รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

A MODEL OF TRANSFORMATIONAL ADMINISTRATION OF MONKS IN SANGHA ADMINISTRATION REGION 1

พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร)

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร)

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

A Model of Transformational Administration of Monks in Sangha Administration Region 1

Phrakrucanthasarasutakit (Samran Candasāro)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

.....

(พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์ ..... ประธานกรรมการ

(พระเมธาวินัยรส, รศ. ดร.)

..... กรรมการ

(พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.)

..... กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

..... กรรมการ

(ดร.ระวิ เรืองสังข์)

..... กรรมการ

(รศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ประธานกรรมการ

พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร. กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย .....

(พระครูจันทสารสุตกิจ)

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑
ผู้วิจัย : พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร)
ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์
: รศ. ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),
M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
: พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร., ป.ธ.๙, ศศ.ม. (นโยบาย และ
การจัดการทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม), พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)
วันสำเร็จการศึกษา : ๒๙ มกราคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ และ ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ เป็นรูปแบบผสมวิธี คือ ๑) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นพระสังฆาธิการ จำนวน ๓๕๑ รูป ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๑ รูป/คน เพื่อใช้องค์ความรู้ดังกล่าวมาพัฒนาเป็นรูปแบบ และการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

๑. สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในภาพรวม ทั้ง ๕ ด้าน พบว่า ด้านการกำกับดูแล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่เหลือ ๔ ด้าน คือ งานบุคลากร การจัดองค์กร การวางแผน และการอำนวยการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

๒. รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ องค์ประกอบที่ ๑ หลักการ คือ พัฒนาศักยภาพคณะสงฆ์เพื่อสร้างศรัทธาและการสร้างเอกลักษณ์ และส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ ๒ วัตถุประสงค์ คือเพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรมและวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมืองและกฎหมายมหาเถรสมาคม องค์ประกอบที่ ๓ องค์ประกอบ ๑) การบริหารคณะสงฆ์ ๒) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓) หลักพุทธธรรม และ องค์ประกอบที่ ๔ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ๑) การบริหารคณะสงฆ์ ๕ ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ งานบุคคล การอำนวยการ การกำกับดูแล ๒) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ด้านการเปลี่ยนแปลงคน ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ๓) หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ๒) วิธูโร และ ๓) นิสสยสัมปันโน

๓. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ พบว่า มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง อันเป็นการองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยไม่ผิดหลักพระธรรมวินัย

Dissertation Title : A Model of Transformational Administration of Monks in Sangha Administration Region

Researcher : Phrakrucanthasarasutakit (Samran Candasāro)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon, B.A. (Educational Administration), M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: Phramaha Yannawat Thitavaddhano, Dr., Pali IX, M.A. (Resources & Environment Policy & Management), Ph.D. (Buddhist Educational Administration)

Date of Graduation : January 29, 2019

Abstract

The objectives of this inter-disciplinary research were; 1) to study the administrative conditions of monks in the Sangha Administration Region 1, 2) to develop a model of transformational management of monks in the Sangha Administration Region 1, and 3) to propose the transformational administration model of the monks in the Sangha Administration Region 1. The quantitative data were collected from 351 administrative monks through questionnaires and analyzed by mean and standard deviation. The qualitative data were obtained from a seminar with 11 experts and focus group discussions with 8 experts to examine the suitability of the model. The data were analyzed by content analysis.

The research revealed that:

1. The administrative condition of the monks in the Sangha Administration Region 1 was at a moderate level totally. In details, the highest level was on supervision, followed by personnel, organization management, planning and administration respectively.

2. The transformational management model of the monks in the Sangha Administration Region 1 consists of 4 elements: 1. Principle of developing the capacity of monks with knowledge and behaviors to create faith and create identity in the changing

society, 2. Objective to develop monks and organization of the Sangha in the scope of Dhamma and Vinaya principles, laws and Sangha regulations to keep up with the rapidly changing environment, 3. Component; 1) Sangha administration, 2) Transformational Management, 3) Buddhist Principles, and 4. Administrative Process; planning, organization management, personnel, administration, and supervision, 2) Transformation management; structural change, human resource change, organization cultural change, and technological change, and 3) The Buddhist principle supporting the transformational management is Papanikadhamma; 1) shrewd, 2) capable of administering business, and 3) having a good credit rating.

3. The experts examined and approved the transformational administration model of monks in the Sangha Administration Region 1 that it was appropriate and applicable the present Sangha organization in the scope of Dhamma and Vinaya principles.

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	**ก**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	**ค**
กิตติกรรมประกาศ	**ง**
สารบัญ	**จ**
สารบัญตาราง	**ช**
สารบัญภาพ	**ซ**
คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ	**ฌ**
บทที่ ๑ บทนำ	**๑**
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**๗**
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	๗
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ	๑๖
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง	๕๐
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการปกครองคณะสงฆ์	๖๒
๒.๕ บริบทข้อมูลการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑	๙๗
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๙
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	**๑๒๑**
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๑
๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๒
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๓
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๕
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๖

เรื่อง **หน้า**

บทที่ ๔ ผลการวิจัย **๑๒๗**
๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ๑๒๗
๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ๑๓๒
๔.๓ ผลการเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ๑๔๕
๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย ๑๕๘

บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ **๑๖๑**
๕.๑ สรุปผลการวิจัย ๑๖๑
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย ๑๖๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ ๑๗๗

บรรณานุกรม **๑๘๑**

ภาคผนวก **๑๘๗**
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ๑๘๘
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือเชิญ ๒๐๔
ภาคผนวก ค ภาพกระบวนการวิจัย ๒๑๘

ประวัติผู้วิจัย

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

๓.๑ วิธีดำเนินการวิจัย ๑๒๒
๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ๑๒๓
๔.๑ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ ของคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวม ๑๒๘
๔.๒ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ ของคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านที่ ๑ การวางแผน ๑๒๘
๔.๓ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ ของคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร ๑๒๙
๔.๔ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ ของคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านที่ ๓ งานบุคลากร ๑๓๐
๔.๕ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ ของคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ ๑๓๑
๔.๖ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ ของคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล ๑๓๑
๔.๗ สรุปผลการสนทนากลุ่ม ๑๔๖

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

๒.๑ รูปแบบการออกแบบ และพัฒนารูปแบบของสตริกแลนด์ (Strickland) ๑๔
๒.๒ กรอบการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ๖ ด้าน ๙๐
๒.๓ โครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ๙๘
๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย ๑๒๐
๔.๑ รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ๑๕๔
๔.๒ องค์ความรู้จากการวิจัย BAT MODEL ๑๕๘

คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎก ภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังคำย่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น องฺ.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๗/๑๔๖. หมายถึง อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ภาษาไทย เล่ม ๒๐ ข้อ ๔๕๗ หน้า ๑๔๖ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙

พระวินัยปิฎก

วิ.มหา. (ไทย) = วินัยปิฎก มหาวิภังค์ (ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

การอ้างอิงพระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย ระบุชื่อคัมภีร์ และระบุ เล่ม/ข้อ/ หน้าตามลำดับ เช่น องฺ.ทุก.(ไทย) ๒๐/๙๐-๙๑/๓๑๘-๓๒๐. หมายถึง คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๙๐-๙๑ หน้า ๓๑๘-๓๒๐, องฺ.ติก. (ไทย) ๒๐/๙๑/๓๒๐. หมายถึง คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๙๑ หน้า ๓๒๐ เป็นต้น

๓. การใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษ

คำย่อ	**คำเต็ม**	**ความหมาย**
ibid.	ibiden	เรื่องเดียวกัน
op.cit.	opera citato	อ้างแล้ว
p.,pp.	page, pages	หน้า

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศชาติจะมีความเจริญมั่นคงและเป็นปึกแผ่นทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมนั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดการและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งหลายที่มีอยู่อย่างรอบคอบและประหยัด ความเจริญมั่นคงและความเป็นปึกแผ่นของชาติบ้านเมืองจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพของการพัฒนาประเทศโดยตรง การพัฒนาสังคมนั้นเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกับองค์การประกอบต่างๆ ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ทั้งที่มีชีวิตจิตใจและสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ นักพัฒนาจะต้องสร้างหรือปรุงแต่งองค์ประกอบต่างๆ ให้ดีมีคุณภาพเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประเทศชาติบ้านเมืองเป็นไปตามขั้นตอนและต่อเนื่อง[๑] บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในอันที่จะนำมาแห่งความผาสุข ร่มเย็นแก่สมาชิกในสังคมนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง การบริหารงานของหน่วยงานใดๆ รวมทั้งการบริหารงานของพระสงฆ์ต้องมีองค์ประกอบหรือทรัพยากรที่มีความสำคัญและต้องเป็นพื้นฐานในการบริหารนั้น ซึ่งประกอบไปด้วยคน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการด้านเครื่องมือ เครื่องจักร รวมถึงอำนาจหน้าที่ ระยะเวลาในการทำงานและความสะดวกต่างๆ ในการทำงานด้วย เท่าที่ได้กล่าวมานี้มีความสำคัญและมีความผูกพันต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิด ความสำเร็จในการบริหารสำหรับคณะสงฆ์นั้นจะสำเร็จลงเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆ ได้ หรือจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของพระสงฆ์[๒] ที่จะนำทรัพยากรดังกล่าวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และได้ผลอย่างคุ้มค่า ซึ่งจัดว่าเป็นหน้าที่ของพระสงฆ์ควรให้ความสนใจอย่างจริงจังกับ “การบริหาร” กล่าวคือ เพื่อให้การบริหารของกิจการคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อความมั่นคงแห่งคณะสงฆ์ไทย ในขณะเดียวที่คณะสงฆ์ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่แทรกตัวอยู่กับชุมชนทั่วประเทศและทุกระดับทำหน้าที่หล่อหลอมกล่อมเกลาทางสังคมโดยยึดพื้นฐานหลักศาสนาและศีลธรรมทางพุทธ[๓] จากจำนวนและความเป็นองค์กรที่คู่กับชุมชนมานาน ทำให้วัดเป็นองค์กรสำคัญองค์กรหนึ่งที่เข้าไปมีส่วนในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงชุมชน โดยทั้งวัดและชุมชนต่างอยู่คู่กันมา ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันมาโดยตลอด สถาบันวัดเป็นที่พำนักอาศัยของสมาชิกขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพระที่มีตำแหน่งทางการบริหาร หรือพระธรรมดาสามัญก็จำเป็นต้องอยู่ในวัด ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของสำนักสงฆ์หรืออาจเรียกชื่อเป็นอย่างอื่น

---

[๑]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, กรม., **ประวัติการปกครองคณะสงฆ์ไทย**, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

[๒]พระธรรมปริยัติโสภณ, **การบริหารกิจการคณะสงฆ์แนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๘),หน้า ๓.

[๓]นิธิ เอียวศรีวงศ์, **มองอนาคต: บทวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๔๙), หน้า ๔๘.

โดยไม่จำเป็นต้องใช้คำว่า “วัด” แต่นั่นก็คืออยู่ในระดับหน่วยโครงสร้างเดียวกันกับวัด ฉะนั้นวัดจึงเป็นประตูเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสงฆ์ด้วยกัน และระหว่างสงฆ์กับชุมชนต่างๆ ความมีปฏิสัมพันธ์ของสงฆ์กับชุมชนทั่วไปต้องผ่านวัดที่อยู่กับชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นศูนย์กลางของชุมชน และทำหน้าที่ทั้งที่เกี่ยวข้องกับศาสนา เช่น สอนธรรมะ และบทบาททางโลก เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น[๔] สงฆ์ในชุมชนก็ต้องรับผิดชอบต่อวัดของตนเองก่อน ชุมชนอาจไม่เห็นองค์กรบริหารที่เลยโครงสร้างอำนาจวัดนี้ไปเพราะส่วนหนึ่ง คือองค์กรบริหารระดับอื่นๆ เกิดขึ้นทีหลังเมื่อการปฏิรูปองค์กรสงฆ์ในสมัยรัชกาลที่ ๕ และมีลักษณะเป็นองค์กรทางการบริหารมากกว่าที่จะชัดเจนเป็นรูปแบบเหมือนวัด ฉะนั้นหากมีปัญหาเกิดขึ้นกับสงฆ์ในระดับปัจเจก หรือปรากฏการณ์ที่เป็นลบหรือเป็นบวกเกี่ยวกับสงฆ์โดยทั่วไปมักมุ่งไปที่บทบาทหรือหน้าที่ของสงฆ์มากกว่าจะมุ่งไปที่โครงสร้างคณะสงฆ์ในระดับภาพรวมหรือระดับมหาภาค

องค์การสงฆ์ เป็นองค์การที่ก่อกำเนิดขึ้นเมื่อ ๒๕๐๐ กว่าปีที่ผ่านมา ถือเป็นองค์การที่พระพุทธเจ้าทรงก่อตั้งขึ้นมา เพื่อเป็นองค์การตัวอย่างของผู้ประพฤติพรหมจรรย์ และการบริหารองค์การสงฆ์ ก็มีเป้าหมายเพื่อการศึกษาและพัฒนาตนเองของผู้เข้ามาสู่องค์การ สงฆ์กลุ่มแรกขององค์การที่เกิดขึ้นนั้น องค์สมเด็จพระบรมศาสดา พระองค์ทรงประทานการอุปสมบทด้วยพระองค์เองแก่พระปัญจวัคคีย์ทั้ง ๕ ซึ่งมีพระอัญญาโกณฑัญญะเป็นหัวหน้า และพระอัญญาโกณฑัญญะก็ได้ดวงตาเห็นธรรมโดยบรรลุธรรมก่อนใครในบรรดา ๕ ท่าน และถือได้ว่าท่านพระผู้เป็นสักขีพยานขององค์การคนสำคัญในการบรรลุธรรมของพระองค์ นับเป็นการสืบทอดศาสนทายาทเป็นครั้งแรกจากการฟังธรรมจักรกัปวัตนสูตร ซึ่งเป็นพระธรรมเทศนากัณฑ์แรกปฐมฤกษ์แห่งการประกาศพระพุทธศาสนา ณ ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน องค์การสงฆ์ก็เกิดขึ้นตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

นับแต่นั้นเป็นต้นมา การประกาศพระพุทธศาสนาได้เริ่มแผ่ขยายไป ทั่วชมพูทวีป จึงทำให้พระพุทธศาสนามีความเจริญมั่นคงอย่างรวดเร็ว จำนวนพระสาวกเพิ่มมากขึ้นตามลำดับพร้อมกันนั้นก็มีการส่งเสริมให้มีการศึกษา คือ ด้านวิปัสสนาธุระ และด้านคันถธุระ อันเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติควบคู่กันไป พระพุทธองค์ทรงปกครองพระสงฆ์สาวกแบบระบบพ่อปกครอง ลูก โดยอาศัยพระธรรมวินัย เป็นหลัก เช่น เมื่อจะให้การอุปสมบท แก่กุลบุตรต้องมีพระอุปัชฌาย์ เป็นผู้ดูแลหรือเป็นผู้ปกครอง กล่าวคือ พระอุปัชฌาย์ เป็นเหมือนผู้ค้ำประกันตัวผู้บวชต่อที่ประชุมสงฆ์ ว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่อย่างไร และเมื่ออุปสมบทให้แก่กุลบุตรแล้วได้มีการอบรมข้อวัตรปฏิบัติต่างๆ ที่อุปัชฌาย์และสัทธิวิหาริกพึงปฏิบัติต่อกัน คือ เหมือนพ่อปกครองลูก โดยใช้ระบบเคารพกันตามลำดับอาวุโส การพิจารณาวินิจฉัยโทษ ได้อาศัยหลักพระธรรมวินัย เป็นหลักกฎเกณฑ์ในการตัดสิน[๕]

การบริหารคณะสงฆ์จึงถือว่าเป็นหัวใจหลักในงานบริหารจัดการกิจการของคณะสงฆ์ คือ ด้านการปกครอง การศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ สาธารณูปการ และสาธารณสงเคราะห์

---

[๔]พระมหาสุรศักดิ์ สุรสกโก, **การบริหารกิจการคณะสงฆ์วัดแคนอก อ.เมือง จ.นนทบุรี. วิทยาลัยสงฆ์บาฬีพุทธโฆส.** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

[๕]พระธรรมปิฎก, **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖).

ให้ดำเนินไปตาม พระธรรมวินัย กฎหมาย กฎระเบียบ มหาเถรสมาคม ข้อบังคับ มติ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชหรือคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาเหนือตน การระงับอธิกรณ์ การวินิจฉัย การลงนิคหกรรม การวินิจฉัยข้ออุทธรณ์ต่างๆ ตลอดถึง การแต่งตั้งถอดถอนเจ้าคณะพระสังฆาธิการ ควบคุมดูแลให้ไปตามข้อวัตรปฏิบัติของจริยาพระสังฆาธิการ และสถาบันคณะสงฆ์ไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญในระบบการปกครองคณะสงฆ์ในด้าน ต่างๆ โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ วิทยาการด้านการบริหารและการจัดการก้าวหน้าไปมากและมีความเปลี่ยนแปลงไปมาก พระสังฆาธิการควรจะได้ใช้วิทยาการเหล่านั้นมาช่วยเสริมการบริหารและการปกครองคณะสงฆ์ ดังนั้น จึงต้องมองไปที่องค์การคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค คือ พื้นที่คณะสงฆ์ภาค ๑ (ประกอบด้วย ๔ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ) ในเรื่องการบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารองค์กรของพระสังฆาธิการนั้น กิจการหรืองานที่คณะสงฆ์ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความสำเร็จเรียบร้อยถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย กฎหมายและระเบียบคำสั่ง มติประกาศของมหาเถรสมาคม และตามพระบัญชาของสมเด็จพระสังฆราชหรือไม่ ซึ่งขอบข่ายงานคณะสงฆ์ภาค ๑ มีภารกิจที่จะต้องบริหารจัดการให้ได้ แต่เมื่อมาศึกษาพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎหมายหรือ กฎระเบียบอื่นๆ ที่จะส่งเสริมให้พระสังฆาธิการทำงานให้สะดวกยิ่งขึ้นนั้นมีน้อยมาก เพราะมีปัญหามาจากโครงสร้างการการบริหารไม่ได้มาจากสิ่งอื่น และ โครงสร้างการบริหารไม่มีการแก้ไขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารไม่สอดคล้องกับสภาวะของสังคมปัจจุบัน[๖] ทั้งนี้ แม้ว่าการบริหารงานของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในปัจจุบัน หากจะนำไปเปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ อาจจะนับว่าอยู่ในระดับที่ดีกว่าบางภาค แต่ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปกครองของคณะสงฆ์ภาค ๑ จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะได้มีการพัฒนาที่เหมาะสมกับสังคมในยุคปัจจุบัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยและพัฒนาผลการวิจัย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของพระสังฆธิการให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งในปัจจุบันงานกิจการคณะสงฆ์มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้พระสังฆาธิการจำต้องเร่งปรับตัวเพื่อทำงานเชิงรุก เพื่อให้เกิดการกระตุ้นงานคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม โดยเฉพาะพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทในการปกครอง อาจจะมีเวลาในการดูแลการบริหารได้ไม่ทั่วถึงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในการบริหารงานคณะสงฆ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ เพื่อปรับปรุงระบบและรูปแบบให้สอดคล้องกับการบริหารงานในศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานคณะสงฆ์ในหลายมิติเพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อคณะสงฆ์ไทย และจะนำไปสู่ความมั่นคงของพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

---

[๖]พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕. (๒๕๓๕, ๔ มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๐๙ (ตอนที่ ๑๖ ฉบับพิเศษ), หน้า ๕-๑๑.

๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๒.๑ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ การพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ควรเป็นอย่างไร

๑.๒.๓ รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีความเหมาะสมเพียงใด

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

๑.๓.๒ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๑.๓.๓ เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารคณะสงฆ์ และหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารคณะสงฆ์

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีประชากร ได้แก่ พระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ มี ๔ จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ ๒) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ มี ๔ จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ จำนวน ๓,๐๐๕ รูป

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ๑) การสัมมนา (seminar) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ในการสัมมนา (seminar) จำนวน ๑๑ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นพระสังฆาธิการ และผู้มีความรู้ความเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ใช้ในการศึกษาผู้วิจัยได้กำหนดเขตพื้นที่คือเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ มี ๔ จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีการดำเนินการจัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งแต่เดือน มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้เพื่อการวิจัย ดังนี้

รูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิธีการที่การบริหารกิจการคณะสงฆ์ใช้ในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ หรือการทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ และกระบวนการบริหาร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการของคณะสงฆ์เพื่อผลักดันองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดรความผูกพันธ์ต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การจัดระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านอื่นๆ เช่น การปรับระบบงาน การบริหารงานด้านคำนวณต้นทุนงาน และการบริหารงานวงรอบของระยะเวลา เป็นต้น ให้เป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น

การบริหารคณะสงฆ์ หมายถึง หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. งานบุคคล หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. การอำนวยการ หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

๕. การกำกับดูแล หมายถึง เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

การปกครองคณะสงฆ์ หมายถึง การดูแลพระสงฆ์ในภาค ๑๕ ที่พำนักอาศัยอยู่ในวัดให้ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ และประกาศของมหาเถรสมาคม

คณะสงฆ์ภาค ๑ หมายถึง เขตปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองภาค ๑ เป็นการปกครองตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศของมหาเถรสมาคม และระเบียบของวัดนั้นๆ มี ๔ จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์การบริหารกิจการคณะสงฆ์

๑.๖.๒ รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ จะนำไปเป็นประโยชน์ต่อต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไปพัฒนาการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ เพื่อเตรียมพร้อมความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก

๑.๖.๓ องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปเป็นข้อมูลพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ภาค ๑ และภาคอื่นๆ

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑” ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการปกครองคณะสงฆ์

๒.๕ บริบทข้อมูลการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบไว้มี ดังต่อไปนี้

ทิศนา แขมมณี ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเอง และบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย[๑]

สุเทพ บุญเติม ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นตรง และเชื่อถือได้[๒]

---

[๑]ทิศนา แขมมณี, **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนการรู้ที่มีประสิทธิภาพ,** พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒๐.

[๒]สุเทพ บุญเติม, “การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗.

อัมพร เรืองศรี ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่าหมายถึง สิ่งที่เป็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษาอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุผลซึ่งกันโดยใช้เหตุผล ข้อมูล และฐานคติมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม[๓]

Tosi & Carroll ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง[๔]

Good ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด และเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้[๕]

Bardo & Hardman ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่าเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือบรรยายคุณสมบัตินั้น รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม รูปแบบจะมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว แล้วแต่วัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร[๖]

Keeves ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร[๗]

ความหมายของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขั้นตอน และกระบวนการต่างๆ ที่มีการศึกษาอย่างเป็นระบบ และเป็นกระบวนการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

---

[๓]อัมพร เรืองศรี, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๔), หน้า ๕๒-๕๓.

[๔]Tosi, & Carroll. **Management.** 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1982), p. 162.

[๕]Good, **Dictionary of education.** 3nd ed. (New York: McGraw-Hill Book, 1973), p. 15

[๖]Bardo & Hardman. **Urban sociology: A systematic introduction.** (USA: F.F. Peacock, 1982), p. 70.

[๗]Keeves, **Educational research methodology and measurement: An international.** (Handbook Oxford: Perquiman Press, 1988), p. 559.

๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการ และนักการศึกษาในต่างประเทศได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลากหลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป มีดังต่อไปนี้

Keeves ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka และพัฒนาการของการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น ๔ ประเภท[๕] ได้แก่

๑. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น อีกทั้งรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน เพื่อทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้ เช่น รูปแบบของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเทียบเคียงกับลักษณะของแท็งก์น้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้า และท่อน้ำออก ส่วนจำนวนนักเรียนออกจากโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการออกเนื่องจากพ้นเกณฑ์ อัตราการย้ายออก อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

๒. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะเป็นการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบในรูปของข้อความ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวคิดปรากฏการณ์ และใช้ข้อความในการอธิบาย จึงทำให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นแต่จุดอ่อน คือ ขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ รูปแบบนี้ถูกนำมาใช้ทางการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นต้น

๓. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ลักษณะเป็นการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดผลทางการศึกษา รูปแบบสามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี ทั้งนี้เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ และส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

๔. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่มาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ไปศึกษาเรื่องเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดที่สำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวมรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑) รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีการสัมพันธ์ย้อนกลับ ๒) รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

---

[๕]Keeves, **Educational research methodology and measurement: An international.** (Handbook Oxford: Perquiman Press, 1988), p. 561.

โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุ และเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางย้อนกลับได้

Joyce & Weil ได้จัดแบ่งประเภทรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย และอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบไว้ ๔ รูปแบบ ได้แก่

๑. Informational–Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบ และปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

๓. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อต่อสังคม

๔. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้[๙]

Husen & Postlethwaite ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ ๕ ประการ ได้แก่

๑. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเหมือน (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ รูปแบบนี้ไม่ค่อยใช้ในสาขาสังคม และพฤติกรรมศาสตร์ ตัวอย่างของรูปแบบประเภทนี้ใช้ทางการศึกษา คือ ขนาดของโรงเรียนหรือจำนวนของนักเรียนในโรงเรียน เช่น ตามเกณฑ์อายุ ตามเขตพื้นที่ ตามการย้ายเข้ามาอยู่ของผู้ปกครอง รูปแบบนี้มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลง และการทำนายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผน และการกำหนดนโยบายได้

๒. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง รูปภาพ เป็นหลัก แต่รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้น รูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา

๓. รูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยงาน และกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาจิตวิทยา

๔. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Models) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณ และการทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้

---

[๙]Joyce, & Weil, **Model of teaching.** 2nd ed. (New Delhi: Prentice-Hill of India Private limited, 1985), p. 74.

