่ผู้ปฏิบัติตามทำได้ดี ประหยัดงบประมาณ ตรงเวลา คุ่มค่าสอดคล้องตามหลักการจัดการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก

^{๗๐}วิ.ม.หา. (ไทย) ๑/๓๐๐/๒๒๐.

^{๗๑}วิ.ม. (ไทย) ๔/๒๒๖/๓๑๔.

^{๗๒}วิ.ม.หา. (ไทย) ๒/๘๗๙/๕๗๑.

^{๗๓}วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๕๙/๒๔๙.

และการควบคุมเป็นต้น

จากผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมตามมุมมองของนักวิชาการมีส่วนสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาการตามยุคสมัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการจัดการ สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๕

ตารางที่ ๒.๕ สรุปการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สนามหลวงแผนกธรรม (๒๕๕๓, หน้า ๙๐)	มีสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา คณะสงฆ์ไทยคู่กับสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง เป็นหน่วยงาน ภายใต้การดูแลของมหาเถรสมาคมหน้าที่หลักคือดูแลรับผิดชอบ การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และกำหนดเปลี่ยนแปลงการใช้ คัมภีร์เรียนในหลักสูตรนักธรรมชั้นตรี หลักสูตรนักธรรมชั้นโท หลักสูตร นักธรรมชั้นเอก
สุทธิพงษ์ ตันตยาพิศาลสุทธิ (๒๕๕๑, หน้า ๑๕)	ระบบการศึกษาของคณะสงฆ์เรียกว่า วิชาการพระพุทธศาสนา เป็นไป ตามพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (๒๕๕๓, หน้า ๔๗)	ผู้บริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมมีหน้าที่ ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดการ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม
วิเชียร วิทยอุดม (๒๕๕๐, หน้า ๓๓)	ผู้บริหารทุกคนจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นไปอย่าง รวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไปอย่างเชื่องช้า จนเกือบจะไม่รู้ตัวเลยว่ามี การเปลี่ยนแปลง

๒.๔ พื้นที่วิจัย

จากการศึกษาการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม ในจังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่วัดที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมในจังหวัดนครปฐม ซึ่งมี ๗ อำเภอ ได้แก่

๑. อำเภอเมืองนครปฐม
๒. อำเภอนครชัยศรี
๓. อำเภอสามพราน
๔. อำเภอบางเลน
๕. อำเภอกำแพงแสน
๖. อำเภอดอนตูม
๗. อำเภอพุทธมณฑล

๒.๔.๑ อำเภอเมืองนครปฐม

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม อำเภอเมืองนครปฐม อยู่ที่วัดพะเนียงแตก โดยมีพระครูพิศาลสาธุวัฒน์ (ทองคำ จารุโณ) เป็นเจ้าคณะอำเภอเมืองนครปฐม วัดพะเนียงแตกเป็นวัดราษฎร์ ตั้งอยู่เลขที่ ๙๖ หมู่ที่ ๔ ตำบลมาบแค อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอเมืองนครปฐมมีวัดทั้งหมด ๓๙ วัด ได้แก่ วัดพระปฐมเจดีย์ วัดเกาะวังไทร วัดดอนขนก วัดดอนยายหอม วัดดอนเสาเกียด วัดตาก้องวัดทัพยายท้าว วัดทัพหลวง วัดทุ่งรี วัดธรรมศาลา วัดบางแหม วัดบ้านยาง วัดไผ่ล้อม วัดพระงาม วัดพระประโทณเจดีย์ วัดพะเนียงแตก วัดโพรงมะเดื่อ วัดม่วงตารศ วัดใหม่ดอนทราย วัดใหม่ปิ่นเกลียว วัดใหม่ห้วยลึก วัดรัตนรังสี วัดรางปลาหมอ วัดไร่เกาะต้นสำโรง วัดลาดปลาเค้า วัดลาดหญ้าแพรก วัดลำพญาสุทธาราม วัดวังตะกั่ว วัดวังเย็น วัดศรีวิสารวาจา วัดสะแกราย วัดสามกระบือเผือก วัดหนองกระโดน วัดหนองงูเหลือม วัดหนองดินแดง วัดหนองเสือ วัดห้วยจรเข้มะ วัดห้วยเอน วัดอินทราราม

คณะสงฆ์จังหวัดนครปฐม โดยมติที่ประชุมพระสังฆาธิการระดับเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และเลขานุการ ได้กำหนดจัดการอบรมนักธรรมชั้นตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ประจำปี ๒๕๕๘ คณะสงฆ์อำเภอเมืองนครปฐม ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ในระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดพะเนียงแตก ตำบลมาบแค อำเภอเมืองนครปฐม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนของแต่ละวัดตามปกติแล้ว ปัจจุบันอำเภอเมืองนครปฐม มีเจ้าอาวาส ๓๙ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๑๐รูป ครูอาจารย์สอน ๑๒๘ รูป นักธรรมชั้นตรี ๓๕๙ รูป นักธรรมชั้นโท ๙๙ รูป นักธรรมชั้นเอก ๕๖ รูป รวมคณะสงฆ์อำเภอเมืองนครปฐมทั้งหมด ๖๙๑รูป

๒.๔.๒ อำเภอนครชัยศรี

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ของอำเภอนครชัยศรี ได้ตั้งอยู่ที่วัดสำโรง โดยมีพระครูสิริปัญญาภิวัฒน์ (บุญสม ผลญาโณ) เป็นเจ้าคณะอำเภอนครชัยศรี วัดสำโรงเป็นวัดราษฎร์ สังกัดคณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย ตั้งอยู่เลขที่ ๒๑ หมู่ ๓ ตำบลสำโรง อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอนครชัยศรีมีวัดทั้งหมด ๓๖ วัด ได้แก่ วัดกกตาล วัดกลางคูเวียง วัดกลางบางแก้ว วัดกลางบางพระ วัดแก้วเจริญยศ วัดแค วัดโคกเขมา วัดโคกพระเจดีย์ วัดจี่วราย วัดตุ๊กตา วัดทองไทร วัดท่าโน วัดทุ่งน้อย วัดไทยवास วัดไทร วัดน้อยเจริญสุข วัดบ่อตะกั่วพุทธาราม วัดบางแก้ว วัดบางพระ วัดประชานาถ วัดพุทธธรรมรังษี วัดใหม่สุคนธาราม วัดใหม่สุประดิษฐาราม วัดละมุด วัดลานตากฟ้า วัดลานแหลมวัดศรีมหาโพธิ์ วัดศรีชะทอง วัดสว่างอารมณ์ วัดสัมปตาก วัดสำโรง วัดสิงห์ วัดเสถียรรัตนารามวัดหลวง(ประชาบูรณะ) วัดห้วยตะโก วัดห้วยพลู

คณะสงฆ์อำเภอนครชัยศรี ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ในระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดศรีชะทอง ตำบลศรีชะทอง อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เพื่อชักชวนเตรียมความพร้อมนักเรียนผู้เข้าสอบธรรมสนามหลวงอีกชั้นหนึ่ง ปัจจุบันอำเภอนครชัยศรี มีเจ้าอาวาส ๓๖ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๙ รูป ครูอาจารย์สอน ๗๙

รูป นักธรรมชั้นตรี ๑๘๓ รูป นักธรรมชั้นโท ๔๖ รูป นักธรรมชั้นเอก ๒๕ รูป รวมคณะสงฆ์อำเภอ นครชัยศรีทั้งหมด ๓๗๘ รูป

๒.๔.๓ อำเภอสามพราน

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ของอำเภอสามพราน ได้ตั้งอยู่ที่วัดเดชาานุสรณ์ โดยมีพระครูอดุลพัฒนาภรณ์ (ประเทือง จารุมโย) เป็นเจ้าคณะอำเภอสามพราน วัดเดชาานุสรณ์ เป็น วัดราษฎร์ สังกัดคณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย ตั้งอยู่เลขที่ ๔๖ หมู่ ๖ ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอสามพรานมีวัดทั้งหมด ๒๔ วัด ได้แก่ วัด คลองอ้อมใหญ่ วัดจินดาราม วัดเชิงเลน วัดญาณเวศกวัน วัดดงเกตุ วัดดอนหวาย วัดเดชาานุสรณ์ วัดทรงคนอง วัดท่าข้าม วัดท่าพูด วัดเทียนดัด วัดนครชื่นชุ่ม วัดบางช้างใต้ วัดบางช้างเหนือ วัดปรีดาราม วัดเพลินเพชร วัดมหาสวัสดิ์นาคพุทธาราม วัดราษฎร์ศรัทธาราม วัดไร่ขิง วัดวังน้ำ ขาว วัดสรรเพชญ์ วัดสามพราน วัดหอมเกร็ด วัดอ้อมใหญ่

คณะสงฆ์อำเภอสามพราน ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ใน ระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดเดชาานุสรณ์ ตำบลยายชา อำเภอ สามพราน จังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษาพระธรรมวินัย ให้มากขึ้น ปัจจุบันอำเภอสามพราน มีเจ้าอาวาส ๒๔ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๕ รูป ครูอาจารย์สอน ๖๓ รูป นักธรรมชั้นตรี ๒๗๑ รูป นักธรรมชั้นโท ๗๘ รูป นักธรรมชั้นเอก ๕๑ รูป รวมคณะสงฆ์ อำเภอสามพรานทั้งหมด ๔๙๒ รูป

๒.๔.๔ อำเภอบางเลน

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ของอำเภอบางเลน ได้ตั้งอยู่ที่วัดสุขวัฒนาราม โดยมีพระศรีวิสุทธิวงศ์ (สุวิทย์ ปวิษฐบุญ) เป็นเจ้าคณะอำเภอบางเลน เขตการปกครองคณะสงฆ์ใน อำเภอบางเลนมีวัดทั้งหมด ๓๘ วัด ได้แก่ วัดเกษตราราม วัดเกษมสุริยมนาญ วัดเกาะแรต วัด คลองคูเมือง วัดคลองเสมียนตรา วัดโฆสิตาราม วัดดอนยอ วัดดอนสามสิบ วัดนราภิรมย์ วัดนิล เพชร วัดบัวปากท่า วัดบัวหวัน วัดบางน้อยใน วัดบางปลา วัดบางไผ่นารถ วัดบางภาษี วัดบาง เลน วัดบางหลวง วัดบึงลาดสวายวัดผาสูการาม วัดไผ่จระเข้ วัดไผ่สามตำลึง วัดไผ่หูช้าง วัดพระ อมรพิสัย วัดพุทธาราม วัดโพธิ์ราษฎร์ศรัทธาทำ วัดรางกระทุ่ม วัดรางกำหยาด วัดราษฎร์สามัคคี วัดลัญจิวาราม วัดลาดสะแก วัดลานคา วัดลำพญา วัดเวฬุวนาราม วัดศรีประชาวัฒนาราม วัด ศิลามูล วัดสว่างอารมณ์ วัดสุขวัฒนาราม

คณะสงฆ์อำเภอบางเลน ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ใน ระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดสุขวัฒนาราม ตำบลบางปลา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนของแต่ละวัดตามปกติ แล้ว ปัจจุบันอำเภอบางเลน มีเจ้าอาวาส ๓๘ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๙ รูป ครูอาจารย์สอน ๓๒ รูป นักธรรมชั้นตรี ๑๕๓ รูป นักธรรมชั้นโท ๔๑รูป นักธรรมชั้นเอก ๑๓ รูป รวมคณะสงฆ์อำเภอบาง เลนทั้งหมด ๒๘๖ รูป

๒.๔.๕ อำเภอกำแพงแสน

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ของอำเภอกำแพงแสน ได้ตั้งอยู่ที่วัดโพธิ์งาม โดยมีพระครูอาทรภักทกิจ (เกื้อกุล ขุฑุทโก) เป็นเจ้าคณะอำเภอกำแพงแสน วัดโพธิ์งามเป็นวัดราษฎร์ สังกัดคณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย ตั้งอยู่เลขที่ ๑ หมู่ ๗ ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอกำแพงแสน มีวัดทั้งหมด ๓๘ วัด ได้แก่ วัดกำแพงแสน วัดเจริญราษฎร์บำรุง วัดดอนเตาอิฐ วัดดอนทอง วัดดอนมะกอก วัดทะเลบกวัดท่าเสา วัดทุ่งกระพังโหม วัดนิยมธรรมวราราม วัดบ่อน้ำจืด วัดปทุมทองสุทธาราม วัดประชาราษฎร์บำรุง วัดปลักไม้ลาย วัดปฐมโพธิ์ญาณ วัดไผ่ร่มเย็น วัดโพธิ์งาม วัดราษฎร์ภิรมย์วราราม วัดไร่แตงทอง วัดลาดหญ้าไทร วัดวังน้ำเขียว วัดศาลาตึก วัดสระพัง วัดสระสั้มุม วัดสว่างชาติประชาบำรุง วัดสองห้อง วัดสี่แยกเจริญพร วัดสุวรรณรัตนาราม วัดหนองกระทุ่ม วัดหนองขามพัฒนา วัดหนองจิก วัดหนองเจริญธรรม วัดหนองปลาไหล วัดหนองโพธิ์วัดหนองหมู วัดหนองศาลา วัดห้วยผักชี วัดห้วยม่วง วัดอ้อน้อย

คณะสงฆ์อำเภอกำแพงแสน ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ในระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดโพธิ์งาม ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เพื่อชักซ้อมเตรียมความพร้อมนักเรียนผู้เข้าสอบธรรมสนามหลวงอีกชั้นหนึ่ง ปัจจุบันอำเภอกำแพงแสน มีเจ้าอาวาส ๓๘ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๗ รูป ครูอาจารย์สอน ๕๑ รูป นักธรรมชั้นตรี ๒๒๗ รูป นักธรรมชั้นโท ๔๐ รูป นักธรรมชั้นเอก ๒๖ รูป รวมคณะสงฆ์อำเภอกำแพงแสน ทั้งหมด ๓๘๙ รูป