๕. รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Models) รูปแบบนี้เริ่มได้รับความสนใจในช่วงหลังปี ค.ศ. ๑๙๗๐ และนิยมใช้ในการวิจัยมากขึ้น เชื่อกันว่ารูปแบบนี้เริ่มใช้ในสาขาพันธุศาสตร์ ซึ่งมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบเชิงเหตุผลนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การให้เหตุผลการตัดสินใจ[๑๐]

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ หมายถึง การกำหนดรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานเพื่อการเสนอรูปแบบในการบรรยาย และอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก โดยสรุปเป็น ๒ ประเภท คือ รูปแบบเชิงทฤษฎี และรูปแบบเชิงปฏิบัติ

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงกระบวนการพัฒนาที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาการบริหาร

๒.๑.๓ องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้มี ดังต่อไปนี้

มาลี สืบกระแส ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การ และการบริหารจัดการ (The model of organization and management) โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิดทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก[๑๑]

Keeves ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ[๑๒] ดังนี้

๑. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์การทดสอบได้

๒. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้

๓. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

---

[๑๐]Husen & Postlethwaite, **The international encyclopedia of education.** 2nd ed. (New York: Paramon, 1994), pp. 3866-3872.

[๑๑]มาลี สืบกระแส, “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๑-๑๑๒.

[๑๒]Keeves, **Educational research methodology and measurement: An international.** (Handbook Oxford: Pergaman Press, 1988), p. 387.

๔. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

สมาน อัศวภูมิ ได้กล่าวไว้ว่า ในการกำหนดองค์ประกอบแบบจำลองว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้าง และความสัมพันธ์อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดแบบจำลองนั้นๆ เป็นหลัก[๑๓]

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้นมีลักษณะไม่แน่นอน และไม่ตายตัว ขึ้นอยู่กับว่าผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิเคราะห์ในประเด็นเรื่องใด โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

๒.๑.๔ การพัฒนารูปแบบ

การสร้างหรือพัฒนารูปแบบเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่นำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายไว้ว่า

บุญชม ศรีสะอาด ได้กล่าวถึงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบว่ามีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบอยู่ ๒ ขั้นตอน คือ

๑. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐานโดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่างๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสนเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้แบบที่เหมาะสม

๒. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน

---

[๑๓]สมาน อัศวภูมิ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗.

ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่[๑๔]

ธวัชชัย รัตตัญญู ได้กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ๒) การกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของแบบจำลอง ๓) การร่างแบบจำลอง ๔) การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง[๑๕]

มาลี สืบกระแส ได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบไว้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง ๒ ขั้นตอน[๑๖]

Seels & Richey ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ประสบการณ์เรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การออกแบบ (Design) ๒) การพัฒนา (Development) ๓) การนำไปใช้ (Utilization) ๔) การดำเนินการ (Management) และ ๕) การประเมินผล (Evaluation)[๑๗]

Keeves ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนารูปแบบอย่างกว้างๆ ไว้ ๔ ประเด็น[๑๘] ดังนี้

๑. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์เฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

๒. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

---

[๑๔]ชม ศรีสะอาด, **การวิจัยทางการวัดผล และประเมินผล,** (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๔-๑๐๖.

[๑๕]ธวัชชัย รัตตัญญู, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑), หน้า ๘๐.

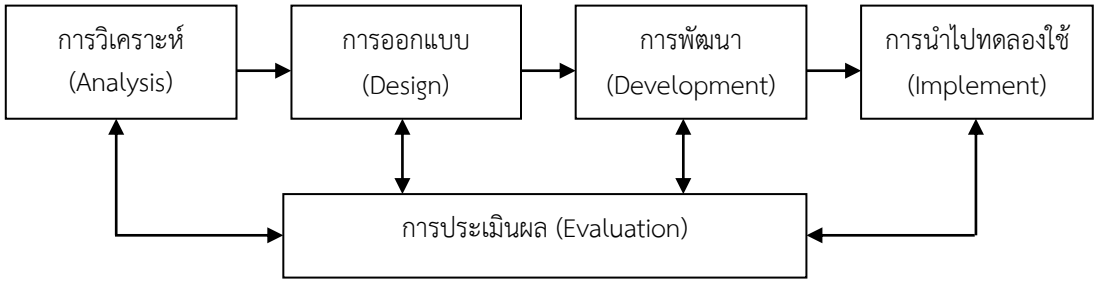
[๑๖]มาลี สืบกระแส, “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๖.

[๑๗]Seels & Richey, **Instructional technology: The definitions and domains for the field. (**Washington, D.C.: Association for Educational Communications and Technology, 1994), p. 21.

[๑๘]Keeves, **Educational research methodology and measurement: An international.** (Handbook Oxford: Pergaman Press, 1988), p. 560.

๔. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

Strickland ได้เสนอขั้นตอนการออกแบบพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การวิเคราะห์ (Analysis) ๒) การออกแบบ (Design) ๓) การพัฒนา (Development) ๔) การนำไปทดลองใช้ (Implement) ๕) การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเรียกว่า “ADDIE Model”[๑๙] ดังแสดงในภาพที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๑ รูปแบบการออกแบบ และพัฒนารูปแบบของสตริกแลนด์ (Strickland)[๒๐]

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดการพัฒนารูปแบบ ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การศึกษาสภาพปัญหา คือ การเริ่มต้นจากการศึกษาสภาพปัญหาหรือสภาพพื้นฐานของสิ่งที่จะต้องสร้างรูปแบบให้ชัดเจน ๒) การพัฒนารูปแบบ คือ การศึกษาหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วพัฒนารูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น ๓) การเสนอรูปแบบ คือ การนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปเสนอเพื่อตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

๒.๑.๕ การตรวจสอบรูปแบบ

อัมพร เรืองศรี ได้กล่าวว่า การตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบมีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ รูปแบบต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้ว การวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง และความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้น อาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบ อาจกระทำได้ ๔ ลักษณะ ได้แก่ ๑) การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ๒) การประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ ๓) การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมาย และศีลธรรมจรรยา และ ๔) การประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง[๒๑]

---

[๑๙]Strickland, **ADDIE.** Idaho State University College of Education Science, Math & Technology Education. Retrieved March 2, 2014. From htt://www.ed.isu.edu/addie/index.htm.

[๒๐]ibid.

[๒๑]อัมพร เรืองศรี, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๔), หน้า ๕๗.

อุทุมพร จามรมาน ได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบว่า ควรตรวจสอบคุณลักษณะ ๒ อย่าง คือ การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และหาเหตุผลระหว่างตัวแปร การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบสามารถนำไปสู่คำตอบ ๒ ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม[๒๒]

Keeves ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ[๒๓]

Eisner ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

๑. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบของเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

๒. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้นในสาขา

---

[๒๒]อุทุมพร จามรมาน, **วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน,** (กรุงเทพมหานคร: ฟันนี่, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒.

[๒๓]Keeves, **Educational research methodology and measurement: An international.** (Handbook Oxford: Pergaman Press, 1988), p. 589.

เฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบ และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

๓. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐาน และเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

๔. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ[๒๔]

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบเป็นไปเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง โดยผลการตรวจสอบรูปแบบอาจนำไปสู่การพัฒนารูปแบบเดิม และการสร้างรูปแบบใหม่

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์การหรือหน่วยงานชนิดต่างๆ เราถือกำเนิดมาในหน่วยงานโรงพยาบาล ได้รับการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา และประกอบอาชีพในหน่วยงานราชการห้างร้านต่างๆ บริษัทต่างๆ ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์การจึงมิใช่สิ่งแปลกใหม่ แต่เป็นสิ่งที่มีมาตั้งแต่สมัยโบราณ องค์การเป็นที่รวมของคน และงาน งานจะสำเร็จบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การ และบริหารองค์การเป็นสำคัญ นักวิชาการด้านการจัดการ และการบริหารได้วิเคราะห์ศัพท์ และให้ความหมายของคำว่าองค์การไว้มากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

๒.๒.๑ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารองค์การ

คำว่า องค์การ คือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง[๒๕] องค์การที่เป็นแบบแผน หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์[๒๖] การที่บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์การได้ทั้งนั้น[๒๗] องค์การหมายถึง หน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้

---

[๒๔]Eisner, **Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in education evaluation.** (n.p. 1976), pp. 192-193

[๒๕]Max Weber, **The Theory of Social and Economic Oranization**, (New York: Oxford University Press, 1966), p 221.

[๒๖]Chester Barnard, **The Function of the Executive**, (Cambridge: Harvard University Press, 1970), p 19.

[๒๗]Talcott Parsons, **Toward a General Theory of Action**, (New York: Harper & Row Publishers, 1972), p 72.

บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง[๒๘] องค์การเป็นระบบประสานกิจการของกลุ่มคน ซึ่งร่วมงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมภายใต้การสั่งการ และความเป็นผู้นำ[๒๙] องค์การ คือ กลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวรมีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ[๓๐]

จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่าองค์การมีองค์ประกอบ ดังนี้ ๑) มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร ๒) ร่วมกันทำกิจกรรม และ ๓) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จากความหมายขององค์การดังกล่าวแล้วจะเห็นว่าห้างหุ้นส่วน บริษัท สโมสร หน่วยราชการ โรงเรียน โรงพยาบาล มูลนิธิ และชมรม ล้วนเป็นองค์การทั้งสิ้น อนึ่ง คำว่า องค์การ และ องค์กร มีความหมายเดียวกัน

ก. ลักษณะขององค์การ

นักวิชาการได้ศึกษาวิเคราะห์องค์การในแง่มุมต่างๆ กันในหลายลักษณะ สรุปได้ ดังนี้[๓๑]

๑. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ แนวคิดนี้มององค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

๒. องค์การเป็นกลุ่มบุคคล แนวคิดนี้มององค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

๓. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ แนวคิดนี้มององค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่างๆ ขององค์การมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ

๔. องค์การเป็นกระบวนการ แนวคิดนี้มององค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และร่วมมือกันทำงาน

๕. องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง แนวคิดนี้มององค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อยๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

ข. การจำแนกประเภทขององค์การ

การจำแนกประเภทขององค์การอาจแบ่งได้โดยยึดหลักต่างๆ กัน ดังนี้

๑. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ

---

[๒๘] Amitai Etzioni, **Model Organization**, (New Jersey: Prentice-Hall, 1964), p 1.

[๒๙] สมบูรณ์ ศรีสุพรรษดิษฐ์, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บำรุงนุกูลกิจ, ๒๕๑๘), หน้า ๙.

[๓๐] สมคิด บางโม, **องค์การ และการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูน พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๑๖.

[๓๑] มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **การบริหาร และการพัฒนาองค์การ**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๐), หน้า ๓๔.

ปีเตอร์ บลัว และริชาร์ด สกอตต์ (Peter Blua and Richard Scott) แบ่งองค์การออกเป็น ๔ กลุ่มดังต่อไปนี้[๓๒]

๑) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิก โดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร สมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

๒) องค์การทางธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

๓) องค์การเพื่อบริการ ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

๔) องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ เป็นต้น

๒. การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

๑) องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

๒) องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่ายๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆ หรือ กลุ่มต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การอรูปนัยยังมีลักษณะเป็นกลุ่มอยู่ภายในองค์การรูปนัย

๓. การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิด แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑) องค์การแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัคร ถือหลักความมุ่งหวัง และผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์การแบบปฐม ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

๒) องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นสมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผล และความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และบุคคลภายนอกองค์การไปพร้อมๆ กัน เช่น หน่วยราชการต่างๆ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม โรงเรียน สโมสร โรงพยาบาล เป็นต้น[๓๓]

---

[๓๒] Peter Blua and Richard Scott, **Formal Organization**, (San Francisco: Chandles, 1962), pp.45-47.

[๓๓] ภิญโญ สาธร, **หลักบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๘๙.

ค. วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะนอกจากจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติแล้วยังเป็นสิ่งแสดงถึงเหตุผลของการปฏิบัติด้วย การทำกิจกรรมใดๆ จะได้รับความตั้งใจมากขึ้นเมื่อทราบว่าทำไปทำไม นอกจากนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ยังเป็นการเตรียมการขั้นพื้นฐานในการประสานงานด้วย และประการสุดท้ายยังมีความสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานสำหรับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพด้วย

นักบริหารส่วนมากต่างตระหนักว่าองค์การแต่ละองค์การมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไปแต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หลักขององค์การย่อมมีเหมือนๆ กัน ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา องค์การที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการแก่ประชาชน สร้างสรรค์ความอยู่ดีกินดีให้แก่ประชาชน ตลอดจนคุ้มครองความปลอดภัยต่างๆ และพัฒนาประเทศ ได้แก่ หน่วยราชการต่างๆ อำเภอ จังหวัด หน่วยทหาร ตำรวจ โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ องค์การที่เอกชนจัดตั้งขึ้นหากเป็นองค์การทางธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักคือมุ่งแสวงหากำไร แต่องค์การธุรกิจก็จะต้องให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ในสังคม ปฏิบัติตนในฐานะพลเมืองดี เคารพกฎหมายบ้านเมือง ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ แก่สาธารณชน สโมสร หรือสมาคมต่างๆ ที่จัดตั้งเพื่อช่วยเหลือสร้างสรรค์สิ่งดีงามแก่สมาชิก และสังคม

๒. เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน และกลุ่มต่างๆ ในองค์การ สมาชิกแต่ละคนในองค์การมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวแตกต่างกัน แต่ละคนมุ่งหวังจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากองค์การ บางคนมุ่งหวังได้รับคุณค่าทางเศรษฐกิจ คือ ได้เงินมากๆ บางคนมุ่งหวังจะได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง และความพึงพอใจ บางคนเป็นสมาชิกเพื่อต้องการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่น่าพอใจแล้ว สมาชิกเหล่านี้ก็จะถอนตัวออกจากองค์การ หากองค์การต้องการความเจริญ และดำรงอยู่ได้องค์การจะต้องได้ผลตอบแทนแก่สมาชิกอย่างสมเหตุสมผล

๓. เพื่อความดำรงอยู่ และความเจริญขององค์การ เมื่อตั้งองค์การใดองค์การหนึ่งขึ้นมาแล้ว วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งที่สมาชิกในองค์การทุกคนควรยึดถือร่วมกัน คือ การดำรงอยู่ และความเจริญขององค์การ สมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุดเพื่อให้องค์การของตนบรรลุเป้าหมาย องค์การของทางราชการก็ต้องบริการประชาชนให้ดีที่สุด เพื่อทำให้องค์การของตนมีความสำคัญ และขยายงานออกไปได้อย่างกว้างขวางองค์การธุรกิจก็เช่นกัน ถ้าทำกำไรให้ได้สูงกว่า และมีการบริหารดีกว่าองค์การอื่นๆ ก็ย่อมจะเจริญรุ่งเรือง และดำรงอยู่ได้ต่อไป

ฆ. ความจำเป็นของการมีองค์การ

ดังกล่าวมาแล้วว่าองค์การเป็นที่รวมของคน และงาน ความจำเป็นที่จะต้องมีองค์การมีอยู่หลายประการ ดังนี้

ประการแรก แนวคิดพื้นฐานในการจัดตั้งองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การราชการ หรือองค์การศาสนา ได้แก่ สมมติฐานที่ว่าศูนย์กลางของอำนาจในการสั่งการนั้นมีที่มาอันชอบธรรม และชอบด้วยกฎหมาย ในทางการเมืองถือว่าศูนย์กลางอำนาจ คือ เจตนาโดยรวมของประชาชนในการใช้สิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไปบริหารประเทศ ในทางธุรกิจยอมรับกันว่าศูนย์กลางแห่งอำนาจมาจากผู้ถือหุ้นรวมกันเข้าเป็นที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้

เลือกตั้งกรรมการบริษัท และกรรมการผู้จัดการเพื่อเป็นตัวแทนในการใช้อำนาจ จึงเป็นการชัดแจ้งว่าการจัดองค์การมิได้มอบหมายการงานให้ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ให้ฝ่ายต่างๆ ซึ่งต้องทำงานประสานกัน

ประการที่สอง องค์การแบบเป็นทางการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบแน่นอน เมื่อผู้ใดดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ จะปฏิบัติตามใจตนเองไม่ได้ จึงเป็นการผูกคนไว้กับงาน

ประการที่สาม องค์การจะเป็นเครื่องควบคุม และส่งเสริมให้คนทำงาน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การมีการจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ และกำหนดสายการควบคุมบังคับบัญชาด้วยการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ

องค์การมิได้เกิดขึ้นเอง และสมรรถภาพหรือสัมฤทธิ์ผลขององค์การก็มิใช่ว่าเกิดขึ้นได้เอง จะต้องจัดทำให้เกิดขึ้น และดูแลให้เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป การจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ

ง. องค์การอรูปนัย

การรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นอาจรวมกันแบบไม่เป็นทางการหรือไม่มีแบบแผนที่แน่นอนก็ได้ การรวมกลุ่มประเภทนี้เรียกว่าองค์การอรูปนัย ซึ่ง เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert Simon)[๓๔] ให้ความหมายไว้ว่า องค์การอรูปนัย หมายถึง ความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งจะมีผลสะท้อนต่อการตัดสินใจ และบางครั้งอาจจะมีผลทำให้การดำเนินงานตามลักษณะแห่งองค์การรูปนัยต้องเปลี่ยนแปลงไปได้

๑. ลักษณะขององค์การอรูปนัย โดยทั่วไปมีลักษณะ ดังนี้

๑) เป้าหมายขององค์การอรูปนัยไม่แน่นอนตายตัว มักขึ้นอยู่กับผู้นำ

๒) การรวมตัวของสมาชิกถือเอาความพึงพอใจเป็นสำคัญ ส่วนมากรวมตัวกันขึ้นโดยความ

๓) การดำเนินงานขององค์การ และสัมฤทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ

๔) ความสัมพันธ์ในองค์การอรูปนัยมีลักษณะเป็นไปในทางส่วนตัว คำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ขององค์การรูปนัยที่กลุ่มของตนแฝงอยู่

๕) องค์การอรูปนัยยึดถือความสำคัญของตัวบุคคล และอำนาจบารมีมากกว่าอำนาจบังคับบัญชา

ในองค์การบางแห่ง องค์การอรูปนัยที่แฝงอยู่มีอิทธิพลมาก เพราะมีบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีบารมีเป็นหัวหน้ากลุ่ม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้งานสำเร็จต้องติดต่อกับบุคคลผู้นี้ให้เห็นชอบเสียก่อน แม้จะไม่ใช่อยู่ในสายการบังคับบัญชาก็ตาม

๒. กลุ่มในองค์การรูปนัย คือกลุ่มซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การนอกแบบ (องค์การอรูปนัย) ที่แฝงอยู่ในองค์การที่เป็นทางการ (องค์การรูปนัย) เกิดขึ้นโดยบุคคลรวมตัวกันเป็นกลุ่มด้วยความสมัครใจ กลุ่มในองค์การรูปนัยจำแนกได้ ดังนี้ กลุ่มเครือญาติ เกิดจากความสัมพันธ์ทางเครือญาติ

---

[๓๔]Herbert A Simon, **Administrative Behavior**, (New York: Macmillan, 1965), p.148.

กลุ่มประเภทนี้รวมตัวกันได้ง่าย กลุ่มวิชาชีพ เกิดจากการรวมตัวของผู้มีวิชาชีพเดียวกัน กลุ่มประเภทนี้มีอิทธิพลมากในการบริหารงาน เช่น สหภาพแรงงาน กลุ่มศาสนา เกิดจากการนับถือหรือมีความเชื่อแบบเดียวกัน กลุ่มสถาบันการศึกษา เป็นการรวมตัวกันโดยยึดเอาสถาบันที่สำเร็จมาเป็นแกน กลุ่มความสนใจ เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความนิยมชมชอบในเรื่องเดียวกัน เช่น กลุ่มนักเล่นกล้วยไม้ กลุ่มนักเล่นนกเขา เป็นต้น กลุ่มเพื่อนฝูงรวมตัวกันเพราะเคยเป็นเพื่อนนักเรียนกันมาก่อน หรือเคยเป็นเพื่อนเพราะอยู่หมู่บ้านเดียวกัน เป็นต้น

๓. บทบาทขององค์การอรูปนัย ช่วยส่งเสริมการบริหารงานหลายประการ กล่าวคือ

๑) ช่วยให้การทำงานลุล่วงไปด้วยความรวดเร็ว เพราะความร่วมมือ เข้าใจเห็นใจกัน

๒) ช่วยสร้างขวัญ และความพึงพอใจในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มของตนเอง

๓) ช่วยส่งเสริมการประสานงาน และการติดต่องานให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว

๔) ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการช่วยฝึก และแนะนำแก่ผู้มาปฏิบัติงานใหม่

ในทางตรงกันข้าม องค์การอรูปนัยก็มีผลเสียไม่น้อย เช่น ทำให้เกิดความแตกแยกในองค์การ ถ้าองค์การอรูปนัยต่อต้านการบริหารย่อมทำให้เกิดปัญหามากมาย และองค์การอรูปนัยทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ได้ง่าย เป็นต้น

จ. ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theories) เป็นการสร้างองค์ความรู้ขึ้นเพื่อการวิจัยทางสังคม โดยที่ทฤษฎีองค์การจะมีลักษณะเป็นเรื่องทั่วไป และมีระดับความเป็นนามธรรมสูงเพราะผู้สร้างทฤษฎีองค์การจะใช้องค์ความรู้ในแง่ของแนวคิดที่เป็นการวิเคราะห์ และประสงค์จะใช้กับระบบกายภาพ และสังคมด้วย ส่วนใหญ่อยู่ในวิชาฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ ทฤษฎีการตัดสินใจกล่าวได้ว่าทฤษฎีองค์การมององค์การในฐานะเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นโดยใช้หลักเหตุผล ดังเช่น การมององค์การจากทรรศนะของไซมอน และฮอบ (Simon & Hobbes) นอกจากทฤษฎีองค์การแล้วในวงการวิชาการยังมีการกล่าวถึงคำว่า ทฤษฎีขององค์การ (Theories of Organization) ซึ่งอยู่ในหลักวิชาด้านสังคมวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และบางส่วนของจิตวิทยา

ทฤษฎีขององค์การจะครอบคลุมถึงแนวคิด และแบบจำลองขององค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคมที่เน้นความสำคัญของมนุษย์ที่อยู่ในองค์การ ซึ่งจะมององค์การในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต และเน้นการร่วมแรงร่วมใจกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง การนำชุมชนเข้ามาไว้ในองค์การ การเจรจาต่อรองเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน โครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม และปฏิกิริยาโต้ตอบ[๓๕]

สำหรับการแบ่งแยกทฤษฎีองค์การ และทฤษฎีขององค์การนั้นเพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวทางการศึกษา และบ่อเกิดของทฤษฎีองค์การ นักทฤษฎีองค์การในปัจจุบันพยายามมององค์การในหลายแง่มุมทั้งด้านเทคนิคการจัดองค์การ และการคำนึงถึงจุดหมายปลายทาง

---

[๓๕] พูนฤดี สุวรรณพันธุ์ และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ**, (มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖.