๒.๔.๖ อำเภอดอนตูม

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ของอำเภอดอนตูม ได้ตั้งอยู่ที่วัดห้วยพระ โดยมีพระศรีธีรวงศ์ (สมัย สจจวโร) เป็นเจ้าคณะอำเภอดอนตูม เขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอดอนตูมมีวัดทั้งหมด ๑๘ วัด ได้แก่ วัดกงลาด วัดดอนตูม วัดดอนพุทรา วัดตะโกสูง วัดทุ่งผักกูด วัดทุ่งพิชัย วัดทุ่งสีหลง วัดบ้านหลวง วัดลำลูกบัว วัดลำเหย วัดเลาเต่า วัดสระสี่เหลี่ยม วัดสามง่าม(อรัญญิการาม) วัดสุขวราราม วัดหนองกระพี้ วัดห้วยพระ วัดห้วยถนน วัดแหลมมะเกลือ

คณะสงฆ์อำเภอดอนตูม ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ในระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดห้วยพระ ตำบลห้วยพระ อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม เพื่อชักซ้อมเตรียมความพร้อมนักเรียนผู้เข้าสอบธรรมสนามหลวงอีกชั้นหนึ่ง ปัจจุบันอำเภอดอนตูม มีเจ้าอาวาส ๑๘ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๔ รูป ครูอาจารย์สอน ๖ รูป นักธรรมชั้นตรี ๗๓ รูป นักธรรมชั้นโท ๑๒ รูป นักธรรมชั้นเอก ๗ รูป รวมคณะสงฆ์อำเภอดอนตูม ทั้งหมด ๑๒๐ รูป

๒.๔.๗ อำเภอพุทธมณฑล

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ของอำเภอพุทธมณฑล ได้ตั้งอยู่ที่วัดมะเกลือ โดยมีพระครูบรรพตธรรมานุสิฐ(ปวโร) เป็นเจ้าคณะอำเภอพุทธมณฑล วัดมะเกลือเป็นวัดราษฎร์ สังกัดคณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย ตั้งอยู่เลขที่ ๔๐ หมู่ ๔ ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล จังหวัด

นครปฐม เขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอพุทธมณฑล มีวัดทั้งหมด ๖ วัด ได้แก่ วัดเทพนิมิต วัดมงคลประชาราม วัดมะเกลือ วัดศาลวัน วัดสุวรรณาราม วัดหทัยเรศวร

คณะสงฆ์อำเภอพุทธมณฑล ได้กำหนดจัดอบรมนักธรรมตรี ก่อนสอบธรรมสนามหลวง ในระหว่างวันที่ ๑๔ - ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวม ๕ วัน ณ วัดมะเกลือ ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษาพระธรรมวินัยให้มากขึ้น ปัจจุบันอำเภอพุทธมณฑล มีเจ้าอาวาส ๖ รูป มีเจ้าหน้าที่เลขา ๒ รูป ครูอาจารย์สอน ๑๖ รูป นักธรรมชั้นตรี ๗๐ รูป นักธรรมชั้นโท ๒๔ รูป นักธรรมชั้นเอก ๕ รูป รวมคณะสงฆ์อำเภอพุทธมณฑล ทั้งหมด ๑๒๓ รูป

จากการเข้าศึกษาถึงพื้นที่วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ในจังหวัดนครปฐม” วัดที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดนครปฐม ซึ่งมี ๗ อำเภอ ได้แก่ ๑. อำเภอเมืองนครปฐม ๒. อำเภอนครชัยศรี ๓. อำเภอสามพราน ๔. อำเภอบางเลน ๕. อำเภอกำแพงแสน ๖. อำเภอดอนตูม ๗. อำเภอพุทธมณฑล ผู้วิจัยได้สรุปพื้นที่วิจัยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ ๒.๖ สรุปพื้นที่วิจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

อำเภอ	รายชื่อวัด
อำเภอเมืองนครปฐม	วัดพะเนียงแตก วัดพระงาม
อำเภอนครชัยศรี	วัดสำโรง วัดศิระทอง
อำเภอสามพราน	วัดเขานุสรณ์ วัดบางช้างเหนือ วัดไร่ขิง
อำเภอบางเลน	วัดสุขวัฒนาราม วัดบางปลา
อำเภอกำแพงแสน	วัดโพธิ์งาม วัดบ่อน้ำจืด
อำเภอดอนตูม	วัดห้วยพระ
อำเภอพุทธมณฑล	วัดมะเกลือ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ในจังหวัดนครปฐม” การพัฒนารูปแบบคือการเปลี่ยนแปลงพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน มีวิธีการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แล้วนำมาบูรณาการให้มีความเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ด้วยหลักการเชิงปฏิบัติการและเชิงพุทธวิธีการจัดการ แล้วนำเสนอการพัฒนารูปแบบตามขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอน ที่มีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ มีองค์ประกอบคือเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นต้น ส่วนการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม หมายถึงพระสังฆาธิการ ผู้มีภาระหน้าที่ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ด้านการศาสนศึกษาและด้านการศาสนศึกษาสงเคราะห์ ด้วยการดำเนินการที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแก่พระภิกษุ สามเณร กำกับดูแลกฎระเบียบ ควบคุมขบวนการทำงานในแต่ละสำนักเรียนให้มีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรบาลีสนามหลวง เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล

การอำนวยความสะดวกเป็นต้น จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้นำเสนอผลงานวิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิตเป็นต้น มาอ้างอิงเพื่อใช้ประโยชน์ในการแสดงตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน มีวิธีการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วนำมาบูรณาการให้มีความเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ด้วยหลักการ วิธีการจัดการที่มีรูปแบบ แล้วนำเสนอการพัฒนารูปแบบตามขั้นตอน ที่มีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีองค์ประกอบคือเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นต้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลงานวิทยานิพนธ์มาอ้างอิงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเป็นตัวอย่าง ตามลำดับขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภคณา คิตติ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ครอบคลุมบริบทด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศของการเรียน ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิตของการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการมีดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า^{๗๔}

๑) ตัวบ่งชี้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ หนึ่งสภาพแวดล้อมบรรยากาศของการเรียนรู้เป็นต้น สองปัจจัยเบื้องต้นของการเรียนรู้ สามกระบวนการเรียนรู้ และสี่ผลผลิตของการเรียนรู้

๒) รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย หนึ่งเป้าหมายของการประเมิน สองสิ่งที่มุ่งประเมิน สามวิธีการประเมิน และสี่วิธีการตัดสิน ความจริงแล้วการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู สิ่งที่มีมุ่งประเมินได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของครู วิธีประเมินโดยเพื่อนครู ส่วนวิธีการตัดสินใช้การเปรียบเทียบข้อมูลจากการประเมินกับเกณฑ์สัมภาษณ์ที่พัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญ

๓) จากการประเมินประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า หนึ่งครูมีพัฒนาการของการจัดการเรียนการสอนครั้งที่ ๑ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ สองโดยภาพรวมครูมีทัศนคติที่ดี ส่วนการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับว่าการประเมินผลที่มีความ

^{๗๔} ภคณา คิตติ, “การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”, **ปริญาครุศาสตรคุุณบัณฑิต**, สาขาวิชาการวัดผลและประเมินผล, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๗.

เหมาะสม มีความเป็นไปได้ทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านงบประมาณ และผลการประเมินมีความถูกต้อง

ปรีชา กันธิยะ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมและการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า^{๗๕}

๑. สภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมประกอบด้วยปรัชญา คือคุณธรรมนำความรู้ สร้างทักษะอาชีพ พัฒนาสังคม วิสัยทัศน์ คือเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ พัฒนามาตรฐานอาชีพ อนุรักษ์สืบทอด ศาสนพิธี พัฒนาคนดีมีคุณธรรมและความสมานฉันท์ให้สังคมเป็นสุขตามหลักธรรมคำสอนทางศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านพันธกิจมุ่งที่จะปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม บูรณาการระบบศาสนาวัฒนธรรม ร่วมกับระบบการศึกษาพัฒนาจิตใจและความสามารถให้เยาวชนร่วมพัฒนาสังคมและส่วนรวมและเป้าหมาย คือการมุ่งที่จะพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม โดยอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่เด็กและเยาวชนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนมากเห็นว่าด้านปัญหาในการบริหารโรงเรียนพระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมที่พึงประสงค์ ควรบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสม ด้านข้อเสนอแนะต่อการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ควรวางแผนร่วมกันทั้งผู้สนับสนุนและผู้รับผิดชอบ ด้านสภาพการจัดหลักสูตรและการสอนศีลธรรม ควรจัดการศึกษาหลักธรรมโดยใช้เทคนิคและวิธีการสอนในรูปแบบต่างๆ ด้านสภาพการนิเทศการสอน พระนิเทศมีน้อยโรงเรียนต้องการพระนิเทศโดยตรง ด้านสภาพการพัฒนการสอนควรพัฒนาคุณภาพการบริหารโดยการอบรมด้านกระบวนการและแนวทางในการเรียนการสอนให้แก่พระสอนศีลธรรม ด้านสภาพการจัดสื่อการสอนยังขาดสื่อการสอนและงบประมาณในการจัดทำสื่อไม่เพียงพอ ด้านสภาพการจัดกิจกรรมควรจัดกิจกรรมอบรมคุณธรรมจริยธรรมในวันสำคัญทางศาสนา ด้านสภาพการบริหารงบประมาณบริหารงบประมาณโดยเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดงบประมาณให้เพียงพอ ด้านสภาพการประเมินผลประเมินทั้งการเรียนการสอน หลักสูตรและวิธีการสอน ด้านสภาพการบริหารทั่วไปสภาพอาคารสถานที่มีความพร้อมและเหมาะสม ควรจัดห้องจริยธรรมในโรงเรียน

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ประกอบด้วย รูปแบบหลักของการบริหารแบบย่อยอีก ๑๒ รูปแบบ ดังนี้

- ๑) รูปแบบหลักการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม
- ๒) รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน
- ๓) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการหลักสูตรของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน
- ๔) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่พระมี

^{๗๕}ปรีชา กันธิยะ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม), ๒๕๕๑.

ส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๕) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๖) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๗) รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๘) รูปแบบการบริหารบุคคลของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๙) รูปแบบการบริหารงานการเงินของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๑๐) รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๑๑) รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๑๒) รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู” การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู และเพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู ผลการวิจัยพบว่า^{๗๖}

๑) ศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วยนักศึกษาครูจำนวน ๙๖๐ คน และอาจารย์นิเทศก์จำนวน ๑๓๐ คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๗ แห่ง โดยสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ประกอบด้วยนักศึกษาครูและอาจารย์นิเทศก์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการเตรียมการสอนและการวางแผนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นอาจารย์นิเทศก์กับนักศึกษาครูเกี่ยวกับสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครูทั้ง ๓ ด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒) พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญที่ระดับมากที่สุด รูปแบบมีลักษณะเด่น คือ การบูรณาการการจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์นิยม การนำความรู้ไปสู่

^{๗๖} บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์, “การพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู”, **ปริญาญครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

การปฏิบัติ และการประเมินผลตามสภาพจริง

๓) การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร ในรายวิชาพัฒนาความเป็นครูวิชาชีพ จำนวน ๖๐ คน กลุ่มทดสอบจำนวน ๓๐ คน และกลุ่มควบคุมจำนวน ๓๐ คน กลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนและสมรรถนะทางการสอนสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ชาริณี ตรีวรัญญ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษิตตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน” การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานของครูไทย และเพื่อศึกษาผลการพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน การวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติจริง ผลการวิจัยพบว่า^{๗๗}

๑) กระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียนเป็นกระบวนการทำงานในการพัฒนาวิชาชีพของครูในบริบทการทำงานจริงของตนเองผ่านการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือ รวมพลังอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาการคิดและการเรียนรู้ของนักเรียน กระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนมีขั้นตอนสำคัญ ๖ ขั้นตอนเป็นวงจรได้แก่ (๑) กำหนดเป้าหมายการศึกษาผ่านบทเรียน (๒) การวางแผนบทเรียน (๓) การสอนและการสังเกตในชั้นเรียน (๔) การสืบสอบผลการปฏิบัติงาน (๕) การปรับปรุงแก้ไขบทเรียน และ (๖) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๒) การดำเนินงานตามกระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนสามารถช่วยพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูไทยในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ด้านทักษะการคิดในการจัดการเรียนการสอน และด้านความสามารถในการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง โดยครูผู้ร่วมวิจัยมีการพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนมากที่สุด ครูผู้วิจัยประมาณร้อยละ ๕๐ มีการพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนตัวบ่งชี้

สรุปได้ว่า ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ คือ พระสังฆาธิการ มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการเรียนการสอนตามภาระหน้าที่โดยตำแหน่งการปกครองคณะสงฆ์ สำหรับวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาของพระสงฆ์เพื่อต้องการบูรณาการองค์ความรู้การจัดการเชิงพุทธ การพัฒนาผลประโยชน์ของนักเรียนเอง นักเรียนรู้จักตนเองมากขึ้น ปรับปรุงตนเองดีขึ้น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากขึ้น มีจิตอาสาพัฒนาสังคมด้วยความเสียสละ มีความพยายามศึกษาวิชาความรู้ด้วยความอดทน ทำหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ตั้งแต่เริ่มต้นด้วยความเคารพครู อาจารย์ และมีความกตัญญูต่อสำนักเรียนด้วยการช่วยเหลือสนับสนุนตามความเหมาะสม นอกจากนี้ พระสังฆาธิการเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กฎระเบียบในสำนักเรียนให้มีความชัดเจนตามกฎเกณฑ์ สำหรับครู

^{๗๗} ชาริณี ตรีวรัญญ, “การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษิตตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน”, **ปริญาญาคุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