ขององค์การในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต และจะศึกษาถึงโครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมขององค์การในเชิงประจักษ์ โดยวิเคราะห์ว่าองค์การ และคนที่อยู่ทั้งใน และนอกองค์การควรประพฤติหรือทำงานอย่างไร นักทฤษฎีองค์การได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับหัวข้อในเรื่องโครงสร้าง และกระบวนการขององค์การ ภาวะความเป็นผู้นำ และขวัญพนักงาน การสื่อข้อความ การควบคุม และประเมินผลงาน การตัดสินใจ ผังไหลของงาน พฤติกรรม กลุ่มเล็ก ทฤษฎีเกม และการรวมตัว การวัดผลผลิต และผลงาน แรงจูงใจ และการปูนบำเหน็จพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์ ทัศนคติ สถานภาพ เกียรติยศ อำนาจ บทบาท ผลของ สิ่งแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมต่อพฤติกรรม องค์การที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

๒.๒.๒ ขอบเขตของทฤษฎีองค์การ

หากมีการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ขององค์การ และมนุษย์ทั้งที่อยู่ภายนอก และภายในตามระดับของความเป็นนามธรรมของแนวคิดแล้ว จะเห็นว่านักทฤษฎีองค์การ และทฤษฎีขององค์การสามารถที่จะเลือกศึกษาโครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ขององค์การ และมนุษย์ได้หลายระดับ คือ[๓๖]

ระดับบุคคล ให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นระบบทางด้านจิตวิทยา และชีววิทยา โดยเน้นทางความต้องการ และการจูงใจ บุคลิกภาพ จิตภาพ และพฤติกรรม

ระดับระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญด้านจิตวิทยาสังคมของปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างคนสองคนหรือมากกว่านั้น โดยเน้นด้านประสิทธิผลระหว่างบุคคล จิตภาพความขัดแย้ง การหาข้อมูล เหตุจูงใจ

ระดับระหว่างภายในกลุ่ม ให้ความสำคัญทางพลวัตรทางสังคม และจิตวิทยาของกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยเน้นด้านความเป็นผู้นำ การสื่อข้อความ ความขัดแย้ง การตัดสินใจ บทบาท

ระดับระหว่างกลุ่ม ให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการภายในองค์การ โดยเน้นการสื่อข้อความ การประสานงาน การควบคุม อำนาจความขัดแย้ง การตัดสินใจ

ระดับองค์การ ให้ความสำคัญด้านโครงสร้างทางสังคม เทคโนโลยี และกระบวนการภายในขององค์การ โดยเน้นระบบการผลิต การจัดการ การออกแบบ และพัฒนาองค์การ

ระดับระหว่างองค์การ ให้ความสำคัญด้านองค์การทั้งชุด โดยเน้นความสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างองค์การกลยุทธ์ที่จะติดต่อกับองค์การอื่นๆ

ระดับสังคม ให้ความสำคัญกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของชาติ โดยเน้นการวิเคราะห์ การประเมินผล การออกแบบสถาบัน และนโยบาย

ระดับโลก ให้ความสำคัญกับระบบสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองประเทศ โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ องค์การหลายๆ ชาติ

---

[๓๖]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

จากระดับต่างๆ ของทฤษฎีองค์การนี้สามารถเลือกศึกษา และนำมาปรับใช้ได้หลายระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ โดยศึกษาให้เข้าใจว่าทฤษฎีนั้นๆ มีต้นกำเนิดที่ใด และปีใด มีเนื้อหาสาระอย่างไร เช่น ข้อสมมติเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การ และคนเพื่อดูว่าทฤษฎีองค์การแต่ละทฤษฎีมีสมมติฐานเกี่ยวกับองค์การ และคนอย่างไร

ทฤษฎีองค์การได้มีพัฒนาการมาเป็นลำดับ มีการมองพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ขององค์การทั้งระดับแคบหรือมองปัจจัยภายในองค์การเป็นการมองพฤติกรรมทั้งในแง่โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ขององค์การ และสภาพแวดล้อมขององค์การด้วย แม้แต่การมองพฤติกรรมในองค์การของคน กลุ่มคน องค์การ และระบบจะกว้างขึ้นก็ตาม ในปัจจุบันนี้ความรู้ในด้านพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ยังต้องมีการสร้างขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ต่อไป

๒.๒.๓ ทฤษฎีองค์การเพื่อการจัดการองค์การ

การพัฒนาการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การอย่างยิ่ง เพราะธุรกิจในปัจจุบันได้กลายเป็นธุรกิจไร้พรมแดนซึ่งหากผู้บริหารยังคงใช้แนวความคิดทางการบริหารแบบเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะพบว่า ธุรกิจนั้นก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้อีกต่อไป แนวทางการพัฒนาการบริหารในองค์การควรทำการพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์อันดับแรก โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การให้สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนากลุ่ม แล้วจึงพัฒนาองค์การในที่สุด ผู้บริหารควรทำการพัฒนาตนเองให้สามารถมีทักษะในการบริหาร เช่น มีทักษะในการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล สามารถมองปัญหาทั้งภายนอก และภายในองค์การได้ มีทักษะด้านเทคนิค รู้จักวิธีการทำงานมีความชำนาญในงานที่ทำ สามารถแนะนำลูกน้องได้อย่างดี นอกจากนั้นผู้บริหารควรมีทักษะในด้านข่าวสารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการพัฒนาการบริหาร และเนื่องจากเป็นยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งกลายเป็นธุรกิจไร้พรมแดนไร้อาณาเขต ข่าวสารข้อมูลต่างๆ กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างมาก การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารในรูปแบบดั้งเดิมมาสู่รูปแบบเทคนิคการบริหารการจัดการ ยุคใหม่ ดังเช่น ลำดับการเกิดขึ้นของแนวความคิดการจัดการจากแนวคิดแบบดั้งเดิมจนกระทั่งสู่ยุคปัจจุบัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหาร ในองค์การปัจจุบันมีการนำแนวความคิดการบริหารมาปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น แนวความคิดทางทฤษฎีการบริหารในยุคต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพื่อสามารถนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น[๓๗]

๒.๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1800 เป็นต้นมา ได้มีแนวคิดทางทฤษฎีองค์การเกิดขึ้นมากมาย นักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งแนวคิดออกเป็นหลายแบบ หลายสำนัก และหลายระดับ แล้วแต่จะมองในแง่ใด ขึ้นอยู่กับผู้มอง และวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ แนวความคิดที่สำคัญๆ สรุปได้ ดังนี้[๓๘]

---

[๓๗] อ้างแล้ว.

[๓๘] Certo, Samuel C, **Modern Management,** 8th ed, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), p.12.

๑. แนวความคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ เป็นแนวความคิดในระยะ ค.ศ.1800-1940 เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดองค์การเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน มององค์การเป็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อย ดังนั้นจึงเน้นไปที่โครงสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์

๒. แนวความคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมของบุคคล เป็นแนวความคิดในช่วง ค.ศ.1940-1960 เกิดความคิดที่พยายามใช้หลักจิตวิทยามาประยุกต์ในการจัดองค์การ คำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน แสวงหาวิธีจูงใจให้คนทำงาน มององค์การเป็นกลุ่มบุคคล

๓. แนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ นับจากปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา แนวความคิดในเรื่ององค์การได้พัฒนาไปในเชิงระบบ มององค์การในภาพรวม มิได้มองส่วนหนึ่งส่วนใดโดยเฉพาะเรียกว่าการมองเป็นระบบ ถือว่าองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อน ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัว

ทฤษฎีองค์การแบ่งออกเป็น ๓ สมัย ดังนี้

ก. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

การจัดองค์การมีมาตั้งแต่สมัยอียิปต์ กรีก และโรมัน ต่อมาราวปี ค.ศ.1800 แนวคิดในการจัดองค์การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิด และหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ทฤษฎีองค์การสมัยนี้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมาย และบทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงคือ ทฤษฎีของ อองรี ฟาโย (Henry Fayol) และทฤษฎีของแมก เวเบอร์

๑. ทฤษฎีองค์การของอองรี ฟาโยล์ ฟาโยล์ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ซึ่งให้ความสนใจพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับเฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่สนใจการทำงานของคนงานในราว ค.ศ.1925 ฟาโยล์ได้เสนอหลักการจัดองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ ๕ ประการ นิยมเรียกย่อๆ ว่า OSCAR ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้งห้าประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการกล่าวถึง และจดจำ ดังนี้[๓๙]

๑) วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่างๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย

๒) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรม

---

[๓๙]Henri Fayol, **General and Industrial Management**, (London: Pittman and Sons, 1964), pp.43-107.

ที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

๓) การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนกๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่นๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การหากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลว และไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่มีการดำเนินงานสลับซับซ้อนมีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

๔) อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิได้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า สายการบังคับบัญชา นั่นเอง

๕) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่างๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

๒. ทฤษฎีองค์การของแมกซ์ เวเบอร์ ประมาณ ค.ศ.1937 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Model) ซึ่งเวเบอร์ เห็นว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์การตามแนวความคิดของเวเบอร์ที่มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไป และนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอหลักการจัดองค์การของเวเบอร์มี ดังนี้[๔๐]

๑) การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือ และความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริงๆ

๒) การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

๓) การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือ และปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

๔) การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การวินิจฉัย การสั่งการ จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

---

[๔๐]Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (New York: Oxford University press, 1966), pp.333-334.

เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์ให้ละเอียดลงไปแล้วจะเห็นว่ามีลักษณะต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑) การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์การของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชนจะทำๆ หยุดๆ ไม่ได้ทำให้ขนาดองค์การเติบโตขึ้นทุกที

๒) ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบ

๓) ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลดหลั่นกันลงมา ถือหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่าการดำเนินการใดๆ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตามอำนาจหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้ จะกระทำนอกเหนือที่กำหนดไว้ไม่ได้ ได้แก่ (๑) การมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยราชการต่างๆ (๒) อำนาจในการสั่งการ (๓) การใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

๔) อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่ง และการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

๕) ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งซึ่งไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิ์ให้แก่กันได้เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล

๖) การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดยยึดหลักความรู้ และความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

๗) การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

ข. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ.1910 เป็นต้นมา และมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะจากการทดลองที่โรงงาน ฮอว์ทอร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 ผลการทดลองชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดองค์การ นั่นคือให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยา และปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ และกลุ่มคนงานในองค์การ สมัยนี้จึงให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ทฤษฎีสมัยใหม่มีความคิดคัดค้านกับทฤษฎีดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าเป็นบุคคลแตกต่างกัน และยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ทางสังคม บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ.เอฟ.โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F. Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (William Dickson) ผู้ทำการศึกษาที่โรงเรียนฮอว์ทอร์น ร่วมกันทั้งสามคน

นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคคล กลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และขวัญหรือกำลังใจ ทฤษฎีองค์การที่มีชื่อเสียงในสมัยนี้คือทฤษฎีของเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของเรนซีส ไลเคิร์ต ประมาณ ค.ศ.1967 ไลเคิร์ต ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ตั้งทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) สรุปได้ ดังนี้[๔๑]

๑. การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย โดยหลักแล้วองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์การร่วมกันปฏิบัติงาน มิใช่ต่างคนต่างแยกกันทำ ในการบริหารงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น

๒. การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยง ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

๓. หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผน และการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่มให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ทุกคนในกลุ่มจะพึงพอใจ ผูกพัน และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

องค์การจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดนั้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ของสมาชิกจะต้องไม่อยู่ในลักษณะของส่วนบุคคล แต่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง ฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้กลุ่มงานเหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งองค์การ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มหนึ่งย่อมจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในอีกกลุ่มหนึ่งที่อยู่สูงขึ้นไป และจะเป็นเช่นนี้ไปตลอดทั้งองค์การ

ค. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิม และสมัยใหม่มาปรับปรุง ใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ปัจจุบันที่มีชื่อเสียง ได้แก่ เซสเตอร์ บาร์นาร์ด, นอร์เบิร์ต วีเนอร์ (Norbert Wiener) และลุดวิก ฟอน เบอร์ทัลแลนฟ์ไฟ (Ludwig von Bertalanffy)

๑. ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ด บาร์นาร์ดเป็นนักบริหารที่มีประสบการณ์สูง ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหาร เชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science) ราว ค.ศ.1938 ได้เขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งซึ่งได้อธิบายถึงองค์การว่า องค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล บาร์นาร์ดได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมทั้งในแง่ขององค์การที่เป็น

---

[๔๑] Rensis Likert, **The Human Organization**, (New York: McGraw-Hill, 1977), pp.134-137.

ทางการ และองค์การที่ไม่เป็นทางการ[๔๒] ยกตัวอย่างเช่นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทเป็นระบบของสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้า บุคคลแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายต่างกันกลุ่มผู้ถือหุ้นต้องการกำไร กลุ่มผู้บริหารต้องการเงินเดือน และชื่อเสียง กลุ่มพนักงานต้องการค่าจ้างกลุ่มลูกค้าต้องการสินค้าราคาถูกคุณภาพดี นอกจากนี้ ภายในบริษัทเองยังมีการจับกลุ่มกันอย่างเป็นทางการคือแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ และยังมีการจัดตั้งกลุ่มกันตามความพึงพอใจในรูปขององค์การนอกแบบอีกด้วย ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อมมีความต้องการหรือเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะต้องสนใจกลุ่มเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ บริษัทอาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือผลิตภัณฑ์ได้ เช่น ยุบบางแผนก นำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ หรือเลิกผลิตสินค้าบางตัวที่ตลาดไม่ต้องการ เป็นต้น

๒. ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์ วีเนอร์เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องคอมพิวเตอร์ ราว ค.ศ.1948 วีเนอร์ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย ๕ ประการ ดังนี้

๑) ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน เป็นต้น

๒) กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้า และบริการ

๓) ผลผลิต ได้แก่ สินค้า และบริการขององค์การ

๔) ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในองค์การ เช่น ข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักรล้าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์การที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย

๕) สิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ

ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยเป็นองค์การ เมื่อมองมหาวิทยาลัยในรูปของระบบจะเห็นว่า (ก) ปัจจัยนำเข้าของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คนงาน นักศึกษา เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ (ข) กระบวนการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ กระบวนการเรียนการสอน ซึ่งต้องใช้วิธีการต่างๆ มากมายให้เรียนหลายวิชา ใช้เวลายาวนาน ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ หลายประการ (ค) ผลผลิตของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกไป และบริการต่างๆ ที่ให้แก่สังคม (ฆ) ข้อมูลย้อนกลับของมหาวิทยาลัย ได้แก่ข้อมูลจากอาจารย์ที่วิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นว่าหลักสูตรไม่ดี พื้นฐานของนักศึกษาอ่อน อุปกรณ์การสอนไม่ดี ล้าสมัย สถานที่สกปรก ข้อมูลวิพากษ์วิจารณ์จากภายนอกว่าบัณฑิตของมหาวิทยาลัยดีหรือไม่ดีอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้ย่อมจะนำมาปรับปรุงวิธีการรับนักศึกษาหรืออาจารย์เสียใหม่ ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เข้มงวดการเรียนให้เน้นคุณภาพมากขึ้น เป็นต้น

สิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สังคม ชุมชน วัฒนธรรมประเพณี การเมือง การปกครอง กฎหมาย ค่านิยมของสังคม ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น

---

[๔๒]สมยศ นาวีการ และผุศดี รุมาคม, **องค์การ: ทฤษฎี และพฤติกรรม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๒๖๕.

องค์การเป็นระบบสังคม (Social system) นักพฤติกรรมศาสตร์ศึกษาองค์การ และมององค์การว่าเป็นระบบของสังคม และมีแนวความคิดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในระบบใหญ่ๆ ระบบหนึ่งย่อมประกอบด้วยระบบหลายๆ ระบบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อมจะกระทบถึงระบบย่อยอื่นๆ ด้วย[๔๓]

๓. ทฤษฎีองค์การของเบอร์ทัลแลนฟ์ไฟ ในปี ค.ศ.1951 เบอร์ทัลแลนฟ์ไฟซึ่งเป็นนักชีววิทยาได้พัฒนาทฤษฎีระบบทั่วไปขึ้น อาจกล่าวได้ว่านักชีววิทยาผู้นี้เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน ทฤษฎีระบบทั่วไปของเขาได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวางว่าเป็นพื้นฐานทางด้านปรัชญาของทฤษฎีสมัยปัจจุบันเบอร์ทัลแลนฟ์ไฟเห็นว่าองค์การเป็นปัญหาเบื้องต้นของสิ่งมีชีวิต เขารับเอาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การที่ว่า องค์การเป็นระบบเปลี่ยนแปลงได้ มีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน และมีหลายระดับ เขาเห็นว่าส่วนต่างๆ ขององค์การมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ระบบเป็นกลุ่มของส่วนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวพันกัน ดังนั้นองค์การคือระบบหนึ่งที่รวมระบบย่อยหลายระบบเข้าไว้ด้วยกัน

ลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเห็นตรงกันว่าลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเชื่อดังต่อไปนี้[๔๔]

๑. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน ๕ ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม สำหรับองค์การธุรกิจนั้นจัดเป็นองค์การระบบเปิด

๒. องค์การเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างขององค์การหรือกระบวนการ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

๓. องค์การมีหลายระดับ และหลายด้าน นั่นคือ พิจารณาองค์การทุกๆ ระดับ ธุรกิจหนึ่งๆ อาจถูกพิจารณาทั้งในด้านจุลภาค และมหภาค ในด้านมหภาคองค์การเป็นส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งในระบบอุตสาหกรรมของประเทศ ส่วนในแง่จุลภาคจะพิจารณาส่วนย่อยๆ ในองค์การนั้นๆ

๔. องค์การต้องใช้แรงจูงใจหลายๆ ด้านเพื่อให้คนงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเชื่อว่าสมาชิกองค์การคาดหมายที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน

๕. การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่างๆ จำนวนมาก และสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวแปรสำคัญ

๖. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเป็นทฤษฎีผสม คือนำแนวความคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่างๆ หลายสาขามาผสมผสานกัน ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ

---

[๔๓]Robert B. Buchele, **The Management of Business and Public Organization**, (New York: McGraw-Hill, 1977), pp.30-35.

[๔๔]สมยศ นาวีการ และผุศดี รุมาคม, **องค์การ: ทฤษฎี และพฤติกรรม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๒๗๐-๒๘๓.

๗. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีลักษณะเป็นการพรรณนา (Descriptive) คือ เป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์การ และการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้แน่นอน แต่จะเปิดโอกาสให้เลือกวัตถุประสงค์ และวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม

๘. เหตุการณ์หนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้โดยตัวของมันเองจะมีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้ด้วย

๙. องค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ ลักษณะข้อนี้นับว่าสำคัญที่สุด หากองค์การต้องการจะคงอยู่ตลอดไปสภาพแวดล้อมใดๆ องค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมุ่งเน้นถึงระบบ และผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะระบบ และผลผลิตจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การคงอยู่ตลอดไป ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นมักเน้นที่โครงสร้างเป็นสำคัญ สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดที่ต่างออกไปจากสมัยเดิม คือ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ในขณะที่การบริหารสมัยเก่าเน้นถึงการบริหารในรายละเอียดของงาน

ฆ. การวางแผน

การดำเนินการธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง สิ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญคือการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายในองค์การ ดังนั้นการวางแผนอย่างรัดกุมจะช่วยผ่อนคลายหรือแก้ปัญหาต่างๆ ไปได้มาก และสามารถชนะคู่แข่งขันได้ในที่สุด ในปัจจุบันการวางแผนเป็นหน้าที่หลักของการบริหารที่ขาดไม่ได้ จากการศึกษาพบว่านักวิชาการด้านการบริหารทุกคนต่างจับเอาการวางแผนเป็นหน้าที่หลัก และเป็นอันดับแรกของผู้บริหารที่จะต้องคิด และต้องทำก่อนลงมือดำเนินธุรกิจใดๆ

๑. ความหมายของการวางแผน การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจการงานไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดวิธี และแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามความมุ่งหมาย[๔๕] การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำ[๔๖] การวางแผน คือ กระบวนการในการตัดสินใจล่างหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น[๔๗] การวางแผน คือ การกำหนด

---

[๔๕]Ernest Dale, **Management: Theory and Practice**, (New York: McGraw-Hill, 1968), p.45.

[๔๖]Harold D.Koontz and Cyril O'Donnell, **Principles of Management**, (New York: McGraw-Hill, 1972), p.113.

[๔๗]Fremont E. Kast and James E. Rosenzwieg, **Organization and Management**, (New York: McGraw-Hill, 1974), p.235.

เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ[๔๘]

จากคำจำกัดความดังกล่าว จะพบว่าการวางแผนมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑) เป็นเรื่องสมมติฐานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

๒) กำหนดเป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมาย

๓) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการกระทำหรือกิจกรรม

๔) เป็นเรื่องของการตัดสินใจของผู้บริหาร

๒. ความสำคัญของแผน องค์การทางธุรกิจจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี เช่น ได้กำหนดงาน กำหนดนโยบายในการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการ ฯลฯ การวางแผนจะอำนวยประโยชน์แก่การประกอบธุรกิจ ดังนี้[๔๙]

๑) ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม

๒) ช่วยให้การทำงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อน

๓) การปฏิบัติงานตามแผนงานย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งเงินทุน และเวลา

๔) ช่วยให้การตรวจสอบ และการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง

๖) ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น

๗) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

๘) แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคน และทรัพยากรต่างๆ ขององค์การมาใช้อย่างทั่วถึง

๓. ลักษณะของแผนที่ดี ลักษณะของแผนที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้

๑) ความยืดหยุ่น แผนที่ดีควรมีความยืดหยุ่นหรือคล่องตัวในการปรับวัตถุประสงค์หรือปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจได้

๒) ความครอบคลุม ควรครอบคลุมไปถึงหน้าที่ต่างๆ และระดับต่างๆ ทั่วทั้งองค์การเพื่อเป้าหมายเดียวกันขององค์การ

๓) คุ้มค่าจ่าย การจัดทำแผนใดๆ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนหรือการนำแผนไปใช้ควรประหยัด และคุ้มค่า

๔) ความชัดเจน แผนที่จัดทำขึ้นจะต้องชัดเจนว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด อยู่ในความรับผิดชอบของใคร

๕) ระยะเวลาของแผน จะต้องกำหนดให้แน่นอนว่าเริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อใด

---

[๔๘]สมคิด บางโม, **องค์การ และการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูน พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๗๙.

[๔๙]ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, **องค์การ และการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๙), หน้า ๕๗.

๖) ความเป็นพิธีการ การจัดทำแผนต้องผ่านต่างๆ ตามลำดับ ตั้งแต่การเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล ทำแผน นำแผนไปปฏิบัติ และประเมินผล ทั้งนี้ แผนจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจขององค์การก่อน

๗) ความปกปิด ในด้านธุรกิจจะต้องให้รู้แผนเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เพราะหากแพร่งพรายไปสู่คู่แข่งขันอาจเป็นผลเสียต่อองค์การ แต่ในด้านรัฐกิจแล้วแผนควรเปิดเผยทั่วไป

๘) ความมีเหตุผล ควรกำหนดแผนขึ้นอย่างมีเหตุมีผล สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมีแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

๙) ความสอดคล้อง แผนที่ดีควรอยู่ในกรอบหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้

๑๐) การเน้นที่อนาคต ควรกำหนดระยะเวลาของแผนเป็น ๓-๕ ปี ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลา

๑๑) ความต่อเนื่อง หมายถึง ความต่อเนื่องกับแผนอื่นๆ และต่อเนื่องในกระบวนการจัดการด้วยรวมทั้งมีการประเมินแผนที่ปฏิบัติไปแล้ว และนำผลประเมินมาปรับปรุงใหม่

๔. ประเภทของการวางแผน การจำแนกประเภทของการวางแผนมีหลายแบบ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้จำแนกโดยทั่วไปแล้วการจำแนกประเภทของแผนสามารถสรุปได้ ดังนี้

ก) จำแนกแผนตามระยะเวลา

แบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว

๑) แผนระยะสั้น (Short-range planning) เป็นแผนงานในรูปแบบของกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมักมีกำหนดเวลา ๑ ปี หรือสั้นกว่า มักเรียกว่า แผนประจำปี ในองค์การของราชการเรียกว่า แผนงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม-เดือนกันยายนของปีถัดไป ส่วนรัฐวิสาหกิจใช้เวลาตามปีปฏิทิน คือ เดือนมกราคม-เดือนธันวาคม สำหรับภาคเอกชนไม่ค่อยมีแผน นอกจากจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ส่วนมากการผลิต และจำหน่ายสินค้าเป็นไปตามเหตุการณ์เฉพาะตัว

๒) แผนระยะปานกลาง (Medium-range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า ๑ ปี ตามปกติอยู่ในระยะเวลา ๓-๕ ปี รัฐวิสาหกิจ และราชการมีการใช้แผนระยะปานกลางในกิจกรรมขนาดใหญ่ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติมีระยะเวลา ๕ ปี เป็นต้น

๓) แผนระยะยาว (Long-range planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่ายหลายสาขา ต้องใช้กระบวนการวางแผน และการทำงานสลับซับซ้อนตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยเป็นเวลานานมากกว่า ๕ ปีขึ้นไป เช่น แผนสืบราชการลับ แผนพัฒนา อาวุธของทหาร แผนผลิตแพทย์ และวิศวกร เป็นต้น

ข) การจำแนกแผนตามระดับการบริหารประเทศ

การจำแนกแผนประเภทนี้ยึดพื้นที่เป็นหลักในการทำแผน ส่วนมากจะเป็นแผนของรัฐบาลหรือบริษัทขนาดใหญ่ แยกออกได้ ดังนี้

๑) แผนระดับชาติ เป็นแผนซึ่งครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ เป็นต้น นับเป็นแผนแม่บทที่สำคัญยิ่ง

๒) แผนระดับภาค เป็นแผนซึ่งครอบคลุมพื้นที่เฉพาะภาคใดภาคหนึ่งของประเทศ เช่น แผนพัฒนาภาคเหนือ แผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก เป็นต้น

๓) แผนระดับท้องถิ่น เป็นแผนซึ่งครอบคลุมพื้นที่เฉพาะแห่ง อาจเป็นในระดับจังหวัด หรืออำเภอ เช่น โครงสร้างงานในชนบท โครงการพัฒนากลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น

ค) การจำแนกตามระดับขององค์การ

เนื่องจากองค์การเป็นระบบซึ่งมีระบบย่อยอยู่ในระบบใหญ่ เช่น องค์การระดับประเทศ องค์การระดับรัฐบาล องค์การระดับกระทรวง สำหรับองค์การภาคเอกชน เช่น บริษัทขนาดใหญ่ย่อมมีระบบย่อยเป็นสาขาของบริษัท เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนจึงมีตั้งแต่ระดับใหญ่จนถึงระดับย่อยซึ่งแยกออกได้ ดังนี้

๑) แผนส่วนรวมหรือแผนแม่บท เป็นการวางแผนในระดับมหภาคขององค์การ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การในระยะยาวหรือระยะปานกลาง เป็นแผนหลักขององค์การ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาบริษัท เป็นต้น

๒) แผนสาขา เป็นการวางแผนเฉพาะกลุ่มงานใหญ่ๆ หรือสาขาใหญ่ๆ ของงาน เช่น แผนสาขาเกษตรกรรม แผนสาขาอุตสาหกรรม แผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก สำหรับภาคเอกชนจะมีแผนการผลิต แผนการเงิน แผนการตลาด และแผนบุคคล เป็นต้น

๓) แผนงานโครงการหรือแผนปฏิบัติ เป็นแผนระดับการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมลงไปชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ และใช้เงินเท่าไร เช่น โครงการอบรมพนักงานการตลาด โครงการสัมมนาผู้ว่าราชการจังหวัด โครงการก่อสร้างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นต้น

การจำแนกแผนตามระดับองค์การนี้ ในภาคเอกชนนิยมแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑) แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) มีลักษณะเป็นแผนแม่บท เป็นแผนซึ่งกำหนดทิศทาง และเป้าหมายแนวทางปฏิบัติของบริษัทในระยะยาวหรือระยะปานกลาง กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เปิดโอกาสให้สามารถปรับแผนได้หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เช่น แผนการจำหน่ายรถยนต์ของบริษัทในช่วงระยะ ๓ ปี เป็นต้น การวางแผนกลยุทธ์ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์การ และต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ เป็นการวางแผนที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) แผนปฏิบัติการ (Operation plan) หรือแผนทั่วไป เป็นแผนสำหรับปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งจะเป็นแผนปฏิบัติงานเฉพาะเป็นเรื่องๆ ไปให้สำเร็จในระยะเวลาสั้นๆ ที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่กำหนดเวลา ๑ ปี ดังนั้นแผนปฏิบัติการจึงประกอบด้วยโครงการต่างๆ

๕. ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการวางแผน ตามปกติการวางแผนควรเริ่มจัดทำก่อนที่จะดำเนินการใดๆ แต่หลังจากดำเนินการไปแล้วอาจจะต้องมีการปรับปรุงแผนหรือจัดทำแผนขึ้นใหม่อีกก็ได้ เพราะสภาพสิ่งแวดล้อม ความต้องการเป้าหมาย หรือปัญหาในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการวางแผนอาจจะกระทำได้เมื่อเข้าลักษณะดังต่อไปนี้

๑) เมื่อเริ่มงานใหม่

๒) เมื่อต้องการปรับปรุงงานหรือองค์การ เช่น ขยายกิจการ เป็นต้น

๓) เมื่อมีปัญหาในการทำงาน เช่น บริษัทขาดทุน การปฏิบัติงานล่าช้า เป็นต้น

๔) เมื่อได้รับคำสั่งจากเบื้องบนหรือวางแผนตามนโยบายที่กำหนดขึ้น

การวางแผนควรจะได้พิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเนื่องจากการวางแผนต้องวิเคราะห์ทรัพยากร และสภาพปัจจุบันขององค์การแล้วจึงกำหนดผลที่ต้องการในอนาคต งานบางอย่างอาจไม่ต้องมีการวางแผนที่เป็นทางการก็ได้[๕๐]

๖. กระบวนการวางแผน กระบวนการวางแผน หมายถึง ขั้นตอนในการวางแผนตั้งแต่ต้นจนจบว่าจะต้องทำอะไรบ้างก่อนหลังอย่างไร โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการก่อนการวางแผน ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดวิธีการวางแผนว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง และการรวบรวมข้อมูลต่างๆ อันได้แก่ ทรัพยากรบริหาร สถิติต่างๆ และปัญหาต่างๆ

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหา ศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่ามีปัญหาอะไร ด้านใด ที่จะต้องแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่พึงประสงค์ ต้องการให้เกิดสิ่งใหม่อะไรบ้าง และองค์การมีเป้าหมายอะไร

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดแผนงาน และโครงการต่างๆ นั่นคือ การเขียนเป็นแผนซึ่งประกอบด้วยแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

แผนงาน (Program) คือ แผนซึ่งกำหนดขึ้นโดยการจัดรวมงานที่มีลักษณะเดียวกัน หรือมีวัตถุประสงค์เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ เช่น แผนการผลิต แผนงานการตลาด เป็นต้น ในแผนงานหนึ่งอาจจะมีหลายโครงการหรือมีโครงการเดียว เช่น แผนงานการตลาด อาจจะมีโครงการวิจัยตลาด โครงการส่งเสริมการขาย โครงการเพิ่มยอดขาย เป็นต้น

โครงการ (Project บางแห่งเรียก Project plan) คือ แผนซึ่งกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนดไว้ในโครงการหนึ่งๆ จะระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง ปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร ใครรับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าไร ตลอดจนวิธีประเมินผล

กิจกรรม (Activity) ในแต่ละโครงการอาจจะมีกิจกรรมที่ต้องกระทำหนึ่งกิจกรรมหรือมากกว่าหนึ่งกิจกรรมก็ได้ กิจกรรมเป็นการกระทำใดๆ ก็ตามเพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ

การกำหนดแผนงาน และโครงการต่างๆ จะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ด้วย

๑) กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายของแผนงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และการกำหนดเป้าหมายของโครงการต้องสัมพันธ์กับแผนงานด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ดีให้มีผลอย่างจริงจัง ในทางปฏิบัติควรกำหนดไว้ใน เชิงปริมาณ เพราะการกำหนดไว้ในเชิงคุณภาพนั้นยากที่จะวัดได้

๒) กำหนดวิธีดำเนินการหรือกิจกรรม เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติว่าจะทำอะไรอย่างไรบ้างตามลำดับ กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาในการปฏิบัติ และวิธีประเมินผล

---

[๕๐]สมคิด บางโม, **องค์การ และการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูน พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๘๖.

๓) กำหนดค่าใช้จ่าย จะต้องใช้งบประมาณสำหรับดำเนินการเท่าใด ต้องคำนวณให้ละเอียดทุกแง่ทุกมุม และต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ ๔ การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนออกปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้กระบวนการบริหารต่างๆ ได้แก่ การจัดระบบงาน การจัดวางตัวบุคคล การอำนวยการสั่งการ การตรวจนิเทศ การควบคุมงาน เป็นต้น หลักทั่วไปในการนำแผนออกปฏิบัติมี ดังนี้

๑) หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติต้องศึกษาแผนให้เข้าใจเสียก่อน เช่น เข้าใจจุดประสงค์ ต้องรู้ว่าทำอะไร เมื่อไร มีใครร่วมงาน มีงบประมาณมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

๒) หัวหน้างานต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

๓) ชี้แจงการปฏิบัติงานตามแผนให้ทราบโดยละเอียด เพื่อพร้อมจะปฏิบัติงานได้

๔) จะต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องให้งานสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไป

๕) จัดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

๖) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ขั้นตอนที่ ๕ การประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งควรมีการตรวจสอบประเมินผลงาน การประเมินผลที่นิยมทำกันคือ ประเมินในระยะครึ่งเวลาของแผน และในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีต่อไป

หลักการทั่วไปที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลมี ดังนี้

๑) ศึกษาจุดประสงค์หรือเป้าหมายของแผนให้เข้าใจ

๒) เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมมาใช้ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้สถิติ เป็นต้น

๓) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน

๔) เปรียบเทียบผลที่ได้กับจุดประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้

๕) รายงานการประเมินผลต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง

ง. การจัดองค์การ

อัลเฟรด สโตน (Alfred Sloan) ผู้กอบกู้ และสถาปนาบริษัท เจเนรัลมอเตอร์เป็นองค์การธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลกกล่าวไว้ว่า เงินที่เรามีอยู่ในธนาคารเป็นสิบๆ ล้านดอลลาร์ก็ดี เงินที่เราลงทุนไปในโรงงานนับร้อยๆ ล้านดอลลาร์ก็ดี แทบไม่มีความหมายอะไรเลย ถ้าเราไม่มีองค์การที่รัดกุม และมีสัมฤทธิผล[๕๑]

การจัดองค์การ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่าง

---

[๕๑]สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บำรุงนุกูลกิจ, ๒๕๑๘), หน้า ๑๒๘.

ส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคล และหน้าที่การบงาน เพื่อรวมกันเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพทำงานบรรลุเป้าหมายได้[๕๒] องค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เพื่อทำงานให้สำเร็จร่วมกัน การจัดองค์การจึงเป็นการจัดหน้าที่การงานให้ประสานสัมพันธ์กัน[๕๓] การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้[๕๔] การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจ และหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ[๕๕]

๑. ความสำคัญของการจัดองค์การ องค์การเป็นที่รวมของคน และเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถ และความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มีคนมาก ตลอดจนงานที่ต้องทำมีมากก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้างานขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นว่าการจัดองค์การมีความจำเป็น และก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

๑) ประโยชน์ต่อองค์กร (๑) การจัดโครงสร้างองค์การที่ดี และเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ (๒) ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย และ (๓) องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่ายตามความจำเป็น

๒) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร (๑) การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร (๒) แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย (๓) ทำให้งานไม่คั่งค้าง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย และ (๔) การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปัดความรับผิดชอบ

๓) ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน (๑) ทำให้รู้อำนาจหน้าที่ และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด (๒) การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยเกินไป (๓) เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่ และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน และ (๔) พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

---

[๕๒]Edwin B. Flippo, Management: A Behavior Approach, 2nd ed., (Boston: Allyn and Bacon, 1970), p.129.

[๕๓]Jame D. Mooney and Alan C. Reiley, **The Principles of Organization**, (New york: Harper & Brothers, 1939), pp.1-4.

[๕๔]ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การ และการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๒๐.

[๕๕]สมคิด บางโม, **องค์การ และการจัดการ**, หน้า ๑๐๗.

๒. หลักของการจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์การ ในที่นี้ขอนำหลักการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์การที่มีการจัดองค์การที่ได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวาง และมีการนำไปใช้ในทุกวงการ หลักที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดหน้าที่การงาน การกำหนดหน้าที่ของงาน (Function) นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงาน และภารกิจจึงหมายถึงกลุ่มคนของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้าง และมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ และขนาดขององค์การด้วย

๒) การแบ่งงาน การแบ่งงาน (Division of work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

๓) หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การแบ่งหน่วยงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น

หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา องค์การทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลักซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุม และสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียว ในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลักคือฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้าหน่วยงานหลักคือฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานอื่นๆ ถือเป็นหน่วยงานประกอบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

หน่วยงานอนุกร หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษาหน่วยงานอนุกรมักเป็นงานด้านธุรการ และงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์การโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์การในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

๔) สายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุม และรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

(๑) จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานคั่งค้างได้

(๒) สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้อำนาจสั่งการ และสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

(๓) สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

๕) อำนาจการบังคับบัญชา นอกจากสายการบังคับบัญชาแล้วในการบริหารยังพิจารณาถึงอำนาจ (Power) ในการตัดสินใจหรือสั่งการ ซึ่งมีอยู่ ๒ แบบ

(๑) การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระบบบริหารที่รวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานระดับสูงเพียงจุดเดียว จะตัดสินใจเรื่องใดต้องรอให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจสั่งการหรืออนุมัติก่อนจึงจะดำเนินการได้ ทำงานได้ล่าช้า ผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องรับผิดชอบใดๆ จึงไม่มีความคิดที่จะริเริ่มงานหรือพัฒนางานเท่าที่ควร อาทิเช่น การบริหารราชการของไทย การตัดสินใจใดๆ จะอยู่ที่อธิบดีเท่านั้น หัวหน้าส่วนราชการทั่วประเทศจะต้องรอให้อธิบดีสั่งการแต่เพียงผู้เดียว

(๒) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ระบบบริหารที่กระจายอำนาจลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างหรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ โดยกระจายอำนาจส่วนใหญ่ลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถตัดสินใจได้ทันที ไม่ต้องรอความเห็นชอบจากผู้บริหารในส่วนกลาง อาทิ ระบบการปกครองที่มีเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยงานบริหารท้องถิ่นของตนเอง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการในงานที่รับผิดชอบได้ทันทีไม่ต้องรอการตัดสินใจจากส่วนกลาง การจัดองค์การสมัยใหม่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการคล่องตัว ดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการบริหารมากขึ้นโดยเฉพาะในการบริหารธุรกิจต้องความรวดเร็ว และการทำงานแข่งกับเวลา และคู่แข่งที่มีเพิ่มมากขึ้น

๓. สิ่งที่ต้องคำนึงในการจัดองค์การ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์การไว้หลากประการ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการจัดองค์การสรุปได้ ดังนี้

๑) องค์การต้องมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การทราบ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

๒) องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยการที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และอำนวยการโดยตรง

๓) องค์การต้องระบุหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่งานตามความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ

๔) องค์การต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาสม มีเทคนิคการควบคุมงาน และการประสานงานภายในองค์การ

๕) องค์การต้องมีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี มีหลักในการอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการที่ดี

๖) องค์การต้องสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาวการณ์ลิสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การปรับตัวหรือการพัฒนาองค์การจะต้องมีสม่ำเสมอตลอดไป

๔. ขั้นตอนการจัดการองค์การ การจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น เออร์เนสต์ เดล ได้เสนอแนะการจัดองค์การเบื้องตนไว้ ๓ ประการ ดังนี้[๕๖]

ขั้นที่ ๑ การกำหนดรายละเอียดของงานที่ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆ สร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่างๆ ขององค์การย่อมมีมากน้อยต่างกันตามประเภท ลักษณะ และขนาดขององค์การ การแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้างเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น

ขั้นที่ ๒ การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสม และตามความสามารถ การแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้แก่องค์การด้วยความชอบธรรม

ขั้นที่ ๓ ประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกแล้ว ขั้นต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการประสานงานไม่ดีหรือไม่มีการประสานงานการทำงานอาจซ้ำซ้อนหรือขัดกันทำให้การทำงานล่าช้า และเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา

จ. การจัดการงานบุคคล

คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การหากไม่มีคนหรือมีคนไม่มีคุณภาพ การจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปได้โดยยาก ยิ่งการจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการงานบุคคลที่ดี การจัดการงานบุคคล หรือ การบริหารบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel administration หรือ personnel management

๑. วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคลก็เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หากการจัดการงานบุคคลไม่ดีองค์การจะได้คนไม่ดี ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน สร้างปัญหาให้แก่ผู้บริหารและสร้างปัญหาให้แก่องค์การเป็นอันมาร

๒. ระบบการจัดงานบุคคล การจัดงานบุคคลแบ่งออกเป็น ๒ ระบบใหญ่ๆ คือ การบริหารบุคคลระบบคุณคุณธรรม (Merit system) และการบริหารบุคคลระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้[๕๗]

---

[๕๖]Ernest Dale, **Management: Theory and Practice**, (New York: Mc-Grew-Hill, 1968), p.9.

[๕๗]สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๕๐๘-๕๑๑.

ก) ระบบคุณธรรม

ระบบคุณธรรม บางคนเรียกว่าระบบคุณวุฒิ หรือระบบคุณความดี หรือระบบความสามารถไม่ว่าจะเรียกชื่อใดก็ตามระบบนี้หลักการ ๔ ประการ ดังนี้

๑) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้าทำงานก็ต้องตั้งอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาค มิใช่ว่าต้องเป็นพรรคพวก เป็นญาติกัน ใครก็ตามถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานนั้นต้องการก็ย่อมมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันเข้าทำงานได้ และเมื่อเข้ามาเป็นคนงานหรือพนักงานแล้วก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง เช่น บางตำแหน่งทำงานในระดับ ๓ มา ๒ ปีแล้ว มีสิทธิเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ สิทธินี้ต้องเสมอภาคกันทุกคน หรือในการทำงานหากทำงานที่อยู่ในระดับความรับผิดชอบที่เทียบกันได้ก็ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

๒) หลักความสามารถ (Competence) คนดีที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะเข้ามาทำงานได้ และมีโอกาสก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงานยึดหลักว่าหาคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ จึงต้องมีการสอบแข่งขัน เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ที่ ๑ ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ ก็พิจารณาจากผู้มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อน

๓) หลักความมั่นคง (Security on tenure) ในระบบคุณธรรมมีการให้หลักประกันว่าเมื่อเข้ามาทำงานจะไม่ถูกงานง่ายๆ มีกฎหมายระบุไว้ชัดเจนว่าการเลิกจ้างจะทำได้ในกรณีได้ในกรณีใดบ้าง เช่น ตาย ออก ฯลฯ ความมั่นคงอาจรวมการให้สวัสดิการ การให้ได้รับบำเหน็จบำนาญด้วยทำให้ผู้ทำงานรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพไม่ต้องห่วงพระวงว่าเหมือออกจากงานแล้วจะลำบาก

๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) งานราชการประจำเป็นงานที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันไป จึงต้องมีหลักประกันว่าข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาบริหารประเทศ ถ้าให้ฝ่ายการเมืองเข้ามามีอิทธิพล จะมีการเล่นพรรคเล่นพวก คนดีมีความสามารถก็จะหนีหายไม่อยู่รับราชการ ในทางหลักการจึงมีข้อกำหนดไว้ว่าข้าราชการประจำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหน อย่างไร หลักข้อเน้นด้านราชการมากกว่าธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของระบบคุณธรรมสอดคล้องกับแนวความคิดตามระบบประชาธิปไตยสำหรับประเทศไทยเราเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย การบริหารงานบุคคลก็ยึดระบบคุณธรรมด้วย แต่เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ถูกปล่อยปละละเลยเป็นระบบอุปถัมภ์กันมานานจึงต้องค่อยๆ เปลี่ยน มิเปลี่ยนอย่างทันทีทันใด ทั้งนี้ เพราะค่านิคมของไทยหลายอย่างเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม เช่น ค่านิยมในการเอื้อเฟื้อช่วยเหลือคนที่รู้จักคุ้นเคยค่านิยมความกตัญญูก็ส่งเสริมให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกได้ เป็นต้น

สำหรับด้านธุรกิจ หลักความเป็นกลางทางการเมืองหมายถึงการไม่เล่นพรรคเล่นพวกต้องถือว่าทุกคนเป็นพวกเดียวกัน ยึดหลักข้อ ๑, ๒, และ ๓ อย่างเคร่งครัด

ข) ระบบอุปถัมภ์

ระบบอุปถัมภ์มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน บางคนเรียกว่าระบบพรรคพวก ระบบเล่นพวกเน่าหนอนซอนไซ ระบบศักดินา ภาษาอังกฤษมีหลายคำ เช่น Spoils system, Patronage

system, Favoritism, Nepotism เป็นต้น เป็นระบบที่มีพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม

ระบบอุปถัมภ์นี้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยยุโรป มีระบบศักดินา มีเข้าขุนมูลนาย (Feudal lord) ซึ่งได้รับมอบหมายจากพระเจ้าแผ่นดินให้ดูแลกิจการต่างๆ มีข้าทาสบริวารที่เลี้ยงไว้เมื่อจะตั้งคนให้ทำงานก็ตั้งจากบริวาร ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันเป็น ดังนี้สืบเนื่องกันมาเรื่อยๆ

ในสหรัฐอเมริการะบบนี้แพร่หลายมากในสมัยประธานาธิบดีแอนดรูว์ แจ็กสัน (Andrew Jackson) เมื่อได้ดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีก็ปลดคนเก่าๆ ที่ประธานธิบดีจอร์จ วอชิงตัน (George Washington) ตั้งไว้ออก แล้วเอาพวกของตนเข้าแทน ระบบนี้อยู่ได้ที่การเลี้ยงคน การแต่งตั้งคนให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เป็นสินน้ำใจ ระบบนี้มีประโยชน์ในการควบคุมนโยบายระดับประเทศ จึงเหมาะที่จะใช้ได้กับข้าราชการการเมืองเท่านั้น เพราะการเมืองนั้นต้องอาศัยการสนับสนุนจากพรรคพวกเป็นสำคัญ เมื่อวางนโยบายไว้อย่างไรก็สั่งคนของตนให้ช่วยทำตามนั้น ในระบบธุรกิจควรหลีกเลี่ยงให้ไกลมิฉะนั้นธุรกิจจะประสบความล้มเหลวเพราะธุรกิจมีการแข่งขันกันมาก

๓. กระบวนการของการจัดการงานบุคคล งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง ๔ ลักษณะ คือ การให้ได้มา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลอาจแบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

ก) การวางแผนบุคลากร

๑) การวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนคือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งใด ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กลงก็ต้องลดจำนวนคนลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้างเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคน และตำแหน่ง

๒) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานคือการเก็บรวบรวมงานและกิจกรรมที่ทำอยู่รวมทั้งบุคลากร และตำแหน่งต่างๆ ที่มี เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่ามีงานอะไรบ้างตำแหน่งต่างๆ เหมาะสมหรือไม่ การอธิบายลักษณะงานเหมาะสมหรือไม่ จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณหรือมีบุคลากรมากเกินไป คุณสมบัติของบุคลากรเหมาะสมหรือไม่ การวิเคราะห์งานจะช่วยในการวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

๓) การพรรณนางานหรือการอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การพรรณนางานคือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

(๑) ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

(๒) ชื่อสังกัด

(๓) ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น

(๔) เงินเดือน/ค่าจ้าง

(๕) ลักษณะงาน

(๖) สถานที่ปฏิบัติงาน

(๗) หน้าที่ความรับผิดชอบ

๔) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นการกำหนดลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ไว้เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

(๑) ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

(๒) เพศ และวัย

(๓) การศึกษา

(๔) ประสบการณ์

(๕) สุขภาพ

(๖) ความสามารถพิเศษอื่นๆ

ฉ. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

ปราชญา กล้าผจัญ[๕๘] สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ดังนี้

ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ (Modern Management Era) วิวัฒนาการของการศึกษาหลักแห่งการจัดการได้ผันผ่านไปเรื่อยๆจากแต่เดิมเป็นการจัดการแบบคลาสสิคเข้าสู่ยุคพฤติกรรมศาสตร์จากนั้นก็เป็นการเน้นหนักที่การจัดการเชิงปริมาณ และเมื่อไม่นานมานี้เองก็ได้ผันเข้าสู่ยุคแห่งการจัดการยุคใหม่มีการผสมผสานเอาสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กรเข้าประกอบด้วยทำให้เกิดทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory)

๑. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทัศนะที่มองการจัดการเป็นระบบตามหน้าที่งานที่มีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยถือว่าระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกันองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ ส่วน ได้แก่

๑) ปัจจัยการนาเข้า (Input)

๒) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process)

๓) ปัจจัยที่ได้ออกมา (Output) หรือที่เรียกว่า ผลผลิต

๔) การป้อนกลับ (Feedback)

ทฤษฎีระบบ มีประโยชน์ในส่วนที่สามารถช่วยผู้บริหารให้สามารถกำหนดขอบเขตขององค์กร และสามารถจัดสร้างระบบย่อยขึ้นมาให้สอดคล้องกันเป็นระบบใหญ่ และให้ระบบย่อยแต่ละระบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันหากระบบที่ได้ตั้งขึ้นมานั้นมีปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าเป็นระบบเปิด (Open System) และหากไม่มีปฏิกิริยากับสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าเป็นระบบปิด (Close System) เมื่อ

---

[๕๘]ปราชญา กล้าผจัญ, **หลัก และทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์ และสตูดิโอ, ๒๕๓๗), หน้า ๗๐-๗๒.