อาจารย์รับภาระหน้าที่สำคัญในการสอนหนังสือแก่นักเรียนด้วยเสียสละ เป็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับกระบวนการเรียนการสอน ด้วยการส่งเสริมทักษะและประสบการณ์แก่นักเรียน ด้วยการปรับปรุงพัฒนาจิตใจ มีความตั้งใจทำหน้าที่ความเป็นครูด้วยความภาคภูมิใจและเสียสละ เป็นการทำบุญอุทิศถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระเจ้าแผ่นดินผู้ให้การอุปถัมภ์ ส่วนนักเรียนมีโอกาสได้รับการศึกษา ข้อสำคัญคือครั้งหนึ่งในชีวิตลูกผู้ชายที่ได้บวชมาจะต้องตั้งใจศึกษาพระปริยัติธรรมตามหลักสูตรบาลีสนามหลวง เพื่อรับวิชาการอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลสำนักเรียนจะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารหรือเจ้าสำนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน คอยดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ในสำนักเรียน ให้ตั้งอยู่ในบริเวณที่กำหนด มีหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาด ป้องกันสิ่งของวัสดุอุปกรณ์เสียหาย โดนลักขโมยเป็นต้น เมื่อมีเหตุการณ์ไม่ปกติก็ให้รายงานให้ผู้บริหารทราบตามขั้นตอน

จากการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน มีวิธีการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แล้วนำมาบูรณาการให้มีความเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ด้วยหลักการ วิธีการจัดการ แล้วนำเสนอการพัฒนารูปแบบตามขั้นตอน ที่มีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ และมีองค์ประกอบคือเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นต้น ผลการศึกษาวิจัยของนิสิตและนักศึกษาต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบตามยุคสมัยสังคมเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ วิธีการบูรณาการให้มีความเหมาะสมกับกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๗

ตารางที่ ๒.๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
กฤษณา คิตติ	ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคือ สภาพแวดล้อม บรรยากาศของการเรียนรู้เป็นปัจจัยเบื้องต้นของการเรียนรู้ ผลผลิตของการเรียนรู้รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วยเป้าหมายของการประเมิน
ปรีชา กันธิยะ	สภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ประกอบด้วยปรัชญาคือคุณธรรมนำความรู้ สร้างทักษะอาชีพ พัฒนาสังคมและวิสัยทัศน์ ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคือ ด้านการบริหารบุคคลด้านการบริหารการเงิน ด้านงานอาคารสถานที่ของโรงเรียน
บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์	การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน แบบการจัดการความรู้ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญที่ระดับมากที่สุด การบูรณาการการจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์นิยม การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลตามสภาพจริง การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอน แบบการจัดการความรู้ กลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน และสมรรถนะทางการสอนสูงกว่ากลุ่มควบคุม
ชาโรณี ตรีวรัญญ	กระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนมีขั้นตอนเป็นวงจรคือ เป้าหมาย การวางแผน การสอน การผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไข และการ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนสามารถช่วยพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถ

๒.๕.๒ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม คือ พระสังฆาธิการ ผู้มีภาระหน้าที่สำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศาสนศึกษาและด้านการศาสนศึกษาสงเคราะห์ ด้วยการดำเนินการจัดการเรียนการสอนแก่สามเณร พระภิกษุเป็นต้น ด้วยการกำกับดูแลกฎระเบียบ ควบคุมขบวนการจัดการศึกษา เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลงานวิทยานิพนธ์มาอ้างอิงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเป็นตัวอย่าง ตามลำดับขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมชาย ไมตรี ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี” ผลการวิจัยพบว่า^{๗๘} การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบัน มีรูปแบบและพื้นฐานการจัดการศึกษามาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๒ คือ เป็นการศึกษาที่เน้นการสอบวัดผลความรู้หรือที่เรียกว่าสอบบาลีสนามหลวงเป็นหลัก โดยมีแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดสอบพร้อมกันทั่วประเทศ ส่วนการเรียนการสอนนั้น จะอยู่ที่ผู้เรียนหรือแต่ละสำนักเรียนจะดำเนินการโดยมีเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งการเรียนการสอน การจัดการเรื่องสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ครูผู้สอน ตลอดถึงงบประมาณในการดำเนินการ สำหรับการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ประเด็นที่ว่าด้วยความคิดเห็นต่อระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ หรือร้อยละ ๖๘.๙ ตอบว่าระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีปัจจุบันยังมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อสอบถามในเรื่องการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีแล้ว กลับพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่หรือร้อยละ ๘๓.๔ มีความเห็นด้วยที่จะให้มีการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ถือได้ว่าความคิดเห็นทั้งสองประเด็นไม่ค่อยมีความสอดคล้องกันเท่าไรนัก แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาคณะสงฆ์ก็ยังคงรักษารูปแบบการศึกษาเดิมมาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน และคณะสงฆ์จะต้องเริ่มคิดตัดสินใจในการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เพื่อให้การศึกษาระบบนี้คงอยู่ และแพร่หลายมากยิ่งขึ้นต่อไป

พระมหาสหัส จิตสาโร ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า^{๗๙} การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยังขาดการบริหารอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาไม่

^{๗๘} สมชาย ไมตรี, “การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี”, งานวิจัยค้นคว้าอิสระ, (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๙), หน้า ๑๒๖.

^{๗๙} พระมหาสหัส จิตสาโร, “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”, รายงานการวิจัย, (คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ ก.

ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัดและของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่เป็นระบบ การเผยแพร่ยังเป็นรูปแบบเดิมและขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การบริหารงานสาธารณูปการ ก็ขาดระบบแบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบการให้การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบและด้านการสาธารณสงเคราะห์มีรูปแบบและระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน

บุญหนา จิมานัง ได้วิจัยเรื่อง “การประเมินประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ ศึกษาความพึงพอใจของสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมของนักเรียนหลังจากมีพระสอนศีลธรรมและเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างตัวแปรกับประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรม ผลการวิจัยพบว่า^{๘๐}

พระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ มีประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมกับตัวแปรอิสระ พบว่าพระสอนศีลธรรมที่มีอายุต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกธรรมต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกบาลีต่างกัน มีประสิทธิภาพการสอนศีลธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของนักเรียนหลังจากมีพระสอนศีลธรรมอยู่ในระดับดีเพียงร้อยละ ๕๓.๓ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสอนศีลธรรม พบว่า ระยะเวลาที่สอนระดับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของนักเรียน จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนในเชิงบวก

กนกวรรณ โกมลิตพิพงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์เงินนิกายในประเทศไทย” งานวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ๓ ประการคือ ๑) ศึกษาวิจัยประวัติความเป็นมา การพัฒนาการบริหารกิจการ อิทธิพลและปัญหาอุปสรรคของคณะสงฆ์เงินนิกายในประเทศไทย ๒) ศึกษากรอบและแนวคิดการบริหารกิจการของคณะสงฆ์เงินนิกายประเทศไทย ๓) ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารกิจกรรมของคณะสงฆ์เงินนิกายในระดับในประเทศไทย กรอบและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ หน้าที่การงานของผู้บริหารตามแนวทางและหลักการ (Posdcorb) และการวิเคราะห์สถานการณ์ (Swot) ผลการวิจัยพบว่า^{๘๑}

การจัดการมีการกำหนดนโยบายจากเจ้าอาวาส ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารจัดการที่แบ่งเป็นฝ่าย ด้านการเรียนมีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ และตำแหน่งการบริหารจัดการออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานทั้งหมด

^{๘๐}บุญหนา จิมานัง, “การประเมินประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : โครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๙.