กาลเวลาล่วงเลยไปองค์กรก็อาจจะเจริญขึ้นถึงขีดสูงสุดหยุดนิ่งหรือเสื่อมลงไปเมื่อถึงจุดนี้องค์กรก็สามารถที่จะใช้กระบวนการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อต่อต้านความเสื่อมได้อีก

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory Management) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรทฤษฎีนี้ถือว่าหลักการจัดการมีความเป็นสากลบรรดานักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้นทฤษฎีนี้ เป็นการผสมผสานเอาทัศนะการจัดการที่สำคัญ ๓ ลักษณะมาประยุกต์เป็นโครงร่างได้แก่ หลักวิทยาศาสตร์ หลักพฤติกรรมศาสตร์ และ หลักปริมาณ

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีผู้ให้คำนิยามไว้ว่า ทฤษฎี หมายถึง ชุดของแนวคิด (Concepts) คติฐานหรือข้อสันนิษฐาน (Assumption) และข้อยุติโดยทั่วไป (generalization) ที่อธิบายพฤติกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อกัน แต่สำหรับข้อสมมติฐาน (Hypothesis) หมายถึง การตั้งข้อกำหนดหรือข้อสมมติที่คิดหรือคาดว่าน่าจะเป็นขึ้นมาแล้วพยายามศึกษา ค้น คว้า ทดลอง เพื่อหาข้อสรุปมาพิสูจน์ให้จงได้ว่าข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นจริงหรือไม่จริง

ทฤษฎีบรรยากาศ ของอลัน บราวด์ เสนอกลยุทธ์สองประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน ประการแรกได้แก่ กลยุทธ์ด้านคลินิก ประการที่สอง ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางทั้งสองกลยุทธ์นี้ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกกัน และกันแต่สามารถใช้ด้วยกันโดยเรียงตามลาดับ และทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็จาเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านคลินิกนั้นเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยในโรงเรียนมุ่งดูที่ความรู้ขององค์กรต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์กรกำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการ และวางแผนดำเนินการปฏิบัติสำเร็จแล้วก็มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในขณะที่กลุ่มมุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอกัตบุคคลมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีทิศทางแน่ชัด และควรจะนำไปสู่ความก้าวหน้าครูอาจารย์มีศักยภาพสูงมากที่จะพัฒนา และนำเอาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิโรจน์ สารรัตนะ[๕๙] สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

Henri Fayol พัฒนาทฤษฎีการบริหารขึ้น ๑๔ ข้อ โดยเรียกว่าทฤษฎีหลักการบริหารความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงให้เข้ากับความต้องการทั้งหมดของหลักการบริหารได้แก่

๑. การแบ่งงาน (Division of Work) การแบ่งงานระหว่างคนงานกับผู้จัดการจะช่วยเพิ่มผลผลิตของเขา

๒. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) เป็นสิทธิจะออกคำสั่ง และใช้อำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมทำตามคำสั่ง ขณะที่ทำให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่เป็นทางการ (ได้จากตำแหน่งที่ตัวเองครองอยู่) กับ อำนาจหน้าที่ส่วนบุคคล (ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเชาวน์ปัญญา ประสบการณ์ และความสามารถส่วนบุคคล) คนในองค์กรต้องการอำนาจ

---

[๕๙]วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

หน้าที่มากขึ้นแต่กลัวความรับผิดชอบการกลัวความรับผิดชอบดังกล่าวทาให้ความริเริ่มเป็นอัมพาต ด้วยจะต้องดาเนินขั้นตอนพิเศษเพื่อชักจูงคนให้ยอมรับความรับผิดชอบขณะที่ใช้อำนาจหน้าที่

๓. วินัย (Discipline) วินัยมีความจำเป็นเพื่อทำให้การบริหารมีความราบรื่น

๔. เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานควรได้รับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น คนที่มีหัวหน้ามากกว่าหนึ่งคนในเวลาเดียวกันอยู่รอดได้ยาก

๕. ความเป็นเอกภาพของคำสั่ง (Unity of Direction) เป็นความคิดเดียว และแผนการเดียวสำหรับกิจกรรมกลุ่มหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เอกภาพของการบังคับบัญชาไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากเอกภาพของคำสั่ง

๖. ให้ผลประโยชน์ขององค์กรมีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคคล (Subordi Nation of Individual Interests of the General Interest) ผลประโยชน์ของพนักงานคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไม่ควรอยู่เหนือผลประโยชน์ขององค์กร

๗. ค่าตอบแทน (Remuneration) ค่าตอบแทนของบริหารความยุติธรรม และถูกต้อง

๘. การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง (Centralization) การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลางเป็นระเบียบตามธรรมชาติในองค์กรใหญ่ๆ มีความจำเป็นในการจัดตั้งคนกลางขึ้นการมอบอำนาจให้คนกลางที่มีความริเริ่มก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้จัดการความน่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา และเงื่อนไขของธุรกิจ

๙. หลักสกาลาร์ (Scalar Chain) ถ้ามีการใช้กฎขององค์กรที่เป็นทางการ การสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาสองคนในต่างแผนอาจต้องใช้เวลายาวนาน และซับซ้อน กล่าวคือคนหนึ่งอาจส่งข้อความขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาแล้วรอจนถึงจุดหมายปลายทาง

๑๐. ลำดับ (Order) คนที่เหมาะสมควรอยู่ในที่เหมาะสม ความรู้ที่ละเอียดในข้อกำหนดของมนุษย์ และทรัพยากรขององค์กร และความสมดุลที่คงที่ระหว่างข้อกำหนดเหล่านี้กับทรัพยากร

๑๑. ความเที่ยงธรรม (Equity) ความเที่ยงธรรม และความเสมอภาคจากการปฏิบัติคือ ผลลัพธ์ของการรวมกันของความเมตตา และความยุติธรรม

๑๒. ความมั่นคงในงานของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) สนับสนุนความมั่นคงในงานของบุคลากรเพื่อประกันถึงความราบเรียบในการปฏิบัติภารกิจ ความไม่มั่นคงในงานคือเหตุผล และผลของการทำงานที่ไม่ดี

๑๓. ความริเริ่ม (Intiative) ความริเริ่มประกอบด้วย การคิดแผนอย่างรอบคอบ และประกันถึงความสำเร็จของมันเป็นแหล่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งในธุรกิจเพื่อสนับสนุนความริเริ่มผู้บังคับบัญชาต้องแสดงไหวพริบที่ดีให้มาก และความพร้อมที่จะละทิ้งความถือดี

๑๔. ความสามัคคีในหมู่คณะ (Esprit Dee Corps) ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรด้วยทัศนะที่จะสร้างความสำนึกของความสามัคคีในหมู่พนักงานผู้จัดการต้องแสดงบูรณาการส่วนบุคคลที่สูงนอกจากจะเป็นตัวอย่างเน้นคุณธรรมแล้วผู้จัดการไม่ควรยึดถือคติพจน์ที่ว่า แบ่งแยกแล้วปกครอง การแบ่งแยกกำลังศัตรูให้อ่อนแอเป็นเรื่องที่ฉลาดแต่การแบ่งแยกทีมของตัวเองเป็น

ความบาปต่อธุรกิจการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร และจัดตั้งผลประโยชน์ร่วมโดยความตกลงร่วมกัน[๖๐]

ช. การอำนวยการ[๖๑]

การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถชักจูงหว่านล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับงานไปปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ผู้บริหารต้องอำนวยการในเรื่องต่อไปนี้

๑. มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ลูกน้องแต่ละคนตามลำดับ โดยให้สัมพันธ์ และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง

๒. ประกาศใช้ระเบียบ และออกคำสั่ง ให้ลูกน้องถือปฏิบัติ

๓. ตัดสินใจสั่งการ ได้ถูกต้องรวดเร็ว

หน้าที่ของผู้บริหารในการอำนวยการ (Directing)

๑. จัดให้มีการประสานงาน ในสายงานการปกครองบังคับบัญชา

๒. จัดลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง

๓. มอบอำนาจหน้าที่ กระจายอำนาจหรือรวมอำนาจการบริหาร ออกคำสั่งด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร

๔. การพิจารณาใช้คนให้เหมาะกับงาน

หลักสำคัญของการอำนวยการที่ดี

๑. Purpose of Directing ต้องดำเนินการให้วัตถุประสงค์ส่วนยุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์การไปด้วยกันได้

๒. The Directing Processing ใช้หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว

ลักษณะการอำนวยการที่ดี

๑. Two –way communication

๒. สั่งการให้ชัดเจน

๓. สั่งเรื่องที่เป็นไปได้ไม่เกินความสามารถ

๔. ศึกษาสภาพแวดล้อมก่อนสั่งการ

การสั่งการมี ๔ รูปแบบ

๑. การสั่งการโดยการออกคำสั่ง

๒. การสั่งแบบขอร้อง

๓. การสั่งแบบเสนอแนะ

๔. การสั่งแบบอาสาสมัคร

---

[๖๐]ชาญชัย อาจินสมาจาร, **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก**, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓-๒๖.

[๖๑]สมคิด บางโม, **องค์การ และการจัดการ**, หน้า ๑๖๔.

หลักปฏิบัติในการสั่งงาน

๑. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด

๒. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น

๓. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องมีความแน่ใจ

๔. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลา และเหตุการณ์

๕. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่ปฏิบัติตามได้

๖. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

๗. ต้องกล้ารับผิดชอบ และยอมรับข้อผิดพลาดถ้าไม่เกิดผล

การประสานงาน (Coordinating)

ความหมายของการประสานงานในภาคราชการ ได้ให้ความหมายของการประสานงาน ดังนี้ “ การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ” ส่วนความหมายในภาคธุรกิจ นิยมให้ความหมายว่า “การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อ ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน”

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

๑. เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

๒. สร้างความเข้าใจอันดี สามัคคีในหมู่คณะ

๓. สร้างขวัญ และกำลังใจให้เกิดในหน่วยงาน

๕. มีความเข้าใจในงานตรงกันทุกเรื่องทุกขั้นตอน

การประสานงานจึงมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญก็คือ ความร่วมมือซึ่งจะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการ เทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เรื่องของจังหวะเวลาซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำให้งานนั้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยงานที่ทำจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น รวมทั้งผู้ประสานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ โดยก่อนการประสานงานจะต้องกำหนดความต้องการให้ชัดเจนว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างไร

การประสานงานเกิดจากการต้องการให้งานหรือกิจกรรมย่อยๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จโดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะเวลาเดียวกันได้ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตาม ข้อกำหนดประหยัดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน การประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจ สั่งการแต่เพียงอย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกันไว้วางใจกัน จะเป็นผลให้เกิดความร่วมใจมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการผูกมิตร

ประเภทของการประสานงานแบ่งเป็น ๒ ประเภทใหญ่ คือ

๑. การประสานงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรเดียวกัน ซึ่งระบบที่จัดขึ้นสำหรับการประสานงานควรดำเนินการจัดแผนผัง และกำหนดหน้าที่การงานที่ชัดเจน การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้คณะกรรมการร่วมประชุมปรึกษาหารือ การใช้วิธีการงบประมาณเป็น เครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีการประสานงานกัน การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด มีปัญหาหรือข้อขัดข้องใดบ้าง และจัดให้มีการประสานงานกัน การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ด้านการประสานงานโดยเฉพาะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และอำนวยความสะดวกให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน การจัดการฝึกอบรม การจัดให้มีหน่วยงานแนะนำปรึกษา การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ การจัดให้มีการบำรุงขวัญเมื่อปฏิบัติงานหน้าที่ดีเพื่อ ใช้เป็นหลักในการให้ความร่วมมือ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

๒. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานควรจัดให้มี การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางช่วยกลั่นกรองข้อมูลเพื่อขจัดความขัดแย้ง และทำให้มีประสบการณ์ดีขึ้น การใช้วิธี งบประมาณจะสามารถช่วยพิจารณาแยก และป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนได้ดี

รูปแบบในการประสานงานมีด้วยกัน ๒ รูปแบบ คือ แบบทางการ และไม่เป็นทางการซึ่งทั้งสองแบบต่างก็มีข้อดี และข้อเสีย ได้แก่

๑. แบบทางการ ข้อดี คือ มีหลักฐานอ้างอิงมีหลักเกณฑ์แน่นอน ข้อเสีย คือ ล่าช้า ขาดความคล่องตัว

๒. แบบไม่เป็นทางการ ข้อดี คือ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สะดวก คล่องตัว ข้อเสีย คือ อาจจะเกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดความสับสน และไม่มีหลักฐานอ้างอิง

ประสิทธิภาพของการประสานจะเกิดขึ้นได้ ผู้ประสานจะต้องมีสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ รู้บทบาทของตนเอง มีความรอบคอบ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตรงต่อเวลา มีการสื่อสารที่ดี ยึดมั่นในคำสัญญามีความมุ่งมันที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ละทักษะที่จำเป็นของผู้ประสานที่จะต้อง หมั่นฝึกฝนตนเองเพื่อเพิ่มทักษะในการประสานงานได้แก่ ทักษะการคิดวางแผนดำเนินงานตามขั้นตอน ทักษะในการปฏิบัติตาบทบาทที่เหมาะสมต่อหน้าที่ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะการฟัง และการ ตีความข้อมูล ทักษะการสื่อสารทั้งด้านการพูด และเขียน ทักษะการพิจารณาความขัดแย้ง และวิธีการแก้ไข และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

การประสานงานเป็นหน้าที่ทางด้านการจัดการที่สำคัญ และจำเป็น เพื่อให้การทำงานบรรลุ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด การประสานงานที่ดีจะต้องจัดให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ตรงกัน รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลอย่างมีคุณภาพ การเลือกใช้การประสานงานจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และสถานการณ์ รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรค มีการวางแผนปฏิบัติงาน มีระบบการรายงาน การเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประสานงาน

๑. ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน / องค์กร

๒. ช่วยประหยัดทรัพยากร

๓. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๔. ขจัดความซ้ำซ้อนของงาน / หน่วยงานต่างที่คล้ายคลึงกัน

ปัญหา อุปสรรคในการประสานงาน

๑. ขาดการวางแผนการดำเนินงานที่ดี

๒. ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน

๓. ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี

๔. นโยบายของหน่วยงานต่างกัน

๕. ขาดการควบคุมกำกับการที่ดี

๖. การกำหนดอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนเทคนิคการปฏิบัติงานไม่ดี

๘. ทัศนคติที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

๙. ประสิทธิภาพของหน่วยงานแตกต่างกัน

๑๐. สาเหตุส่วนตัว ไม่ชอบกัน ไม่ลงรอยกัน

ซ. การควบคุมงาน[๖๒]

การควบคุม คือ การใฝ่หาเทคนิคที่เหมาะสมในการประคับประคองการดำเนินงานให้มุ่งไปในทิศทางอันถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

๑. เพื่อสร้างมาตรฐานของงาน

๒. เพื่อสร้างมาตรฐานในการควบคุมดูแลรักษา และป้องกันทรัพย์สินขององค์การมิให้สูญหายหรือถูกใช้ไปในทางไม่เหมาะสม

๓. เพื่อรักษา และควบคุมคุณภาพของผลผลิต หรือบริการ ให้ได้มาตรฐาน

๔. เพื่อให้มีการกำหนดขอบเขตของเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดแก่องค์การ เช่น การเก็บรถ และกุญแจรถขององค์การ เข้าที่ก่อนกลับบ้าน

๕. เพื่อวัด และตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามที่องค์การรับผิดชอบอยู่

๖. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์การ

หน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุมงาน (Control)

กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลงาน เพื่อดูความก้าวหน้าอุปสรรค ความพอใจของลูกค้างานได้มาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

หลักการในการควบคุมงาน การควบคุมงานจะต้องมีข้อสังเกต ดังนี้

๑. สะท้อน ให้เห็นสภาพ และความต้องการของงาน แต่ละงาน

---

[๖๒]สมคิด บางโม, **องค์การ และการจัดการ**, หน้า ๑๙๐.

๒. รายงานการเบี่ยงเบน หรือความคลาดเคลื่อน แม้ว่าเกิดผิดพลาดก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าไปจนไม่สามารถแก้ไขได้

๓. มองไปข้างหน้า หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้

๔. ชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดแจ้ง คือเจาะจงลงไปได้ว่าผิดเรื่องใด

๕. วัด และทดสอบได้ คือต้องกำหนดมาตรฐานที่แสดงปริมาณที่ใช้วัดได้

๖. มีลักษณะยืดหยุ่นได้

๗. สะท้อนให้เป็นโครงสร้างขององค์การได้ ควบคุมดูแลประสานงานได้

๘. ประหยัด

๙. เป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๑๐. นำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง

กระบวนการควบคุมงานมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการควบคุม เกณฑ์คือ แนวทางที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ส่วนมาตรฐานคือ แบบที่ใช้วัด และเปรียบเทียบผลงานหรือผลผลิตได้

๒. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงาน ไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์

๓. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ แตกต่างกันอย่างไร

๔. การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของงาน ข้อแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้กับผลงานที่วัดได้

๕. ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์ และมาตรฐานให้ถูกต้อง ถ้าการปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐาน ก็ต้องแก้ไข โดยค้นหาจากปัญหา สาเหตุ และดำเนินการแก้ไข

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารองค์การนี้ สามารถนำไปใช้ในเรื่องเกี่ยวกับ การบริหารคณะสงฆ์ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และ สายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ

๓. งานบุคคล หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. การอำนวยการ หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

๕. การกำกับดูแล หมายถึง เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้มักจะพบกับความเสื่อม ส่วนองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อมได้ก็จะสามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหาร[๖๓] การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัญหาในเชิงเทคนิคเชิงการเมือง และเชิงวัฒนธรรมองค์การ แล้วบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ ๔ ช่วงให้เหมาะสม คือช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคที่จะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง[๖๔] การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรตลอดเวลาเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ หรือเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหรือความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ส่งผลกระทบให้ธุรกิจต้องปรับองค์กรให้ทันต่อวิถีการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กรการควบรวมกิจการ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานการลดสายการบังคับบัญชา การลดต้นทุนการผลิต การลดจำนวนคนงาน การปรับปรุงการบริการลูกค้า ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบกับหลายปัจจัยในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร[๖๕]

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว และ การยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้จากแนวคิดดังกล่าว[๖๖]

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ได้กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยางมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้

---

[๖๓]ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การบริหารการเปลี่ยนแปลง Management of Change, (ออนไลน์), แหล่งข้อมูล: http://hq.prd.go.th/plan/download/article/article_20140205093722.pdf [๓ ส.ค.๖๑].

[๖๔]สุนานี สฤษฎวานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ แนวคิด และทฤษฎี**. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร, ๒๕๔๖).

[๖๕]บุหงา โปซิว, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของการสื่อสารภายในองค กร,** คณะมนุษยศาสตร: มหาวิทยาลัยหอการคาไทย, ๒๕๔๙.

[๖๖]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๐).

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบ และวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็นการเปลียนแปลง ภายในองค์การที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์การ[๖๗]

แก้วตา ไทรงาม ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการการทำงานของผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลง สภาพขององค์การแบบเดิมไปสู่องค์การแบบใหม่คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ[๖๘]

บุษกร วัชรศรีโรจน์ ได้ให้ความหมายของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารการจัดการ เพื่อสนับสนุนให้องค์การ และบุคลากรสามารถทีจะปรับตัว และตอบรับการเปลียนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อยางมีประสิทธิภาพ[๖๙]

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความหมายถึงกระบวนการบริหารที่มีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน โดยอาศัยความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นเครื่องมือ

๒.๓.๒ ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยน องค์การ (organization change activities) ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นในองค์การเนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์การไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์การ ทีมีเป้าหมายภารกิจการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คน ในองค์การปรับเปลี่ยนจากวิธีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะประสบอุปสรรค์หรือแรงต่อต้าน ในระหว่างการดำเนินภารกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สำเร็จ ตามระยะเวลา และเป้าหมายที่ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนกำหนดไว้องค์การให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถ นำไปปฏิบัติได้อยางราบรื่นในองค์การองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็น ผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญ

---

[๖๗]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การ (Organization change & development strategy).** พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๔๗), หน้า ๓๐๑.

[๖๘]แก้วตา ไทรงาม. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๘), หน้า ๕๗.

[๖๙]บุษกร วัชรศรีโรจน์. **การบริหารความเปลียนแปลง.** (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ (1996), ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่จำเป็น ต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การ มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติ โดยไร้ประโยชน์[๗๐]

วิเชียร วิทยอุดม ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่า ถ้าองค์การโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบๆ ตัว เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น การศึกษา เรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์การ ทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือก การปรับเปลี่ยนที่เหมาะสม และสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องจะทำให้องค์การมีความยืดหยุน และเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยน คือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์การผู้บริหาร ดังกล่าวนี้จึงมีคุณค่าสำหรับองค์การทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่าการปรับเปลี่ยน เป็นวิกฤติปัจจัยของความสำเร็จขององค์การจึงได้มีการกระตุ้น อย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การในเชิงสร้างสรรค์ได้[๗๑]

แก้วตา ไทรงาม กล่าวว่าความก้าวหน้าของวิทยาการสาขาต่างๆ ทำให้เรามีความรู้ มีเครื่องมือ และวิธีการที่จะควบคุม หรือกำหนดสภาพการเปลี่ยนแปลง ของสรรพสิได้มากกว่าในอดีตที่ผานมา เช่น การรักษาโรค การยืดอายุของการเก็บเกี่ยว ผลผลิตการก่อกำเนิดชีวิตใหม่จากเซลล์ของเพศเมียฝ่ายเดียวการสื่อสารทางไกล เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการเปลียนแปลงดังกล่าวข้างต้นเป็นประโยชน์อย่างใหญ่หลวง ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ชาติในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลในด้านลบได้ เช่น สภาพจิตใจของผู้ที่เห็นความสำคัญของค่าตอบแทนในรูปของเงินรางวัล มากกว่าความรู้สึกผูกพันด้านจิตใจ เป็นต้น ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์การ จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า และความสำคัญจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความรู้สามารถบริหารจัดการให้การเปลี่ยนแปลง ก่อประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์การมากที่สุด ในขณะเดียวกันต้องระมัดระวังมิให้ การเปลี่ยนแปลงส่งผลทางลบซึ้งจะทำให้การดำเนินงานในองค์การชะงักหรือถดถอย[๗๒]

บุษกร วัชรศรีโรจน์ กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นพื้นฐาน โดยมีที่มาจากคำจำกัดความคำนี้ซึ้งหมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้น การบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์การ ก็คือ การยอมรับของบุคลากร โดยรวมไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ

---

[๗๐]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

[๗๑]วิเชียร วิทยอุดม. **ทฤษฎีองค์การ.** (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเทกซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒.

[๗๒]แก้วตา ไทรงาม. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๘), หน้า ๕๖.

องค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมาย และส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้[๗๓]

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการที่องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่เศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยางรวดเร็วในปัจจุบัน บริหารเปลี่ยนแปลง (change management) จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การในการสนับสนุนให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน

๒.๓.๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ ๔ ประการ คือ ๑) การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง ๒) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ๓) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร และ ๔) การพัฒนาความพร้อมขององค์กร ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง และองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่องค์กรจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คือ องค์ประกอบที่สำคัญ ๖ ด้านต่อไปนี้

๑. เป้าหมาย และกลยุทธ์ (Goals and strategies) องค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมาย และกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

๒. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้า สามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็นการเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัยถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

๓. การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์การจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่างๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

๔. โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิตจะมีความเป็นทางการ และรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

---

[๗๓]บุษกร วัชรศรีโรจน์. **การบริหารความเปลียนแปลง.** (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ (1996), ๒๕๔๘), หน้า ๑๕-๑๗.

๕. กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการทำให้งานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

๖. คน (People) คนที่ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ ๒ วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่า ถ่ายเลือดใหม่ (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน Kurt Lewin ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น ๓ ระยะได้แก่

๑. ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์การเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินกิจการไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิผลหรือการที่พนักงานขาดทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่างๆ ยอมรับ และเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

๒. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงาน วิธีการ และเทคนิคต่างๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ

๓. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์การได้ถาวร (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่ และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไป[๗๔]

การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้ มีองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งมนี้วิชาการได้เสนอแนวคดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การเหล่านี้ไว้มากมายหลายแนวคดิ กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ คือ พื้นฐานในองค์การทุกประเภท ๓ ประการ

๑. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งหมายถึง อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบกรรมวิธีปฏิบัติงานกับเครื่องจักร เครื่องมือเหล่านี้ซึ่งเทคโนโลยวิธีการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์การนี้จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทนสมัย เพื่อใหม่ ผลิตภาพในระดับที่จะแข่งขัน และอยู่รอดได้

๒. ระเบียบสังคม (Social Order) ซึ่งหมายถึงการจัดระเบียบ โครงสร้างของกลุ่มสถาบัน บรรทัดฐานระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในองคการทั้งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ

๓. อุดมการณ์ (Ideology) ซึ่งหมายถึงความเชื่อ คำนิยมสูงสุด ที่เป็นตัวกำกับทิศทางแบบแผนของพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งบางครั้งเรียกว่า “จิตสำนึก” เช่น จิตสำนึกประชาธิปไตย หรือ จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เป็นต้น[๗๕]

---

[๗๔]ธิดารัตน์ เทพรัตน์. **Change Management: การบริหารการเปลี่ยนแปลง.** [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: https://thidarat00.wordpress.com/2012/03/01/change-management-การบริหารการเปลี่ยนแ/ สืบค้นเมื่อ ๑๕ ม.ค. ๖๑.