^{๘๑}กนกวรรณ โกมลิตพิพงศ์, “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์เงินนิกายในประเทศไทย”, พุทธศาสตร์คุณภิณัตติ, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

ในโรงเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ลักษณะการบริหารงานในโรงเรียนค่อนข้างเป็นทางการไปด้วย (E=Education) หมายถึงการบริหารกิจการด้านการศึกษา เป็นงานการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รูปแบบโครงสร้างมีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการคณะกรรมการสถานศึกษา ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ แบ่งเป็นการบริหารกิจการของโรงเรียนเป็น ๖ ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน และบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทะเบียนและวัดผล

ฉันทศรณ นิลอรุณ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและมีวัตถุประสงค์ย่อย ๓ ประการได้แก่ ๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๒) เพื่อสังเคราะห์และออกแบบระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๓) เพื่อทดลอง ประเมินผล และนำเสนอระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา ๕ ขั้นตอน คือ (๑) การศึกษาเอกสารกำหนดกรอบแนวคิด (๒) การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามระบบการจัดการความรู้ โดยการสอบถามผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา ๑๗๘ แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ของเขตพื้นที่ศึกษานำร่องการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๘ แห่ง ประกอบกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบและระบบการจัดการความรู้ตามบทบาทภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา (๓) ออกแบบและตรวจสอบคุณภาพของระบบการจัดการความรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (๔) นำไปใช้โดยการทดลองกับเขตพื้นที่การศึกษาที่สนใจ ๑ แห่ง เป็นระยะเวลา ๖ เดือน (๕) ประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา และนำเสนอระบบการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษาที่สมบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า^{๔๒}

ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ระบบที่สำคัญ ๒ ระบบหลัก คือ ๑) ระบบทั่วไปของการจัดการความรู้ ๒) ระบบเฉพาะของการจัดการความรู้โดยระบบที่ออกแบบระบุความเป็นมาและความสำคัญ ความหมาย วัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการดำเนินการ คำอธิบายประกอบ แนวทางและเงื่อนไขของการนำระบบไปใช้ ได้รับการตรวจสอบรับรองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด จากการทดลองมีผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินการจัดการความรู้ระดับบุคคลอยู่ระหว่าง ๓.๓๓-๔.๐๐ และมีค่าเฉลี่ยผลการจัดการความรู้ระดับกลุ่มและองค์กรอยู่ระหว่าง ๓.๓๓-๓.๗๐ จากการเปรียบเทียบ พบว่า ค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตามระบบการจัดการความรู้หลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาดังกล่าวมีสาระสำคัญโดยสังเขป ดังนี้

^{๔๒}ฉันทศรณ นิลอรุณ, “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, **ปริญาญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ง.

๑. ระบบทั่วไปของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบย่อย ๕ ด้านได้แก่ ๑) ด้านสภาพแวดล้อม ๒) ด้านสิ่งที่นำเข้า ๓) ด้านกระบวนการ ๔) ด้านสิ่งที่ส่งออก และ ๕) ด้านสิ่งที่ย้อนกลับ

๒. ระบบเฉพาะของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบย่อย ๔ ด้านได้แก่ ๑) ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ๒) ด้านบุคลากรการจัดการความรู้ ๓) ด้านภารกิจการจัดการความรู้ และ ๔) ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

จุฬารณ มาเสถียรวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาแนวโน้มทางเศรษฐกิจสังคมที่มีผลกระทบต่อเด็กและเยาวชนในต่างประเทศและของประเทศไทย (๒) ศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย ๓) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย โดยมีกระบวนการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การศึกษาแนวโน้มด้านต่างๆ จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (๒) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการมองอนาคตและการสร้างภาพอนาคตสังคมไทย ๑๐ ปีข้างหน้า โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (๓) กระบวนการมองทางเลือกและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยการจัดประชุมระดมความคิด สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจัดเวทีสัมมนาวิชาการ เพื่อทราบผลกระทบและปรับแต่งข้อเสนอแนะงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า^{๔๓}

สังคมไทยใน ๑๐ ปีข้างหน้าจะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชน และการศึกษาไทย ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มด้านสื่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนโฉมหน้าการเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่โลกไร้พรมแดน กระแสเศรษฐกิจเสรีที่มีผลต่อภาวะการแข่งขันและการแข่งขันเพื่อเข้าถึงความรู้ กระแสความก้าวหน้าทางวิทยาการที่ส่งผลกระทบต่อภาระเร่งรัดให้การศึกษาต้องไล่ทันต่อความรู้และวิธีวิทยาใหม่ๆ กระแสการเมืองยุคใหม่ท่ามกลางสังคมพหุวัฒนธรรมที่หนีไม่พ้นซึ่งความขัดแย้งและการเรียนรู้อคติทางสังคม ในชุมชนชาติพันธุ์ต่างๆ แนวโน้มวิกฤตทางจริยธรรมคุณธรรม รวมถึงความอ่อนแอของสถาบันครอบครัว ที่มีผลต่อการอบรมเลี้ยงดู และการใช้ชีวิตของเด็กและเยาวชน ซึ่งทั้งหมดนี้ยังส่งผลสืบเนื่องเชื่อมโยงไปกับปัญหาวิกฤตเยาวชน เรื่องการใช้ชีวิตเสี่ยงเป็นต้น ทั้งนี้ ในกระบวนการถอยกลับมามองหาทางเลือกเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญนั้น ทำให้เห็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ซึ่งความสำคัญของยุทธศาสตร์ยังช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และมองยุทธศาสตร์ที่มีพลังสำคัญ

สมหวัง บุญสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้าราชการครู ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงมุ่งศึกษาในประเด็นดังนี้ ๑) พัฒนารูปแบบการพัฒนาข้าราชการครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียน

^{๔๓} จุฬารณ มาเสถียรวงศ์, “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย”, *ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า (๑).

การสอนอย่างเป็นระบบ ๒) ศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาข้าราชการครูที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยพบว่า^{๔๔}

๑. ผลการสังเคราะห์และพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูในครั้งนี้ เริ่มจากการศึกษาเอกสารงานวิจัย ประสบการณ์ในการพัฒนาครูมาตลอดระยะเวลา ๑๐ กว่าปี และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ จึงได้รูปแบบการพัฒนาครูที่เน้นผลไปที่การพัฒนาผู้เรียน และตั้งอยู่บนหลักการของการพัฒนาที่ว่า “ไม่แยกครูออกจากระบบ ทำงานในภาวะปกติ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนาครู ๔ ระยะ ดังนี้ ระยะที่ ๑ สร้างความตระหนัก สร้างองค์ความรู้ระยะที่ ๒ วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนานวัตกรรม ระยะที่ ๓ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและวิจัยในชั้นเรียน ระยะที่ ๔ สรุปผลการพัฒนา นำเสนอเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๒. ผลการพัฒนานวัตกรรมและเครื่องมือประเมินผลในการพัฒนาครูเครื่องมือนวัตกรรม ที่ใช้ประกอบการพัฒนาครูประกอบด้วย คู่มือพัฒนาประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู เอกสารเสริมความรู้ด้านการปฏิบัติการเรียนรู้ และเอกสารเสริมความรู้ด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จากการประเมินคุณภาพเอกสารพบว่า ทุกรายการมีผลประเมินอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