[๗๕]ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การบริหารการเปลี่ยนแปลง Management of Change, (ออนไลน์), แหล่งข้อมูล: http://hq.prd.go.th/plan/download/article/article_20140205093722.pdf สืบค้นเมื่อ ๓ ส.ค. ๖๑.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นเกิดจากปัจจัย ๒ ประเภท ได้แก่

๑. ปัจจัยภายนอก (external change driver) หมายถึง สิ่งที่ผลักดันจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐปัจจัยต่างๆ ทางเศรษฐกิจการเมือง ความต้องการของผู้บริโภค หรือลูกค้า ภาวะการณ์แข่งขันสภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ้งเป็น ปัจจัยทีมีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาดอีกทั้ง สนับสนุนให้ข้อมูล ข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ องค์การมีธรรมชาติคล้ายคลึง กับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพล และต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้น สภาพแวดล้อม และปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อองค์การที่จะต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์การภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะของตลาดแต่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของ ประชาชนความต้องการ และความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้น และแตกต่างไปในการบริหาร และประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์การภาครัฐ ส่งผลให้องค์การภาครัฐต้องปรับปรุง แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐรวมทั้งการใช้งบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง ด้วยปัจจัยภายนอก เหล่านี้ส่งผลให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัว และเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง องค์การไม่สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

๒. ปัจจัยภายใน (internal change driver) หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหาร จัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์การหลายองค์การเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่กิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากองค์การต้องปรับตัว เพื่อตอบรับกับปัจจัย และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพมาการนำเทคโนโลยีใหมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน องค์การเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์การ บุคลากรในองค์การ ต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการทำงานใหม่เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ใหม่ๆ รวมทั้งวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป องค์การที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพ และศักยภาพขององค์การ กล่าวกันว่าปัจจัยภายใน เหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การสูงที่สุด จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งจากภายนอก และจากปัจจัยภายในองค์การ ซึ้งองค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต้อง คำนึงถึงปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การ

สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารที่ดี และความรู้ ทักษะ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้น องค์การต้องบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงให้ดีเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบรับกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ ดังนี้ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์การที่เกิดปัญหาหรือหล้าหลัง ประกอบกับปัจจัยภายนอกที่มีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่สูง รวมถึงความต้องการของชุมชน ค่านิยมของสังคม และปัจจัยที่สำคัญ คือ ตัวผู้นำที่เป็นผู้มีอิทธิพลในการกระตุ้น และผลักดันโดยใช้กลวิธีต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์การขึ้น[๗๖]

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคาร และการเงินไทย ให้ความเห็นว่า เมื่อเราพูดถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การอยู่รอด และมีโอกาส เจริญก้าวหน้าขึ้น มักจะหมายถึงการเปลี่ยน “คน” กับการเปลี่ยน “ระบบ” โดยทั่วๆ ไป วิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การจะสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ตามที่องค์การพึงประสงค์การเปลี่ยนแปลงคน จะทำได้ยากกว่า การเปลี่ยนแปลงระบบ โดยใช้เทคนิค ดังนี้ ๑) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๒) การเปลี่ยนตัวบุคลากร

๒. การเปลี่ยนแปลงระบบ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ วิธีการทำงานเทคโนโลยีระบบการให้คุณให้โทษ และระบบการควบคุมภายในองค์การ กลุ่มนักวิชาการมีความเชื่อวาการเปลี่ยนแปลงในสิต่างๆ เหล่านี้สามารถนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ทั้งนี้ด้วยความเชื่อที่ว่าการเปลี่ยนแปลง ในสิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ทั้งนี้ ด้วยความเชื่อที่ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นยาก หากบุคคลยังทำงานอยู่ในระบบ และบนบรรยากาศแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงระบบเป็นวิธีการที่ทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงคน ปัจจุบันพัฒนาการของเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาท อย่างมากและมีส่วนช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระบบให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามองค์การจะต้องสร้างระบบที่ดีที่สามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคคลด้วย อาจทำในรูปแบบการพัฒนาการจัดการ หรือการพัฒนาองค์การ[๗๗]

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นที่ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของ องค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี และระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ ฯลฯ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การ ยอมทำให้

---

[๗๖] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๐), หน้า ๕๗-๕๘.

[๗๗] สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคาร และการเงินไทย. **คู่มือการเงินการธนาคารสำหรับนักการธนาคารไทย.** (กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคาร และการเงินไทย, ๒๕๔๖), หน้า ๓๖-๓๗.

ต้องมีการปรับระบบ ระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานไปด้วย และเมื่อระเบียบวิธีการดำเนินงานเปลี่ยนไป ทักษะความสามารถของบุคลากรก็มักจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีใหม่ได้ โดยการนำแนวคิดเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการมากมาย หลายเทคนิค แต่เทคนิคการบริหารที่สำคัญที่กำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการบริหารงานในภาครัฐของไทย ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic vision management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินการให้บริการของ (rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล้ว (steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

๒. การจัดการระบบงานหรือการหารือปรับระบบงาน (business process management or business process reneging) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนงานใหม่โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยี เข้ามาใช้หรือนำมาตรการอื่นมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น ซึ่งในประเทศไทยก็ได้มีการปรับหารือระบบงานในหน่วยงานภาครัฐบางหน่วย เช่น กรมทะเบียน - การค้า เป็นต้น แต่หน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indictors--KPI) และให้แต่ละหน่วยงานไปหารือระบบงาน ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลดีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

๓. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (activity-based costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชี และการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน(performance-based budgeting)

๔. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (cycle -time management) ซึ่งเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมี การจัดการหรือหารือปรับระบบงานเข้ามาช่วย

๕. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology management) ซึ่งเป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปรับปรุง งานด้านต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การหารือปรับ ระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

๖. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management--TQM) ซึ่งเป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์การ โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม ๕ ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น[๗๘]

---

[๗๘]ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การบริหารการเปลี่ยนแปลง Management of Change, (ออนไลน์), แหล่งข้อมูล: http://hq.prd.go.th/plan/download/article/article_20140205093722.pdf [๓ ส.ค.๖๑].

Louis K. S. สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทางการศึกษา ประกอบด้วย

๑. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะหลายประการของนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ

๑) การร่วมศูนย์(centrality) และคุณภาพ (quality) ของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง ยอมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้น หลายๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์การรับรู้ว่าเป็นการพัฒนามีแนวโน้มว่า จะดำเนินการต่อไปในระยะยาว

๒) ขอบเขต (scope) และความซับซ้อน (complexity) ของนวัตกรรมโปรแกรมการพัฒนาที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การ ในระดับมาก เช่น ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวาง ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติดังนั้น การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ยังสามารถจัดการได้ และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงออกเป็นสัดส่วนย่อยๆ

๒. บริบทภายใน (internal context) ของสถานศึกษา บริบทภายในของสถานศึกษา มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น

๑) แรงกดดันขององค์การ (organizational culture) ถ้าผู้บริหารระดับสูงนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ก็พอจะมั่นใจได้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แรงกดดันนี้ มีผลมาจากวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๒) วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมของการอาสาสมัคร และการสนับสนุนซึ่งกัน และกัน ของสมาชิกภายในองค์การย่อมมี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีวัฒนธรรมของการเสียง ยอมมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ

๓) โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) องค์การที่มีโครงสร้างที่เหลือให้สมาชิกขององค์การมีอิสระในการทำงาน และองค์การทีมีลักษณะกระจายอำนาจ ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์การ

๓. บริบทภายนอก (external context) ของสถานศึกษา ลักษณะบางประการ ของบริบทภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง คือ

๑) การสนับสนุนของสังคม และชุมชน (social and community-support) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยม และความคาดหวังของสังคมแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์การก็จะเกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคม และชุมชนแล้ว โอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง

๒) โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน(community infrastructures) โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง

๓) ค่านิยมของสังคม (social values) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่หลายย่อมได้รับอิทธิพลจากค่านิยม สังคม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

๔. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (change process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ คือ

๑) การวางแผน (planning) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นสวนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

๒) การมีส่วนร่วม (participation) หากสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเขาเองย่อมส่งเสริม และสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

๓) ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง[๗๙]

Robbins, S. P. สรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การมี ๘ ประการ

๑. การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน(the changing of work force)

๒. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technology)

๓. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (economic shocks)

๔. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (social trend)

๕. การเมืองของโลก (world politics)

๖. การแข่งขัน (competition)

๗. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ

๘. ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์การ[๘๐]

Luecke R. แบ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การออกเป็น ๔ ด้านหลัก ได้แก่

๑. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (structural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสำเร็จตาม ที่มุ่งหวัง โดยเพิ่มการทำงานเป็นทีม ลดสายงานการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง พัฒนาระบบการให้คำปรึกษาหารือและจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่

๒. การลดต้นทุน่(cost cutting) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มุ่งไปสู่การตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น และสำคัญต่อองค์การออกไปเพื่อลดต้นทุนลง

๓. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (process change) การเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น การหารือปรับระบบในการให้บริการแก่ลูกค้า การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ทำงาน คือ ต้องการให้มีการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นมีความน่าเชื่อถือ และลดต้นทุนในการทำงานให้ต่ำลง

๔. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (cultural change) การเปลี่ยนแปลงนี้เน้นไปที่บุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การอีกด้านหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงทาง ด้านวัฒนธรรม

---

[๗๙]Louis, K. S. **Organizational change.** In M. C. Alkin (Ed.), Encyclopedia of educational research (6th ed.. New York: McMillan, 1992, pp. 274-285

[๘๐]Robbins, S. P. Essentials of organization behavior (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994, p. 261

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่การยึดหลักการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ และผู้รับบริการ[๘๑]

Robbins, S. P., & Coulter, M. เสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงใน ๓ ส่วน คือ โครงสร้างองค์การ (structure) เทคโนโลยี (technology) และคน (people) [๘๒]

Leavitt, H. J. ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ ๓ ประการ และกลวิธีตางๆ ดังนี้คือ (๑) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใช้กลวิธีการจัดระบบ ระเบียบในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น (๒) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิตขององค์การ และ (๓) การเปลี่ยนแปลงบุคคลใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาท ของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น[๘๓]

Bennis, Benne, Chin, and Corey ได้ทำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างใน The University of New York at Buffalo เป็น ๓ ประการ คือเปลี่ยนระบบ(๑) โครงสร้างทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย (๒) ให้มหาวิทยาลัยสร้างหอพักไว้ทั้งหมด ๓๐ หอพัก เพื่อให้นักศึกษาได้พักผ่อนหรือทำงานร่วมกันได้มีความสนิทสนมช่วยเหลือกันในด้านการเรียนช่วยในการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงค่านิยมต่างๆ และ (๓) ให้มีศูนย์วิจัย-ปฏิบัติการ และสภาการศึกษาเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยทั้งภายใน และภายนอก มหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง ๔ ประการ คือ (๑)การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (๒) การเปลี่ยนแปลงงาน (๓) การเปลี่ยนแปลงบุคคล และ (๔) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมี๓ ประการ คือ (๑) การฝึกอบรม (training) เป็นวิธีการให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธภาพ อันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์การ และ (๒) การให้ คำปรึกษาแนะนำ (consulting) เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำแนะนำแก่ผู้รับ การเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหา และความจำเป็นที่ต้องแก้ไขเพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการวิจัยประยุกต์(applied research) คือเมื่อทำการวิจัย แล้วนำเอาผลหรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาแสดงให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงได้เห็น ความสำคัญเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง[๘๔]

Bennis et al. ได้เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ ในการปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นไว้ ๑๑ ประการ คือ (๑) สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน

---

[๘๑]Luecke, R. **Managing creativity and innovation.** Boston: Harvard Business School Press, 2003, pp. 204-207

[๘๒]Robbins, S. P., & Coulter, **M. Management.** New York: Delmar Learning, 2003, p. 87

[๘๓]Leavitt, H. J. Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic Approaches. In W. W. Cooper, H. J. Leavitt, & M. W. Shelyll (Eds.), New perspective in organization research. New York: Johns Wiley & Sons. 1964, pp. 118-125.

[๘๔]Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (Eds.). (1976). **The planning of change**. (3rd ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1976, pp. 219-226

ร่วมกันเพราะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถนั้นจะมีความรับผิดชอบสูง และพร้อมใจกันทำงานด้วยความตั้งใจซึ่งจะทำให้การทำงานต่างๆ สำเร็จลงด้วยดี (๒) ปกป้องผู้ที่ทำในทางที่ถูก และต่อต้านผู้ที่จะนำไปในทางที่ผิด เพราะในการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อบุคคล ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้อง ไม่ยอมให้ความคิดที่ไม่ถูกต้องมาเปลี่ยนความมุ่งหมายเดิมที่กำหนดไว้ (๓) เสริมแรง ระหว่างกลุ่มที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้นำเพราะไม่มีผู้ใดที่ทำการเปลี่ยนแปลง คนเดียวได้โดยไม่อาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (๔) การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการวางแผน ให้ชัดเจนเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคำนึงถึงบุคคลในองค์การด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (๕) อย่าเปลี่ยนแปลงโดยใช้คำพูดควรใช้การชี้แจงเป็น ลายลักษณ์อักษรให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (๖) อย่ายอมให้คนบางคนไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งจุดประสงค์นั้นมีความเหมาะสมและมีมาตรฐานทางวิชาการดีอยู่แล้ว (๗) ต้องรู้ขอบเขตสถานภาพ และฐานอำนาจของตนเอง ต้องให้ชุมชนเข้ามาสนับสนุน (๘) ต้องเข้าใจองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ สังคมเศรษฐกิจชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น (9) พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเป็นการทำนายล่วงหน้า และเตรียมหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (๑๐) ให้เวลากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และ (๑๑) การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน[๘๕]

Mitchell, T. R. ได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนในองค์การไว้ ๒ ประการ คือ (๑) การเปลี่ยนแปลงบุคคลละการปฏิบัติงาน ใช้กลวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น และ (๒) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีระบบการควบคุมระบบการวางแผน และการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น[๘๖]

Certo S. C. กล่าวให้ความเห็นว่า ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การ แบ่งเป็นประเภทของการเปลี่ยนแปลง จำแนกได้ ๓ ประเภท คือ

๑. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological change)
๒. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change)
๓. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร(people change)[๘๗]

สิ่งที่ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงมีหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยต่างๆ มีผลกระทบต่อกัน เพราะองค์การเป็นระบบย่อยภายในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบ

---

[๘๕]Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (Eds.). **The planning of change.** (3rd ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1976, p. 147

[๘๖]Mitchell, T. R. **People in organization: An introduction to organizational behavior**. (2nd ed.). Tokyo: McGraw-Hill, 1978, pp. 409-410

[๘๗]Certo, S. C. **Modern management.** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, p. 411

ต่อปัจจัยอื่นๆ หรือหากเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนปัจจัยอื่นที่จะส่งผลกระทบโดยรวม โดยจะต้องพิจารณาบริบทของแต่ละองค์การว่าควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลการดำเนินงานโดยรวมของแต่ละองค์การ

สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการบริหารจัดการของคณะสงฆ์เพื่อผลักดันองค์ประกอบ ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดรความผูกพันธ์ต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านอื่นๆ เช่น การปรับระบบงาน การบริหารงานด้านคำนวณต้นทุนงาน และการบริหารงานวงรอบของระยะเวลา เป็นต้น ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการปกครองคณะสงฆ์

๒.๔.๑ ลักษณะการปกครอง

การปกครองคณะสงฆ์มีมาตั้งแต่พุทธกาล หลังจากที่พระพุทธองค์มอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ หลักที่ใช้คือ พระธรรมวินัย เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธ์ปรินิพพานแล้ว เกิดความไม่เรียบร้อยขึ้น จึงได้มีการทำปฐมสังคายนาขึ้น ที่เมืองราชคฤห์ โดยมีพระมหากัสสปะเป็นประธาน การบริหารคณะสงฆ์ ก็เรียบร้อยมาได้ระยะหนึ่ง ต่อมาก็เกิด ถือลัทธิต่างกัน เกิดความไม่เรียบร้อยขึ้นอีกเป็นเช่นนี้ตลอดมา

เมื่อพิจารณาจากประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาในช่วงต้นพุทธกาล ในการปกครองคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้ายังไม่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อควบคุมความประพฤติของพระสงฆ์ เพราะพระสงฆ์ชุดแรกๆ ที่เข้ามาบวช ล้วนมีจิตใจเลื่อมใส และตั้งใจประพฤติปฏิบัติ นอกจากนั้นจำนวนของพระสงฆ์ก็ยังมีไม่มาก แต่มาช่วงระยะหลัง[๘๘] เมื่อพระสงฆ์มีมากขึ้น กฎเกณฑ์ต่างๆ จึงต้องมี เพื่อให้ภิกษุแต่ละรูปได้ถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ทำนองเดียวกับกฎหมายของรัฐ ก็เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มาอยู่

---

[๘๘] ๑๒ปี หลังการตรัสรู้ และประกาศศาสนา ดูรายละเอียด ใน วิ.มหา (ไทย) ๑/บทนำ, หน้า ๗.

รวมกัน และการกระทำของคนคนหนึ่ง อาจจะไปล่วงละเมิดคนอีกคนหนึ่ง รัฐจึงจำเป็นต้องออกระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่เราเรียกว่า กฎหมาย มาคุ้มครอง

พระพุทธองค์ยอมให้มีกฎหมายที่จะละเมิดสิทธิส่วนบุคคลผู้กระทำความชั่วได้ พระพุทธองค์จึงทรงบัญญัติสิกขาบทเอาไว้ เพื่อเอาผิดกับผู้ฝ่าฝืน ซึ่งเป็นการผิดต่อสังคม ในขณะเดียวกันก็มีจุดมุ่งหมายอื่นๆ ด้วย ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ว่า[๘๙]

ภิกษุทั้งหลาย เราบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลาย โดยอาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการคือ ๑) เพื่อความยอมรับว่าดีแห่งสงฆ์ ๒) เพื่อความผาสุขแห่งสงฆ์ ๓) เพื่อข่มบุคคลผู้เก้อยาก ๔) เพื่อความอยู่ผาสุขแห่งเหล่าภิกษุผู้มีศีลอันดีงาม ๕) เพื่อปิดกั้น อาสวะทั้งหลายอันจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน ๖) เพื่อกำจัดอาสวะทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๗) เพื่อความเลื่อมใสยิ่งขึ้นของคนที่ยังไม่เลื่อมใส ๘) เพื่อความเลื่อมใสของบุคคลผู้เลื่อมใสแล้ว ๙) เพื่อความตั้งมั่นแห่งสัทธรรม ๑๐) เพื่อเอื้อเฟื้อวินัย[๙๐]

จะเห็นได้ว่า ที่พระองค์บัญญัติพระวินัยนั้น ข้อ ๑-๒ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของคณะสงฆ์เอง ข้อ ๓-๔ เพื่อประโยชน์แก่บุคคล ข้อ ๕-๖ เพื่อประโยชน์แก่ความบริสุทธิ์ ข้อ ๗-๘ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชน ข้อ ๙-๑๐ เพื่อประโยชน์แก่พระศาสนาโดยรวม

ขั้นตอน วิธีการในการบัญญัติกฎหมาย (สิกขาบท) พระพุทธเจ้าทรงทราบดีว่า เมื่อใดควรจะบัญญัติ โดยคำนึงถึงหลัก ๓ ประการนี้

๑. สงฆ์ตั้งได้เป็นเวลายาวนานพอสมควร

๒. สังคมขยายใหญ่ขึ้น

๓. มีผลประโยชน์มากขึ้น

จากแนวทางทั้ง ๓ ประการนี้เอง จึงก่อให้เกิดการบัญญัติพระวินัย หรือกฎหมายคณะสงฆ์ขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมาย ๑๐ ประการดังกล่าวแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อที่ ๑๐ นั้น หมายเอาเพื่อการเกื้อหนุนการปกครอง[๙๑] สิกขาบท หรือพระวินัย ถือได้ว่า เป็นธรรมนูญการปกครองที่ภิกษุจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ถ้าหากว่าล่วงละเมิดก็จะได้รับการลงโทษหนักบ้าง เบาบ้าง ตามลักษณะของการกระทำ

ในส่วนของวิธีการบัญญัติสิกขาบท เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ดีไม่งามในสังคมสงฆ์ พระสงฆ์ และประชาชนก็จะตำหนิติเตียน พระพุทธองค์ก็จะประชุมสงฆ์ และพิจารณาบัญญัติพระวินัยขึ้น ขั้นตอนในการบัญญัติพระวินัยของพระพุทธองค์จึงปฏิบัติตามลำดับ ดังนี้

๑. เมื่อภิกษุก่อเหตุขึ้น พระองค์ตรัสเรียกประชุมสงฆ์

๒. ตรัสถามภิกษุผู้ก่อเหตุถึงเรื่องราวที่เกิดขึ้น

๓. ชี้โทษแห่งการล่วงละเมิด และแสดงอานิสงค์ของการสำรวมระวัง

---

[๘๙]สมภาร พรมทา, “ศีลธรรมกับกฎหมาย มุมมองจากพุทธศาสนา” ใน **พุทธศาสน์ศึกษา,** (ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒-๓ พฤษภาคม-ธันวาคม ๒๕๔๑), หน้า ๕๑-๕๒.

[๙๐]วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๙/๒๘-๒๙.

[๙๑]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **นิติศาสตร์แนวพุทธ,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๑) หน้า ๖๗.

๔. วางโทษ หรือบัญญัติสิกขาบทให้ภิกษุถือปฏิบัติตาม

เมื่อพิจารณาการบัญญัติสิกขาบท จะเห็นได้ว่า พระพุทธเจ้ามิได้ทรงบัญญัติให้เสร็จในคราวเดียวกัน แต่จะบัญญัติต่อเมื่อมีพระภิกษุกระทำความผิดจากหลักการที่วางเอาไว้ พระองค์จะทรงประชุมคณะสงฆ์ทุกครั้ง เพื่อพิจารณาความผิดที่เกิดขึ้น เมื่อประชุมสงฆ์เห็นชอบอย่างไร พระองค์ก็จะทรงบัญญัติสิกขาบท และโทษตามความผิดนั้นๆ

จะเห็นได้ว่า สังคมสงฆ์ในสมัยพุทธกาล มีอำนาจตามขอบเขตของตน ไม่ว่าจะเป็นอำนาจนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร และอำนาจตุลาการ กล่าวคือ

๑. อำนาจนิติบัญญัติ พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติสิกขาบท หรือพระวินัย เพื่อใช้ปกครองสงฆ์ เป็นพุทธบัญญัติทั้งหมด ทรงบัญญัติอย่างเปิดเผย ทั้งต่อหน้าสงฆ์ วัตถุ และบุคคล โดยมีสังคมสงฆ์ให้ความเห็นชอบ

๒. อำนาจบริหาร เดิมทีนั้น พระสงฆ์ยังมีไม่มาก พระองค์จึงทรงบริหารงานเอง ต่อมาเมื่อพระสงฆ์มีจำนวนมากขึ้น พระองค์ก็ทรงมอบอำนาจให้แก่สงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการบรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น

๓. อำนาจตุลาการ สถาบันตุลาการของพุทธจักร มีกฎระเบียบที่วางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันมิให้ประพฤติผิด และมีวิธีการลงโทษ แต่การลงโทษผู้กระทำความผิดในทัศนะของพุทธปรัชญาเถรวาท มิใช่เพื่อการแก้แค้น หากเป็นการให้บทเรียนเพื่อให้ผู้กระทำความผิดกลับตัวเป็นคนดีในสังคม จะเห็นได้จากการปรับอาบัติตั้งแต่สังฆาทิเสสลงมา

ดังนั้นการลงโทษจึงมีจุดมุ่งหมาย ๒ ประการคือ[๙๒] ๑) เพื่อให้ผู้กระทำความผิดกลับตัวเป็นคนดี และ ๒) เพื่อช่วยป้องกันความชั่วร้ายทำนองเดียวกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๔.๒ ลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ไทย

การปกครองคณะสงฆ์เป็นรูปแบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ โดยเฉพาะเกิดขึ้นในสังคมชาวพุทธที่มีรูปแบบ และประวัติอย่างยาวนาน

ก. ลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ตามแบบพระธรรมวินัย

การปกครองคณะสงฆ์ได้มีมาตั่งแต่สมัยพุทธกาล หลักที่ใช้ในการปกครองครั้งนั้นคือพระธรรมวินัยพระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์โดยธรรมมาธิปไตย กล่าวคือ ทรงแสดงธรรมบัญญัติพระวินัย การบริหารกิจการคณะสงฆ์ และการพระพุทธศาสนา และทรงวินิจฉัยอธิกรณ์ของพระสงฆ์ โดยที่พระองค์ทรงเป็นพระธรรมราชา มีพระสารีบุตรเป็นพระธรรมเสนาบดีเป็นผู้ช่วยตามที่ทรงโปรดให้ช่วย พร้อมพระโมคคัลลานะ และพระเถระทั้งหลาย ผู้เป็นสังฆมิตร และสังฆปรินายกเป็นหมู่ๆ ทรงมอบให้สงฆ์เพื่อเป็นสมานสังวาสกัน เป็นไปตามหลักพระธรรมวินัย และต้องมีมติเป็นเอกฉันท์เป็นสำคัญ

---

[๙๒]สมภาร พรมทา, “สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”, ใน **พุทธศาสน์ศึกษา,** (ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๓๗), หน้า ๖๑

ทัศนนักปราชญ์เกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์ ดังสุนทร ณ รังษี กล่าวไว้ว่า[๙๓]

๑. สังคมสงฆ์ มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมดหาใช่สงฆ์หรือผู้แทนของสงฆ์เป็นผู้บัญญัติอย่างที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตยไม่ จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้พระสงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทิน และกิเลสต่างๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใส และเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรมดังข้อความว่า “ภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนั้นแลเราจักบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลายด้วยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ คือ เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มเพื่อเก้อยาก ๑ เพื่อสำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก๑ เพื่อป้องกันอาสวะอันบังเกิดจากปัจจุบัน ๑ เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑ เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใส่แล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม ๑ เพื่อถือพระวินัย ๑[๙๔]

๒. ด้านการบริหาร ในสมัยเมื่อยังมีพระสาวกไม่มาก พระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เองโดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตร และพระมหาโมคคัลลานะช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มมากขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพระพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกอุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มมากขึ้นอีกทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพระพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน กำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับเป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหารคณะสงฆ์โดยรูปองค์กร เช่น มหาเถรสามาคมนั้นไม่บัญญัติในพระวินัย แต่ก็มิได้ขัดพระวินัย

๓. ด้านตุลาการ สถาบันตุลาการทางพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางราชอาณาจักร มีกฎหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำ หรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง ส่วนฝ่ายพุทธจักรมีพระธรรมวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักร และพุทธจักร มีกระบวนการพิจารณาคดีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศสำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจถือว่าไม่ผิดการปกครองคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล มีโครงสร้างตามความเห็นของ ไชย ณ พลได้กล่าวไว้[๙๕]

---

[๙๓]สุนทร ณ รังษี, **สถาบันทางการเมืองตามแนวพุทธศาสตร์: รัฐศาสตร์แนวพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, ๒๕๓๐), หน้า ๓๕-๖๐.