๓. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาครู ผลการประเมินพฤติกรรมการสอนของครูพบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดโดยมีประเด็น เตรียมกิจกรรมทั้งเนื้อหาและวิธีการได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๓.๘๖ รองลงมาคือ ประเมินนักเรียนครบทุกด้านด้วยเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม จัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๗๑ และ ๓.๖ ตามลำดับ ในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน พบว่า นักเรียนได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์ต่างๆ ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๓.๗๑ รองลงมาคือนักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อน นักเรียนได้ปรับปรุงผลงานตนเองและผลงานกลุ่มคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๖๑ และ ๓.๓๑ ตามลำดับครู ผู้บริหาร โรงเรียนและนักเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานตนเองของครูกลุ่มเป้าหมายดังนี้ ประเด็น มีร่องรอยหลักสูตรที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๓.๗๓ รองลงมาคือ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๖๒ และ ๓.๖๖ ตามลำดับ

ผลการประเมินคุณภาพงานวิจัยของครูกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมากขึ้นไป โดยมีประเด็น การเลือกตัวอย่าง ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๓.๘๗ (จากคะแนนเต็ม ๔) รองลงมาคือ ประโยชน์ต่อนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน วัตถุประสงค์การวิจัย คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๗๓ และ ๓.๖๗ ตามลำดับ

โดยสรุป จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม คือ

^{๔๔} สมหวัง บุญสิทธิ์, “การศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาการทดสอบและวัดผลการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๖), หน้า ก.

พระสังฆาธิการเป็นผู้มีภาระหน้าที่สำคัญในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามกฎระเบียบของสำนักเรียนให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามกฎเกณฑ์ของแม่กองบาลีสนามหลวง โดยกำหนดให้แต่ละสำนักเรียนมีการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น นอกจากนี้ บุคลากรในสำนักเรียนมีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการศึกษาดังกล่าว ดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารหรือเจ้าสำนักเรียน เป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญในการดำเนินการเรียนการสอนในสำนักเรียน โดยเป็นภาระหน้าที่ตามการปกครองคณะสงฆ์ เจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาสเป็นต้นเป็นพระสังฆาธิการ มีหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาในสำนักเรียนในแต่ละวัดให้เป็นไปถูกต้องตามกฎระเบียบของสำนักเรียน ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ของแม่กองบาลีสนามหลวง เช่น การกำหนดปัจจัยนำเข้าคือ ครูอาจารย์ และนักเรียน กระบวนการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเป็นต้น กำหนดปัจจัยนำเข้าคือ ได้ครูอาจารย์ตามเกณฑ์ นักเรียนสอบได้ตามเกณฑ์เป็นต้น

๒. ครูหรืออาจารย์ผู้สอน เป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาเยาวชนโดยการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ให้ความรู้วิชาตามหลักสูตรบาลีสนามหลวง ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญไม่ว่าจะจัดการสอนโดยวิธีใด ครูต้องมีการวางแผนและเตรียมการสอนเป็นอย่างดี ไม่ละทิ้งนักเรียน มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนเข้าใจในบทเรียนยิ่งขึ้น นอกจากการสอนวิชาความรู้แล้ว ครูยังมีบทบาทในการสอนให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักคิดเป็น แก้ไขปัญหาเป็น เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม มีความสุขตามควรแก่อัตภาพ มีการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ มีศีลธรรม มีความเมตตากรุณาเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของศิษย์ คอยช่วยเหลือเมื่อศิษย์มีปัญหา มีความอดทนและเสียสละ ตั้งใจทำหน้าที่ความเป็นครูเพื่อสร้างปัญญาให้แก่เด็กนักเรียนด้วยความภาคภูมิใจ ทำประโยชน์แก่ศาสนาด้วยการทำบุญอุทิศเป็นพระราชกุศลแด่พระเจ้าแผ่นดินผู้ให้การอุปถัมภ์ในสำนักเรียน

๓. นักเรียนหรือนักศึกษา มีหน้าที่เรียนหนังสือควรจะขยันมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ เสนอปลาย ต้องรู้บทบาทของตนเองว่า เมื่ออยู่ในห้องเรียนคุณคือนักเรียน ต้องรับผิดชอบงานที่อาจารย์มอบหมาย ควรทำเต็มความสามารถ และเสร็จตามกำหนด รู้จักแบ่งเวลาการเรียนกับการทำกิจกรรมควบคู่กันไป รู้จักเตรียมความพร้อม ควรจะเตรียมตัวให้พร้อมทั้งเรื่องอุปกรณ์และจิตใจ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการรับความรู้จากการเรียนในแต่ละวิชาเพื่อที่จะได้รับความรู้ให้มากที่สุดและนำไปใช้ใน ชีวิตได้ นอกจากนั้น โอกาสครั้งหนึ่งในชีวิตลูกผู้ชายที่ได้บวชมาจะต้องตั้งใจศึกษาพระปริยัติธรรม ตั้งแต่ประโยค ๑-๒ จนถึงประโยค ป.๖.๙ ได้รับวิชาการจากครู อาจารย์

๔. บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนางานในสำนักเรียน ควบคุมจัดทำสถิติและรายงานเกี่ยวกับการลงเวลาปฏิบัติการและการลาของบุคลากรในสำนักเรียน อำนวยการความสะดวกแก่บุคลากรในสำนักเรียน ดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรในสำนักเรียน ประสานงาน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักเรียน ดูแลบำรุงรักษารับผิดชอบทรัพย์สินของสำนักเรียน ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เสนอโครงการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอน เช่น จัดซื้อ จัดจ้าง (วิธีตกลงราคา) ทุกรูปแบบ จัดทำหนังสือสั่งซื้อ สั่งจ้าง ฯลฯ ตรวจรับพัสดุ (วิธีตกลงราคา) พิมพ์หนังสือราชการ นอกจากนั้น บุคลากร

หรือเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบดูแลรักษาสตูดอุปกรณ์ในสำนักเรียน เช่น หนังสือเรียน ตำราเรียน สูตร
ไวยากรณ์ สมุดดินสอ ปากกา เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ช่วยสอน โต๊ะตู้เก้าอี้ ห้องเรียน เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๘ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม

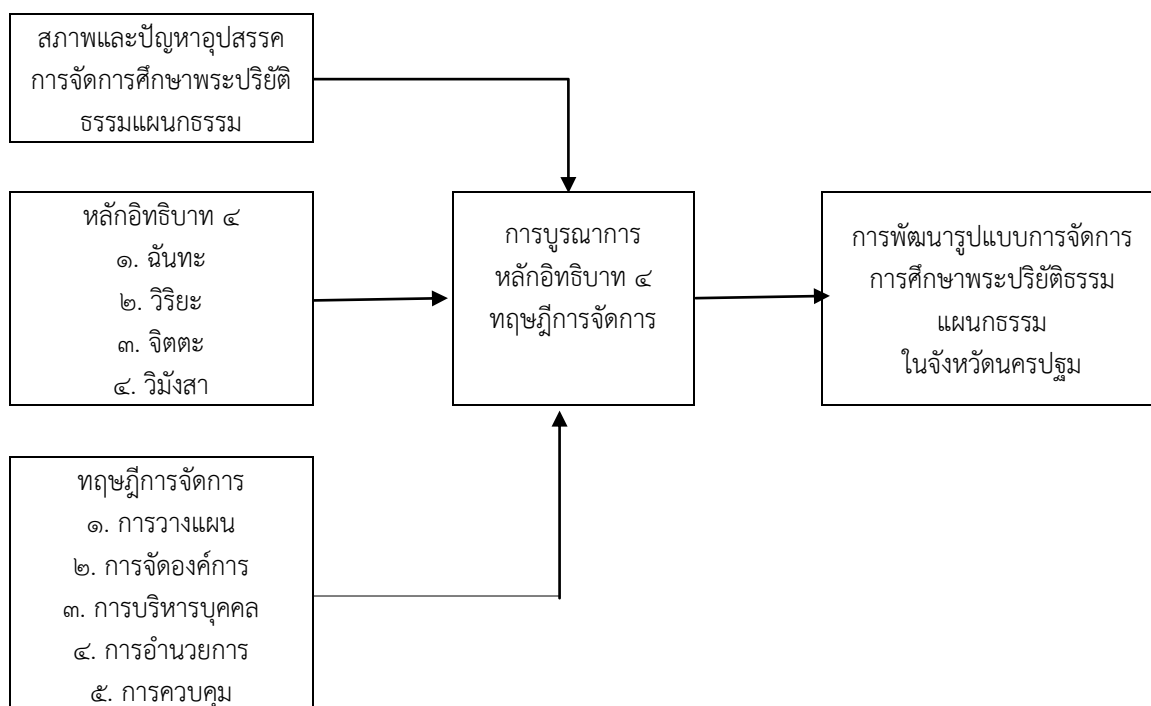
นักวิจัย	ผลการวิจัย
สมชาย ไมตรี	การเรียนการสอนนั้น จะอยู่ที่ผู้เรียนหรือแต่ละสำนักเรียนจะดำเนินการ โดยมีเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งการเรียนการสอน การจัดการเรื่องสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ครูผู้สอน ตลอดถึงงบประมาณในการดำเนินการ
พระมหาสหัส จิตสาโร	การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารจัดการกิจกรรมคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัด
บุญหนา จิमानัง	พระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ มีประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับดี พบว่า ระยะเวลาที่สอนระดับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของนักเรียน จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนในเชิงบวก
สมหวัง บุญสิทธิ์	พัฒนาครู ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ดังนั้น จึงมุ่งศึกษาในประเด็นดังนี้ พัฒนารูปแบบการพัฒนาข้าราชการครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาข้าราชการครูที่พัฒนาขึ้น

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ในจังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัย ได้ศึกษาหลักการ หลักพุทธธรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ตามลำดับขั้นตอนทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่ สภาพและปัญหาอุปสรรคการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามหลักการจัดการ ตามหลักอิทธิบาท ๔

ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม



แผนภาพที่ ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ในจังหวัดนครปฐม” ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สภาพการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม หมายถึงการจัดการพัฒนาการศึกษาแบบมีโครงสร้างในปัจจุบันนี้ พระสังฆาธิการ มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการศึกษาตามพระราชบัญญัติ ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ของการศึกษาพระปริยัติธรรม เป็นการจัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่เข้ามาบรรพชาอุปสมบทให้ได้รับการศึกษาที่ถูกต้อง เป็นแนวทางสร้างบุคลากรคือพระภิกษุ สามเณร ผู้สืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต การจัดการศึกษาตามหลักสูตรธรรมสนามหลวงที่ผ่านมาจะประกอบด้วย การบริหารงานบุคคล การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการเรียนการสอน การกำหนดคุณภาพการศึกษา และการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเป็นต้น ส่วนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับธรรมสนามหลวง จะมีแม่กองธรรมสนามหลวง สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่สนองงาน ประสานงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นต้น ส่วนปัญหาอุปสรรคการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมในปัจจุบันนี้ มาจากสาเหตุสำคัญ คือ กระบวนการบริหารปัจจัยสี่ในสำนักเรียน ไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้อง เช่น การบริหารบุคคล ผู้บริหาร ควรจะใช้อาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารการเงิน ผู้บริหารควรจะต้องจัดสรรเงินให้แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างไร ให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารจะอย่างไร ให้สิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์น้อยที่สุด การจัดการ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจ จัดการศึกษาอย่างไร เพื่อควบคุมงานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามหลักการจัดการ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัด

การศึกษาพระปริยัติธรรมให้มีความถูกต้อง ด้วยการสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบการศึกษาให้มีความเหมาะสมชัดเจน มีปัจจัยนำเข้าไปบริหารจัดการ มีกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือมีทักษะและประสบการณ์จริง สะดวกและง่ายที่ผู้ปฏิบัติตามทำได้ดี ประหยัดงบประมาณ ตรงเวลา และคุ้มค่า ซึ่งเมื่อพิจารณาภารกิจดังกล่าว ผู้บริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ เรียกว่าหน้าที่งานบริหาร ๕ ประการ ประกอบด้วย^{๘๕}

๑. การวางแผน (Planning) ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมาย และแผนงานต่างๆ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้บริหารมีการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

๓. การบริหารบุคคล (Staffing) ผู้บริหารมีการจัดหาพัฒนาและธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การ จากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่

๔. การอำนวยการ (Directing) ผู้บริหารมีการมีศิลปะการสร้างความเข้าใจ การรู้จักจูงใจ และกำกับให้ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่างๆ ทำงานโดยทุ่มเท และเสริมประสบการณ์ต่อกัน เพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

๕. การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติที่กำลังดำเนินไปเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่างๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากผลงานใดผิดไปจากที่คิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้ทำงานกับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง และโดยที่การควบคุมนี้จะอยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่างๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคน ผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง ความหมายของการควบคุมที่แท้จริง จึงเป็นการควบคุมคนผู้ทำงานนั่นเอง

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามหลักอริยบท ๔ เป็นหลักธรรมสำคัญแก่ผู้บริหาร องค์การ เป็นแนวทางสายบริหารการศึกษาส่งเสริมให้บุคคลผู้ประพฤติปฏิบัติตามได้พลังสติปัญญาญาณเกิดผลดีต่อหน้าที่การงาน เป็นปฏิปทาให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย^{๘๖} คือ

๑. ฉันทะ ความพึงพอใจในหน้าที่งานที่ตนรับผิดชอบ

๒. วิริยะ ความขยันมั่นเพียรดูแลรักษากระบวนการเรียนการสอนให้ถูกต้องตามแบบแผนประเพณีที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา

๓. จิตตะ มีความเข้าใจบุคคลที่ได้มอบหมายงานให้ไปปฏิบัติหน้าที่

๔. วิมังสา การไตร่ตรองพิจารณาเหตุผลถึงข้อดีและข้อเสีย แล้วนำมาพิจารณาแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

^{๘๕} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗.

^{๘๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๔), หน้า ๕๕๔.