[๙๔]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๑.

[๙๕]ไชย ณ พล, **การปกครองของพระพุทธเจ้าระบอบธรรมาธิปไตย**, (กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

ลักษณะการใช้อำนาจการปกครองคณะสงฆ์ตามพระธรรมวินัย การใช้อำนาจในการปกครองคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงวางกรอบเพื่อประโยชน์แก่การปกครองจึงทรงบัญญัติไว้ ๑๐ ประการ ดังนี้[๙๖]

๑. เพื่อความรับทราบว่าดีแห่งสงฆ์
๒. เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์
๓. เพื่อข่มบุคคลเพื่อเก้อยาก
๔. เพื่อการอยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก
๕. เพื่อป้องกันอาสวะอันบังเกิดจากปัจจุบัน
๖. เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต
๗. เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส
๘. เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว
๙. เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม
๑๐. เพื่อถือตามพระวินัย

การปกครองคระสงฆ์เป็นการปกครองตามพระธรรมวินัย คือ การปกครองคณะสงฆ์จะยึดถือพระธรรมวินัยเป็นธรรมนูญการปกครองโดยใช้อำนาจรัฐ และจารีตเป็นหลักอุดหนุนการปกครองคณะสงฆ์ หามีความไม่เรียบร้อยเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ต้องอาศัยอำนาจรัฐมาช่วยจัดการแก้ไขความไม่เรียบร้อย ในรัฐสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงถวายอำนาจรัฐช่วยคณะสงฆ์จัดระบบการปกครอง ทรงตราพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ มาในรัฐสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติการปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ และได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๔๘๔ จัดระบบการปกครองใหม่ ให้มีรูปแบบคล้ายกับการปกครองแบบราชอาณาจักร มาในสมัยพระบาทสมเด็จพระภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงยกเลิกพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พ.ศ. ๒๔๘๔ เพื่อจัดการปกครองคณะสงฆ์ในรูปแบบใหม่ จึงได้ทรงตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และถัดมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้ตราพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ใช้เป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ และเป็นหลักจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบัน[๙๗]

การปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และพระราชบัญญัติคระสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้ระบุตำแหน่งสกลมหาสังฆปรินายกเป็นประมุขสงฆ์ไทย และสงฆ์อื่น ทรงบัญชาการคณะสงฆ์ทางมหาเถรสมาคมตามอำนาจกฎหมาย และพระธรรมวินัย และทรงตราพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมาย พระธรรมวินัย และกฎมหาเถรสมาคม และสมเด็จพระสังฆราชทรงอยู่ในฐานะที่ผู้ใดจะหมิ่นประมาท ดูหมิ่นหรือแสดงความอาฆาตมาตรร้ายมิได้ โดยมีมหาเถรสมาคมเป็นองค์กรปกครองสูงสุด คณะสงฆ์ และสามเณรต้องอยู่ภายใต้การ

---

[๙๖]วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๙/๒๘-๒๙.

[๙๗]พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงฺคปญฺโญ), **เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องการปกครองคณะสงฆ์และการพระศาสนา,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

ปกครองของมหาเถรสมาคม ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธาน และกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการแต่งตั้ง

ในการปกครองคณะสงฆ์ แบบแผนการปกครองออกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนหลักการกำหนดหน่วยงาน เขตการปกครอง ผู้ปกครองหรือผู้รับมอบหมายงาน หรือผู้มอบหมายงานปฏิบัติงานคณะสงฆ์ และส่วนย่อยๆ ได้แก่ แบบแผนการกกำหนดอำนาจหน้าที่ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การตั้งผู้รักษาการแทน และการวางระเบียบการปฏิบัติอื่นๆ

ระเบียบการปฏิบัติปกครองคณะสงฆ์กำหนดให้มีเจ้าคณะมหานิกาย และเจ้าคณะธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัด และพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้นๆ โดยมีแบบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง และระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค[๙๘]

ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง มีมหาเถรสมาคมเป็นศูนย์กลางรวมอำนาจปกครอง และกิจการคณะสงฆ์ทั้งสิ้นของคณะสงฆ์ไทย เป็นศูนย์รวมเขตการปกครอง และ เจ้าคณะส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้ปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง โดยกำหนดเขตการปกครองได้แก่ เขตการกปกครองบังคับบัญชาเจ้าคณะ เจ้าอาวาส และภิกษุสามเณรในนิกายนั้นๆ ในส่วนกลาง จะแยกส่วนปกครองเป็นคณะนิกายเรียกว่า “หน” มี ๔ หน คือ หนกลาง หนเหนือหนตะวันออก และหนใต้ ในส่วนของคณะธรรมยุต เรียกว่า คณะธรรมยุติ จะรวมเขตปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค และวัดธรรมยุติเป็นเขตเดียวกัน

การปกครองสงฆ์ในส่วนกลาง ได้แก่ เจ้าคณะหนใหญ่ ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการในส่วนกลางเป็นผู้ประสานงานกับสมเด็จพระสังฆราช มีมหาเถรสมาคม เป็นหน่วยงานในส่วนกลาง และประสานงานกับเจ้าคณะในส่วนภูมิภาค ปฏิบัติหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองของตน เรียกว่า หน มีเจ้าคณะหนใหญ่ ๕ หน คือ

๑. เจ้าคณะใหญ่หนกลาง
๒. เจ้าคณะใหญ่หนเหนือ
๓. เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก
๔. เจ้าคณะใหญ่หนใต้
๕. เจ้าคณะใหญ่คณะธรรมยุต

อำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ของเจ้าคณะหนใหญ่ ในเขตปกครองของตนมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ ดังนี้[๙๙]

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

---

[๙๘]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

[๙๙]คณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๘๔.

๒. ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖. ตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตนระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ในส่วนภูมิภาค การปกครองคระสงฆ์ส่วนภูมิภาคพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ได้กำหนดส่วนหลักไว้อย่างชัดเจนในมาตรตรา ๒๑ ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ได้จัดเขตการปกครองออกเป็นภาค จังหวัด อำเภอ ตำบลจำนวนตำบล และเขตปกครองให้เป็นไปตามกำหนดในกฎมหาเถรสมาคม ส่วนมาตรฐาน ๒๒ กำหนดให้พระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น ตามลำดับชั้น คือ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัดรองเจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะตำบล เมื่อมหาเถรสมาคมเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะชั้นนั้นๆ ด้วยก็ได้พระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ทุกตำแหน่ง เรียกว่าพระสังฆาธิการเป็นภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดทางคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจเต็มแบบรวมตำแหน่งซึ่งนอกเหนือจากตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นแล้วยังรวมไปถึงเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส เจ้าคณะ และเจ้าอาวาสเป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มกฎหมาย และควบคุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด

การให้การศึกษาด้านจริยธรรมก็คือการเปิดโรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ขึ้น การเปิดโรงเรียนเด็กเล็ก ที่เรียกว่าเด็กก่อนเกณฑ์ ซึ่งเป็นโครงการของมหาเถรสมาคม ก็เพื่อเป็นการชักจูงเด็กเล็กให้หันเข้ามาพึ่งพระสงฆ์ พระสงฆ์ก็มีบทบาทช่วยเหลือเด็กเล็กด้วยเมตตาธรรม เด็กเล็กเหล่านี้ ก็คือลูกหลาน ชาวบ้านที่ต้องออกไปประกอบอาชีพ เมื่อวัดรับดูแลลูกหลานให้ ความเลื่อมใสศรัทธาต่อวัดต่อ พระพุทธศาสนาก็บังเกิดขึ้นกับประชาชน จึงเห็นได้ว่า พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส นอกจากจะมีหน้าที่ในการดูแลวัดพัฒนาวัดแล้ว ยังต้องช่วยเหลือ และพัฒนาชุมชนพร้อมกันไปด้วย[๑๐๐]

พระสังฆาธิการ เป็นนามบัญญัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ได้กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่การปกครองคณะสงฆ์ ในเขตปกครองของตน ได้แก่ การรักษาความเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณสงเคราะห์ รวมทั้งการนิคหกรรมหรือการวินิจฉัย อธิกรณ์ หรือความผิดทางพระธรรมวินัยของพระภิกษุ

---

[๑๐๐]พระปลัดเกียรติศักดิ์ สินทวีวรกุล, “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดกระบี่”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘).

กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดจริยาพระสังฆาธิการซึ่งพระสังฆาธิการต้องปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการดังต่อไปนี้

๑. ต้องเคารพเอื้อเฟื้อต่อกฎหมาย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชสังวร และปฏิบัติตามพระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด

๒. ต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งโดยชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยคำสั่งนั้น ให้เสนอความเห็นทัดทานเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้รับทราบคำสั่ง และเมื่อได้ทัดทานดังกล่าวมานั้นแล้ว แต่ผู้สั่งมิได้ถอนหรือแก้คำสั่งนั้น ถ้าคำสั่งนั้นไม่ผิดพระวินัยต้องปฏิบัติตาม ต้องรายงานจนถึงผู้สั่งในกรณีมีการทัดทานคำสั่งให้ผู้สั่งรายงานเรื่องทั้งหมดไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตน เพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป ในการปฏิบัติหน้าที่ห้ามทำข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษเป็นครั้งคราว

๓. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง มิให้เกิดความเสียหายแก่การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา และห้ามมิให้ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันควร

๔. ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ และห้ามมิให้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่สมควร

๕. ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตน และผู้อยู่ในปกครอง

๖. ต้องรักษาส่งเสริมสามัคคีในหมู่คณะ และช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในทางที่ชอบ

๗. ต้องอำนวยความสะดวกในหน้าที่การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา

๘. ต้องรักษาข้อความอันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ที่ยังไม่ควรเปิดเผย

ทั้ง ๘ ข้อนี้ เป็นจริยาอันพระสังฆาธิการต้องถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด เพราะละเมิดแล้วย่อม

กล่าวโดยสรุปว่า พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ทุกรูปต้องพัฒนาตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัยก่อนเป็นประการแรก ประการที่สองจะต้องมีรูปแบบการปกครองในวัดวาอารามให้เรียบร้อย และประการสุดท้ายจะต้องจัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียนแผนกพระปริยัติธรรมขึ้น เช่น แผนกนักธรรม แผนกบาลี ขึ้นในวัดของตน นอกจากนี้จะต้องอบรมวิปัสสนากรรมฐานให้กับพระภิกษุสามเณร เรียกว่า พัฒนาจิตใจของพระภิกษุสามเณรให้มีความมั่นคง เพื่อพระภิกษุสามเณรจะได้นำหลักการพัฒนาจิตใจนี้ไปสู่เด็ก หรือเยาวชนหรือยุวพุทธให้หันเข้ามาศึกษาหาความรู้ด้านพระพุทธศาสนา เรียกว่า จริยธรรมได้รับโทษฐานละเมิดจริยา

๒.๔.๓ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ไทย

การปกครองคณะสงฆ์เป็นการปกครองตามพระธรรมวินัยคือการปกครองคณะสงฆ์จะยึดพระธรรมวินัยเป็นธรรมนูญการปกครองโดยใช้อำนาจรัฐ และจารีตเป็นหลักอุดหนุนการปกครองสงฆ์ หากมีความไม่เรียบร้อยเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ต้องอาศัยอำนาจรัฐมาช่วยจัดการแก้ไขความไม่เรียบร้อย ในรัฐสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวพระองค์ทรงถวายอำนาจรัฐช่วยคณะสงฆ์จัดระบบการปกครองทรงตราพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ มาในรัฐสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดลได้ยกเลิกพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองคณะสงฆ์

ร.ศ. ๑๒๑ และได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๔๘๔จัดระบบการปกครองใหม่ให้มีรูปแบบคล้ายกับการปกครองราชอาณาจักรมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้ยกเลิกพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๔๘๔เพื่อจัดระบบการปกครองคณะสงฆ์ในรูปแบบใหม่จึงได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่๒)พ.ศ.๒๕๓๕ใช้เป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ และเป็นหลักจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบัน[๑๐๑]

การปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ได้ระบุให้สมเด็จพระสังฆราชในตำแหน่งสกลมหาสังฆปรินายกเป็นประมุขสงฆ์ไทย และสงฆ์อื่นทรงบัญชาการคณะสงฆ์ทางมหาเถรสมาคมตามอำนาจกฎหมาย และพระธรรมวินัย และทรงตราพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายพระธรรมวินัย และกฎมหาเถรสมาคม และสมเด็จพระสังฆราชทรงอยู่ในฐานะที่ผู้ใดจะหมิ่นประมาทดูหมิ่นหรือแสดงความอาฆาตมาดร้ายมิได้โดยมีมหาเถระสมาคมเป็นองค์กรปกครองสูงสุดคณะสงฆ์ และสามเณรต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคมซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธานกรรมการ และมีกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการแต่งตั้ง

ในการปกครองคณะสงฆ์แบบแผนการปกครองสงฆ์แบ่งเป็น๒ส่วนคือส่วนหลักกำหนดหน่วยงานเขตการปกครองผู้ปกครองหรือผู้รับมอบงานหรือผู้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานคณะสงฆ์ และส่วนย่อยได้แก่แบบแผนการกำหนดอำนาจหน้าที่การควบคุมบังคับบัญชาการประสานงานการตั้งผู้รักษาการแทน และการวางระเบียบวิธีปฏิบัติอื่นๆ

ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์กำหนดให้มีเจ้าคณะมหานิกาย และเจ้าคณะธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัด และพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้นๆโดยมีระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง และระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค[๑๐๒]

ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางมีมหาเถรสมาคมเป็นศูนย์กลางรวมอำนาจการปกครอง และกิจการคณะสงฆ์ทั้งสิ้นของคณะสงฆ์ไทยเป็นศูนย์รวมเขตการปกครอง และเจ้าคณะส่วนกลางซึ่งเป็นผู้ปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางโดยกำหนดเขตการปกครองได้แก่เขตปกครองบังคับบัญชาเจ้าคณะเจ้าอาวาส และพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้นๆในส่วนกลางจะแยกส่วนการปกครองเป็นคณะมหานิกายเรียกว่า “หน” มี๔หนคือหนกลางหนเหนือหนตะวันออก และหนใต้ในส่วนของคณะธรรมยุตเรียกว่าคณะธรรมยุตจะรวมเขตการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค และวัดธรรมยุตเป็นเขตเดียวกัน

การปกครองคณะสงฆ์ในส่วนกลางได้แก่เจ้าคณะใหญ่ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการสังกัดในส่วนกลางเป็นผู้ประสานงานกับสมเด็จพระสังฆราชมีมหาเถรสมาคมเป็นหน่วยงานในส่วนกลาง

---

[๑๐๑]พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์คงฺคปญฺโญ), **เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องการคณะสงฆ์ และการพระศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

[๑๐๒]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒-๓.

และประสานงานกับเจ้าคณะในส่วนภูมิภาคปฏิบัติหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองของตน เรียกว่าหนมีเจ้าคณะใหญ่ ๕ หนคือ

๑. เจ้าคณะใหญ่หนกลาง

๒. เจ้าคณะใหญ่หนเหนือ

๓. เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก

๔. เจ้าคณะใหญ่หนใต้

๕. เจ้าคณะใหญ่คณะธรรมยุต

อำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ของเจ้าคณะหนใหญ่ในเขตของตนมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ ดังนี้[๑๐๓]

๑. ดำเนินงานปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒. ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษาการศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินการไปด้วยดี

๓. วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาคหรือมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมการบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาสตลอดจนถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๖. ตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตนระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ได้กำหนดส่วนหลักไว้ชัดเจนในมาตรา๒๑ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคให้จัดแบ่งเขตการปกครองเป็นภาค จังหวัดอำเภอตำบลจำนวนตำบล และเขตปกครองให้เป็นไปตามกำหนดในกฎมหาเถรสมาคมส่วนมาตรา๒๒กำหนดให้พระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้นตามลำดับชั้นคือเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะตำบลเมื่อมหาเถรสมาคมเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัดรองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะชั้นนั้นๆด้วยก็ได้

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปกครองคณะสงฆ์ในประเทศไทย มีลักษณะที่ให้พระสงฆ์อยู่ในสังคมโดยการปกครองเป็นลำดับชั้น โดยพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ทุกตำแหน่งเรียกว่าพระสังฆาธิการ เป็นพระภิกษุทำงานโดยสิทธิขาดทางคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มรูปแบบเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยแห่งคณะสงฆ์ โดยมีการกำหนดพระราชบัญญัติ กฎ และระเบียบต่างๆ เพื่อให้การปกครองคณะสงฆ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

---

[๑๐๓]พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูรธมฺมจิตฺโต), **การปกครองคณะสงฆ์ไทย,** (กรุงเทพมหานคร:สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๑๖๙.

๒.๔.๔ บทบาทอำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์โดยมีหลักการปกครองคือมุ่งหมายความสงบเรียบร้อยมุ่งความเจริญงอกงาม และมุ่งความสามัคคีปรองดองซึ่งทั้ง ๓ ประการนี้เป็นเครื่องหมายของสมรรถภาพของการปกครองในขณะเดียวกันในการปกครองพระสงฆ์ให้ได้ผลดีตามหลักการดังกล่าวนั้น[๑๐๔] พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสทุกรูปต้องพัฒนาตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัยก่อนเป็นประการแรกประการที่สองจะต้องมีรูปแบบการปกครองในวัดวาอารามให้เรียบร้อย และประการสุดท้ายจะจัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียนแผนกปริยัติธรรมขึ้นเช่นนักธรรมแผนกบาลีขึ้นในวัดของตนนอกจากนี้จะต้องอบรมวิปัสสนากรรมฐานให้กับพระภิกษุสามเณรเรียกว่าจริยธรรมการให้การศึกษาด้านจริยธรรมก็คือการเปิดโรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ขึ้นการเปิดโรงเรียนเด็กเล็กที่เรียกว่าเด็กก่อนเกณฑ์ซึ่งเป็นโครงการของมหาเถรสมาคมก็เพื่อเป็นการชักจูงเด็กเล็กให้หันเข้ามาพึ่งพระสงฆ์พระสงฆ์ก็มีบทบาทช่วยเหลือเด็กเล็กเหล่านี้ก็คือลูกหลานชาวบ้านที่ออกไปประกอบอาชีพเมื่อวัดรับดูแลลูกหลานให้ความเลื่อมใสศรัทธาต่อวัดต่อพระพุทธศาสนาก็บังเกิดกับประชาชน[๑๐๕] จึงเห็นได้ว่าพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสนอกจากจะมีหน้าที่ในการดูแลวัดพัฒนาวัดแล้วยังต้องช่วยเหลือ และพัฒนาชุมชนพร้อมกันไปด้วย

พระสังฆาธิการเป็นนามบัญญัติตามพระราชบัญญัติคณะสงค์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ “ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองของตนได้แก่การรักษาความสงบเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษาการเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการการศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณสงเคราะห์รวมทั้งการนิคหกรรมหรือการวินิจฉัยอธิกรณ์หรือความผิดทางพระธรรมวินัยของพระภิกษุ กฎมหาเถรสมาคมฉบับที่๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการได้กำหนดจริยาพระสังฆาธิการซึ่งพระสังฆาธิการต้องปฏิบัติตามบทบาทพระสังฆาธิการดังต่อไปนี้

๑. ต้องเคารพเอื้อเฟื้อต่อกฎหมายพระราชบัญญัติคณะสงฆ์กฎกระทรวงกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และปฏิบัติตามพระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด

๒. ต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งโดยชอบด้วยอำนาจหน้าที่ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยคำสั่งนั้นให้เสนอความเห็นทัดทานเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน๑๕วันนับแต่วันที่ได้รับคำสั่ง และเมื่อได้ดังกล่าวมาแล้วนั้นแต่ผู้สั่งมิได้ถอนหรือแก้คำสั่งนั้นถ้าคำสั่งนั้นในกรณีมีการทัดทานคำสั่งให้ผู้สั่งรายงานเรื่องทั้งหมดไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไปในการปฏิบัติหน้าที่ห้ามทำข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตนเว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษเป็นครั้งคราว

๓. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังมิให้เกิดความเสียหายแก่การคณะสงฆ์และการพระศาสนา และห้ามมิให้ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันควร

---

[๑๐๔]พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), “วัดจะช่วยชาวบ้านได้อย่างไร”, ใน **การแสวงหาเส้นทางการพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย**, (กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๒๖), หน้า ๔๗.

[๑๐๕]กรมการศาสนา,“พระสงฆ์กับการพัฒนาชนบท”, ใน**การแสวงหาหาเส้นทางการพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย**, (กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๒๖), หน้า ๕๓–๖๗.

๔. ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ และห้ามมิให้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่สมควร

๕. ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตน และผู้อยู่ในปกครอง

๖. ต้องรักษาส่งเสริมสามัคคีในหมู่คณะ และความช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในทางที่ชอบ

๗. ต้องอำนวยความสะดวกในหน้าที่การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา

๘. ต้องรักษาข้อความอันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ที่ยังไม่ควรเปิดเผย

ทั้ง ๘ ข้อนี้เป็นจริยาอันพระสังฆาธิการต้องถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดเพราะละเมิดแล้วย่อมได้รับโทษฐานละเมิดจริยาอำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการการปกครองคณะสงฆ์ทุกส่วนชนชั้นให้มีเจ้าคณะมหานิกาย และเจ้าธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัด และพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้นๆ[๑๐๖]

๒.๔.๕ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง

กฎมหาเถรสมาคมฉบับที่๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ได้กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อความเรียบร้อยดีงามวิธีดำเนินการศาสนศึกษา และศึกษาสงเคราะห์ วิธีดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาวิธีดำเนินการสาธารณูปการ และสาธารณะสงเคราะห์[๑๐๗] อันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ และการพระศาสนาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบมหาเถรสมาคมเพื่อประโยชน์แก่การปกครองคณะสงฆ์ให้เจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับคณะสงฆ์ในนิกายนั้นๆในเขตปกครองคณะสงฆ์ผู้วิจัยได้นำมาแสดงไว้ ดังนี้

๑. เจ้าคณะใหญ่หนกลางปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค๑ ภาค ๒ ภาค ๓ ภาค๑๓ ภาค ๑๔ และ ภาค ๑๕

๒. เจ้าคณะใหญ่หนเหนือปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๔ ภาค ๕ ภาค ๖ และ ภาค ๗

๓. เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออกปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๘ ภาค ๙ ภาค ๑๐ ภาค ๑๑ และ ภาค ๑๒

๔. เจ้าคณะใหญ่หนใต้ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๖ ภาค ๑๗ และ ภาค ๑๘

๕. เจ้าคณะใหญ่ธรรมยุตปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ธรรมยุตทุกภาค เจ้าคณะใหญ่มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตหนของตน ดังนี้

๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศพระราชบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒) ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษาการศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

---

[๑๐๖]สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ,** หน้า ๗๐.

[๑๐๗]สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ,** หน้า ๗๑.

๓) วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือวินิจฉัยชั้นภาคหรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาสตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖) ตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบการปกครองของพระสังฆาธิการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินการปกครองของพระสังฆาธิการในส่วนกลางมีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และรัดกุม เพื่อให้การปกครองมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการปกครองในส่วนกลางนี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายหลักในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ในส่วนภูมิภาคต่อไป

๒.๔.๖ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค

การปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคนั้น จะมีการปกครองที่มีส่วนสำคัญ เพราะความเจริญงอกงามของพระพุทธศาสนาในแต่ละท้องถิ่น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการในส่วนภูมิภาคนี้ ซึ่งการปกครองส่วนภูมิภาคนั้น แบ่งการปกครองเป็นระดับชั้น[๑๐๘] ดังนี้

ก. เจ้าคณะภาคมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตภาคของตน ดังนี้

๑ ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศตามพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒ ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษาการศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓ วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นจังหวัด

๔ แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะจังหวัดให้เป็นไปโดยชอบ

๕ การควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาสตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖ ตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ข. เจ้าคณะจังหวัดหมายถึงเจ้าคณะกรุงเทพมหานคร และเจ้าคณะจังหวัดนอกจากกรุงเทพ มหานครรวมถึงรองเจ้าคณะจังหวัดหมายถึงรองเจ้าคณะจังหวัดกรุงเทพมหานคร และรองเจ้าคณะจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครเจ้าคณะจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตจังหวัดของตน[๑๐๙] ดังนี้

---

[๑๐๘]สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ,** หน้า ๗๒.

[๑๐๙]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๒.

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษาการศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่แพระพุทธศาสนาการสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. ระงับอธิกรณ์วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะอำเภอ

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะอำเภอให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาสตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๖. ตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ค. เจ้าคณะอำเภอหมายถึงเจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานคร และเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร รองเจ้าคณะอำเภอหมายถึงรองเจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานคร และรองเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครเจ้าคณะอำเภอมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอของตน[๑๑๐] ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ควบคุม และการส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยการศาสนศึกษาการศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ได้ดำเนินไป

๓. ระงับอธิกรณ์วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะตำบล

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะตำบลให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาสตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖. ตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ฆ. เจ้าคณะตำบลหมายถึงเจ้าคณะแขวงในกรุงเทพมหานคร และเจ้าคณะตำบลในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครรวมถึงรองเจ้าคณะตำบลหมายถึงรองเจ้าคณะแขวงในกรุงเทพมหานครและรองเจ้าคณะตำบลในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครรวมถึงเจ้าคณะตำบลมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตตำบลของตน[๑๑๑] ดังนี้

---

[๑๑๐]สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ,** หน้า ๗๕.

[๑๑๑]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๖.

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชคำสั่งขอผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษาการศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. ระงับอธิกรณ์วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าอาวาส

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาสให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าอาวาส และพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรือผู้อยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖. การประชุม และตรวจตราพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตนเพื่อเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่เจ้าคณะภาครองเจ้าคณะภาคเจ้าคณะจังหวัดรองเจ้าคณะจังหวัดเจ้าคณะอำเภอรองเจ้าคณะอำเภอเจ้าคณะตำบลรองเจ้าคณะตำบลให้มีเลขานุการทำหน้าที่เลขานุการ

ง. เจ้าอาวาสผู้มีอำนาจสูงสุดภายในวัดคือ เจ้าอาวาสซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ ตามกฎมหาเถรสมาคมเจ้าอาวาสวัดเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอันยิ่งใหญ่เพราะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ปกครองวัด และเป็นผู้แทนวัดเนื่องจากวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลคือบุคคลตามกฎหมาย ดังนั้นเจ้าอาวาสจึงมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญาตามมาตรา ๔๕ กล่าวว่า “ให้ถือว่าพระภิกษุซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในการปกครองคณะสงฆ์ และไวยาวัจกรเป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา” ตำแหน่งเจ้าอาวาสจึงเป็นตำแหน่งสำคัญยิ่ง[๑๑๒] และนอกจากนั้นเจ้าอาวาสยังมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพุทธศาสนิกชนให้มากที่สุดที่จะช่วยจรรโลงพระพุทธศาสนาปลูกฝังศรัทธาในพุทธศาสนาแก่ประชาชนดังที่กล่าวที่ว่าพระสังฆาธิการคือผู้ปกครองสงฆ์ซึ่งตามกฎมหาเถรสมาคมกำหนดให้มีจำนวน ๑๑ อันดับโดยมีเจ้าคณะภาคเป็นอันดับที่ ๑ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสเป็นอันดับที่ ๑๑ นั้น[๑๑๓] พระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ คือเจ้าอาวาสนับเป็นพระสังฆาธิการที่มีความสำคัญมากที่สุดมีความรับผิดชอบสูงสุดด้วยเหตุผล ดังนี้

๑. เจ้าอาวาสเป็นผู้อยู่ใกล้ชิดพระภิกษุสามเณรอุบาสกอุบาสิกาประชาชน และเด็กเล็กรู้จักพื้นฐานของบุคคลเหล่านั้นดีกว่าใครๆอยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์ทางพระศาสนาทั้งดี และร้ายย่อมเข้าใจปัญหาต่างๆ และหาทางคลี่คลายปัญหาได้ง่าย

๒. ตำแหน่งเจ้าอาวาสจัดเป็นพื้นฐานที่สำคัญของตำแหน่งผู้ปกครองสงฆ์ทุกตำแหน่งเป็นเครื่องพิสูจน์ และรับรองความสามารถของตำแหน่งปกครองสงฆ์ทั้งหลายได้อย่างดีคือถ้าเป็นเจ้า

---

[๑๑๒] สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ,** หน้า ๗๖.

[๑๑๓] พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), **ธรรมญาณนิพนธ์: ๑๐๐ ปี พระพุทธวรญาณ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๕.

อาวาสได้ดีก็มีหวังที่จะเป็นเจ้าคณะตำบลหรือเจ้าคณะต่างๆได้ดี ดังนั้นกฎหมายคณะสงฆ์จึงได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ในมาตรา๓๗ และมาตรา๓๘[๑๑๔] ดังนี้

มาตราที่ ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ ดังนี้

๑) บำรุงรักษาวัดจัดกิจกรรม และศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี

๒) ปกครอง และสอดส่องให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ที่มีอยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นปฏิบัติตามพระธรรมวินัยกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรม และสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์

๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

หน้าที่เจ้าอาวาสดังกล่าวในมาตรา ๓๗ นี้เป็นหน้าที่โดยภาพรวมลักษณะงานอย่างกว้างๆ มิได้ชี้ชัดถึงวิธีปฏิบัติแต่อย่างใดเพราะวิธีปฏิบัตินั้นได้กำหนดโดยลักษณะงานเป็น ๔ อย่าง[๑๑๕]

๑. หน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้แก่

๑) การบำรุงรักษาวัดให้เป็นไปด้วยดีหมายถึงการก่อสร้างการบูรณปฏิสังขรณ์ การปรับปรุงตบแต่งการกำหนดแบบแปลนแผนผังซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่ต้องทำด้วยแรงเงินแรงงานและแรงความคิดอันเป็นส่วนสร้างสรรค์ และเสริมสร้างส่วนที่เป็นวัตถุให้ปรากฏเป็นรูปธรรมศาสนสถาน และศาสนวัตถุของวัดวาอารามต่างๆจักได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้เป็นไปด้วยดีด้วยหน้าที่เจ้าอาวาสข้อนี้

๒) การจัดกิจการของวัดให้เป็นไปด้วยดีหมายถึงการจัดกิจการของวัดตามหน้าที่ผู้ปกครองวัด และหน้าที่จัดกิจการแทนวัดในฐานะผู้แทนนิติบุคคลเช่นการรับทรัพย์สินการอรรถคดีกิจการเหล่านี้เจ้าอาวาสจะต้องจัดการให้เป็นไปด้วยดีคือเป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบแบบแผนหรือจารีตว่าด้วยการนั้น

๓) การจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดีหมายถึงการดูแลรักษาการใช้จ่ายการจัดทรัพย์สินของตลอดจนการบัญชีทั้งส่วนที่เป็นศาสนวัตถุศาสนสถาน และศาสนสมบัติของวัดที่ตนเป็นเจ้าอาวาสให้เป็นไปด้วยดีคือให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

๒. หน้าที่ในการปกครองบรรพชิต และคฤหัสถ์ในวัดได้แก่

๑) การปกครองบรรพชิต และคฤหัสถ์ในวัดหมายถึงการคุ้มครองปกป้องรักษาให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ผู้ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นให้เป็นอยู่ด้วยความผาสุกให้ความอนุเคราะห์ในส่วนที่อยู่อาศัย และปัจจัยพอสมควรหรือกล่าวอีกในหนึ่งว่าช่วยบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์ดังกล่าวด้วยพรหมวิหารธรรมตามควรแก่เหตุ

๒) การสอดส่องบรรพชิต และคฤหัสถ์ในวัดหมายถึงการตรวจตรา และเอาใจใส่ดูแลการประพฤติปฏิบัติตนของบรรพชิต และคฤหัสถ์ที่มีถิ่นที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น

---

[๑๑๔]พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงฺคปญฺโญ), **เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องการคณะสงฆ์ และการพระศาสนา**, หน้า ๓๓-๓๔.

[๑๑๕]เรื่องเดียวกัน. หน้า ๓๕.

ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามรวมถึงควบคุม และบังคับบัญชาบรรพชิต และคฤหัสถ์ดังกล่าวให้ปฏิบัติตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบหรือคำสั่งมหาเถรสมาคม และรวมถึงการว่ากล่าวแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติดังกล่าวด้วยทั้งนี้เพื่อความเจริญรุ่งเรืองแห่งวัดและพระศาสนาอันเป็นส่วนรวม

๓. หน้าที่เป็นธุระจัดการศึกษา และอบรม

๑) การจัดการศาสนศึกษาหมายถึงการจัดการให้มีการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งแผนกบาลี และแผนกธรรม (รวมถึงธรรมศึกษาอยู่ด้วย) หรือเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่งซึ่งยึดแบบแผนตามจารีตประเพณีโดยปฏิบัติสืบมาโดยตรงได้แก่การจัดตั้งสำนักศาสนศึกษาแผนกธรรมหรือการให้พระภิกษุสามเณรไปเรียนที่วัดใกล้เคียงซึ่งมีสำนักศาสนศึกษาดังกล่าว

๒) การอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยหมายถึงการจัดให้มีการอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตตามวิธีการที่กำหนดในคำสั่งมหาเถรสมาคมเรื่องให้ภิกษุสามเณรเรียนพระธรรมวินัยพ.ศ.๒๕๒๘ และการจัดให้มีการอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่คฤหัสถ์ในรูปแบบอื่นๆ รวมถึงการฝึกอบรมระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามพระธรรมวินัย และการปฏิบัติศาสนกิจของพระสงฆ์เช่นการทำกิจวัตรประจำวันการฝึกซ้อมสวดมนต์ฝึกซ้อมเรื่องสังฆกรรม และพิธีกรรมทางพระศาสนาตลอดจนฝึกอบรมการปฏิบัติศาสนกิจของคฤหัสถ์เช่นการทำวัตรสวดมนต์ประจำวันพระการสมาทานอุโบสถ และปฏิบัติศาสนพิธีอื่นๆ

๔. หน้าที่อำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลหน้าที่อำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลนั้นเป็นหน้าที่เชื่อมโยงผูกผันกับสังคมทั้งในส่วนวัด และนอกวัด และเป็นหน้าที่อันเกี่ยวกับผลประโยชน์ทั้งโดยตรง และโดยอ้อมซึ่งพอแยกได้โดยลักษณะคือ

๑) การอำนวยความสะดวกแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์ที่ขอใช้วัดเป็นที่จัดบำเพ็ญกุศลทั้งที่เป็นส่วนตัว และส่วนรวม

๒) การอำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดเองทั้งที่เป็นการประจำและเป็นการจร

๓) การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้จะบำเพ็ญกุศลนอกวัดแต่ขอรับคำปรึกษา และความอุปถัมภ์จากเจ้าอาวาสหรือจากวัด

๔) การสร้างสถานที่เพื่อที่จะได้อำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลเช่นการสร้างฌาปนสถานมีเมรุเผาศพศาลาเผาศพศาลาพักศพหรือศาลาบำเพ็ญกุศล และที่เก็บศพ เป็นต้น

อำนาจของเจ้าอาวาสหมายถึงสิ่งที่เป็นอุปการะแก่การปฏิบัติงานของเจ้าอาวาสเพื่อให้งานที่ปฏิบัติเป็นไปด้วยดีเป็นสิ่งที่มีคู่กับหน้าที่เจ้าอาวาสมีไว้เพื่อใช้บังคับบัญชาผู้อยู่ในบังคับบัญชาโดยเฉพาะเกี่ยวกับบรรพชิต และคฤหัสถ์ที่พำนักอาศัยอยู่ภายในวัดนั้นดังในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์มาตรา๓๘เจ้าอาวาสมีหน้าที่[๑๑๖] ดังนี้

๑) ห้ามบรรพชิต และคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตจากเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด

---

[๑๑๖]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖-๓๗.

๒) สั่งให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปจากวัด

๓) สั่งให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ที่มีอยู่หรือหรือพำนักอาศัยในวัดทำงานในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัยกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

นอกจากอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสตามกฎหมายคณะสงฆ์ดังกล่าวแล้ว[๑๑๗]ได้กล่าวถึงบทบาทความรับผิดชอบของพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสว่าต้องช่วยพัฒนาท้องถิ่นในการเสริมสร้างคุณธรรมให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนด้วยในการพัฒนาท้องถิ่นนั้นก็ต้องเริ่มที่เจ้าอาวาสต้องคุมบรรยากาศในวัดให้หุ้มห่อด้วยเมตตาสัจจะสามัคคีคนในวัดรักกันซื่อสัตย์ต่อกันปรองดองต่อกันนอกจากนั้นพระธรรมญาณมุนี(ทองย้อย กิตฺติทินโน)[๑๑๘]ยังได้กล่าวว่าในส่วนสภาพวัดเจ้าอาวาสก็ต้องจัดวัดให้เป็นศาสนสถานคือเป็นที่บำเพ็ญกิจทางศาสนาเป็นบุญสถานคือเป็นสถานที่ในการบำเพ็ญกุศลเป็นศึกษาสถานคือเป็นที่ให้การศึกษาเล่าเรียนอบรมเป็นธรรมสถานคือเป็นสถานที่ประสิทธิ์ประสาทคุณงามความดีดังนั้นภายในวัดจึงต้องมีบรรยากาศแห่งศาสนกิจอยู่ตลอดเวลาเช่น มีการไหว้พระมีการสวดมนต์มีการเข้าทำสังฆกรรมเป็นประจำตามพระธรรมวินัย

๒.๔.๗ การปกครองในรูปแบบส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม

การบริหารงานเป็นกิจการของคณะสงฆ์ที่จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่ และเป็นภารกิจของพระสังฆาธิการจะต้องปฏิบัติอันเป็นภารกิจของคณะสงฆ์ ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พระสงฆ์จึงมีการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับสังคมเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการปกครองในรูปแบบส่งเสริมรักษาความเรียบร้อยดีงามผ่านบทบาทของพระสงฆ์ และได้นำมาแสดงดังต่อไปนี้การศาสนา มี ๖ ประการ[๑๑๙]คือ

๑. การควบคุม และส่งเสริมรักษาความเรียบร้อยดีงาม (การปกครองคณะสงฆ์)
๒. การศาสนศึกษา
๓. การศึกษาสงเคราะห์
๔. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา
๕. การสาธารณูปการ
๖. การสาธารณสงเคราะห์

วิธีดำเนินการทั้ง ๖ ประการดังกล่าวบางประการมีกำหนดไว้ในระเบียบกฎมหาเถรสมาคมแต่บางประการคงเป็นไปตามจารีตที่ถือปฏิบัติตามจารีตก็มีอยู่การควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามหมายถึงงานในหน้าที่ของพระสังฆาธิการในการปกครองดูแลพระภิกษุสามเณรในเขตปกครองของตนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย และตามพระบัญญัติคณะสงฆ์ทั้งนี้คำว่าการปกครองแปลว่าการควบคุมดูแลรักษาควบคุมให้ท่านอยู่ในที่ท่าน

---

[๑๑๗]อ้างแล้ว, หน้า ๓๘.

[๑๑๘]พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), “วัดจะช่วยชาวบ้านได้อย่างไร”**,** ใน**การแสวงหาเส้นทางการพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย**, หน้า ๓๙-๔๐.

[๑๑๙]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๐.

ควรจะอยู่ด้วยเหตุนี้พระสังฆาธิการจึงต้องดำเนินการปกครอคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามพระธรรมวินัยกฎหมายกฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบคำสั่งมติประกาศ และพระบัญชาจากสมเด็จพระสังฆราชนอกจากนั้นพระสังฆาธิการยังจะต้องทำหน้าที่ระงับอธิกรณ์วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งรวมทั้งควบคุมบังคับบัญชาพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ภายใต้เขตปกครองของตนชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในการบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อยพร้อมทั้งการตรวจการ และประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน[๑๒๐]

ดังนั้นจะเห็นได้ว่างานควบคุม และการส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามเป็นงานเกี่ยวกับการปกครองพระภิกษุสามเณรตลอดจนคฤหัสถ์ที่อยู่ภายในวัดให้ประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องดีงาม

พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน)[๑๒๑] กล่าวว่างานปกครองเป็นงานของผู้นำเป็นงานลึกซึ้งกว้างขวางยิ่งใหญ่ และละเอียดอ่อนยิ่งกว่างานทั้งหลาย และเป็นงานที่ทำไม่สำเร็จต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างใดงานอื่นๆ ก็จะดำเนินไปอย่างนั้นถ้างานปกครองดำเนินไปไม่ได้งานบริหารลักษณะอื่นๆ ก็จะดำเนินไปไม่ได้เช่นกัน ผู้ปกครองวัดก็คือเจ้าอาวาสซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอย่างยิ่งใหญ่เพราะต้องปกครองวัดคำว่า “วัด” มีความหมาย๒ประการ คือหมายถึงศูนย์กลางแห่งการศาสนาทั้งปวง และหมายถึงแหล่งรวมของส่วนประกอบที่สำคัญของพระศาสนา ๕ประการคือ

๑. ศาสนสถานได้แก่พื้นที่ตั้งวัด และบริเวณมีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติสิ่งแวดล้อมเหมาะที่จะเป็นเครื่องเสริมสร้างความวิเวกความสงบ

๒. ศาสนวัตถุได้แก่สิ่งปลุกสร้างเป็นเสนาสนะต่างๆเป็นปูชนียวัตถุปูชนียสถานที่แสดงถึงความถูกต้องเรียบร้อยนำไปสู่ความสงบ

๓. ศาสนบุคคลได้แก่พระภิกษุสามเณรที่มีลักษณะเป็นสมณะตั้งอยู่ในศีลจารวัตรบำเพ็ญหน้าที่ศึกษาปฏิบัติ และแนะนำสั่งสอนเพื่อความสงบบำเพ็ญสังคมสงเคราะห์ตามสมณวินัยศิษย์วัดที่มีลักษณะเป็นพุทธมามกะตลอดจนทายกทายิกาที่มีแนวแห่งความเป็นอุบาสกอุบาสิกามีความมั่นคงในพระศาสนาพอสมควร

๔. ศาสนธรรมได้แก่ระเบียบแบบแผนขนบประเพณีทางศาสนาตลอดถึงคำสั่งสอนและแนวปฏิปทาทางพระศาสนาที่ได้รับการยกย่องเชิดชู และศึกษาเล่าเรียนด้วยความเลื่อมใสในคุณค่าเป็นที่พึ่งทางใจ

๕. ศาสนกิจได้แก่งานต่างๆทางพระศาสนาเช่นการศึกษาการเผยแพร่หรืองานเสริมสร้างความบริสุทธิ์ความมั่นคงของสังฆมณฑลเพื่อความดำรงอยู่ด้วยดีของพระศาสนาเจ้าอาวาสมีภาระหน้าที่ที่จะต้องบริหารส่วนประกอบที่สำคัญของพระศาสนาทั้ง๕นี้ไปพร้อมๆกันด้วยความรับผิดชอบโดยนโยบายที่สุขุมรอบคอบเหมาะสมกับกาลเทศะ และสถานการณ์ปัจจุบันทั้งนี้ภารกิจ

---

[๑๒๐] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๒.

[๑๒๑] พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), **ธรรมญาณนิพนธ์: ๑๐๐ปี พระพุทธวรญาณ**, หน้า ๕๒-๕๓.

ที่เจ้าอาวาสจะต้องให้ความสนใจเอาใจใส่เป็นพิเศษคือการบริหารศาสนบุคคลโดยเริ่มงานปกครองพระภิกษุสามเณรในวัดให้เป็นพื้นฐานในเบื้องต้น

นอกจากนั้นจากภาระหน้าที่ของเจ้าอาวาสทั้ง๕ประการดังกล่าวแล้วเจ้าอาวาสยังมีภาระหน้าที่สำคัญตามพุทธประสงค์คือการช่วยพัฒนาท้องถิ่นด้วยเพราะปัจจุบันประชาชนนับถือพระภิกษุที่ประพฤติถูกมีน้อยนับถือพระที่ผิดมากกว่าการนับถือพระถูกจะต้องนับถือที่ท่านใช้ชีวิตของท่านตามพระพุทธประสงค์

การที่พระสงฆ์จะมีบทบาทต่อสังคมนั้นคุณภาพของพระสงฆ์เป็นสิ่งสำคัญมากปัจจุบันพระสงฆ์มีคุณภาพลดน้อยถอยลงในด้านข้อวัตรปฏิบัติ และความสามารถในการสอน และการเผยแผ่พระธรรมจึงทำให้พระสงฆ์สูญเสียความเป็นผู้นำในทางคุณธรรม และสติปัญญา และสูญเสียศรัทธาจากญาติโยมดังนั้นการบริหารการปกครอง และการดูแลพระสงฆ์เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้คุณภาพของพระสงฆ์ดีขึ้นคุณภาพของพระสงฆ์จะดีขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยอย่างอื่นอีกทั้งนี้หากระบบการปกครองสงฆ์เป็นระบบกำกับดูแลพระสงฆ์ให้มีความประพฤติที่ถูกต้องดีงามสิ่งที่จะต้องมาเสริมควบคู่กันก็คือระบบกลั่นกรอง และกล่อมเกลาระบบกลั่นกรองมีไว้สำหรับคัดเลือกผู้ที่จะมาบวชส่วนระบบกล่อมเกลาสำหรับผู้ที่ผ่านการบวชมาแล้วอันที่จริงการกล่อมเกลาผู้บวชนั้นมีอยู่แล้วตามพระธรรมวินัย โดยอุปัชฌาย์เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นี้ และเป็นผู้รับรองต่อคณะสงฆ์อุปัชฌาย์จะต้องมีหน้าที่กลั่นกรอง และกล่อมเกลาการกลั่นกรองเป็นขั้นแรกสำหรับผู้ที่จะมาเป็นสมาชิกคณะสงฆ์ขั้นตอนที่สำคัญกว่านั้นคือการกล่อมเกลาทั้งในด้านความประพฤติความรู้ความเข้าใจในทางธรรมให้เจริญงอกงามทั้งคุณธรรม และปัญญาแม้คณะสงฆ์จะไม่มีระบบกลั่นกรองแต่ถ้ามีระบบกล่อมเกลาที่ดีก็ยังมีหลักประกันว่าผู้ที่มาบวชเป็นพระจะได้รับการศึกษาอบรมให้เป็นพระที่ดีสามารถทำหน้าที่ตามพระธรรมวินัยได้

ดังนั้นคณะสงฆ์จะต้องสร้างระบบกล่อมเกลาที่ดีได้แก่ระบบกล่อมเกลาที่ไม่เป็นทางการก็คือการดูแลเอาใจใส่ที่อุปัชฌาย์อาจารย์พึงมีต่อศิษย์ส่วนระบบที่เป็นทางการก็คือระบบการศึกษาด้านปริยัติธรรมของพระสงฆ์[๑๒๒] นอกจากนั้นการศึกษาโดยใช้พระธรรมวินัยเป็นเครื่องฝึกฝนพัฒนาตนนั้นการเล่าเรียนทางวิชาการพุทธศาสนา และการฝึกฝนพัฒนาจิตที่เรียกว่าปริยัติ และปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในชุมชนสงฆ์วัดได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทยจนมีฐานะเป็นศูนย์กลางของชุมชนพระสงฆ์ที่มีข้อวัตรปฏิบัติอยู่ในสังคมที่งดงาม และมีความสามารถในการอบรมประชาชนให้มีหลักธรรมทางพุทธศาสนาในการดำรงชีวิตนับว่ามีความสำคัญมาก[๑๒๓]

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันบทบาทของวัดได้ถูกทำให้ผิดเพี้ยนไปจากเดิมกรมการศาสนาจึงได้รวบรวมโครงการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชนโดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

---

[๑๒๒] พระไพศาล วิสาโล, **พระพุทธศาสนาไทยในอนาคตแนวโน้ม และทางออกจากวิกฤต**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๕-๒๗๗.

[๑๒๓] อ้างแล้ว.

๑. มุ่งพัฒนาวัดให้เป็นสถานที่ที่สะอาดเรียบร้อยร่มรื่นเพื่อจูงใจให้ประชาชนได้เข้ามาสู่วัดมากขึ้น

๒. มุ่งในการปกครองศาสนบุคคลที่พำนักอาศัยอยู่ภายในวัดให้อยู่กันด้วยความเรียบร้อย และสงบสุขมีการศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยกันอย่างจริงจัง และปฏิบัติตามพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัดเพื่อก่อให้เกิดศรัทธาต่อประชาชน

๓. มุ่งให้วัดได้จัดกิจกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้แก่การอบรมสั่งสอนศีลธรรมแก่ประชาชน และช่วยอบรมสั่งสอนศีลธรรมแก่นักเรียนให้มากขึ้น

เมื่อว่าตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ คณะสงฆ์ไทยมีการจัดองค์กร อย่างดี วัดนับหมื่นวัด และพระภิกษุสามเณรประมาณ ๓ แสนรูป อยู่ภายใต้การบริหารแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง และคณะสงฆ์ได้รับการยอมรับ และอุปถัมภ์จากรัฐ ซึ่งทำให้กิจการคระสงฆ์ การศึกษา และพิธีกรรมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การปกครองคระสงฆ์ที่มีการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางนี้ ทำให้กิจการคณะสงฆ์ได้รับการดูแลใกล้ชิด สามารถรักษาระเบียบวินัย และมีช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างศูนย์กลางการบริหารกับจังหวัดที่ไกลออกไป เนื่องจากมีการจัดองค์กรแบบนี้ การประสานร่วมมือ และความปรองดองกับรัฐจึงคงมีอยู่ได้ และพระสงฆ์เองก็มีส่วนสร้างความสามัคคีในหมู่ประชาชน และรักษาความมั่นคงของชาติ แต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่ง องค์กรที่มีการรวมเข้าสู่ศูนย์กลางเช่นนี้ต้องพึ่งพาอาศัยคณะผู้นำจำนวนน้อย ซึ่งจะมีข้อจำกัดตรงที่ไม่สามารถตอบรับต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ดังนั้น แม้พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ จะมีส่วนดีตรงที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างมหานิกายกับธรรมยุติกนิกาย และทำให้มีเอกภาพเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ไทยได้ก็จริง แต่กระนั้น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ฉบับนี้ ก็ได้สร้างปัญหาให้กับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ทั้งนี้ เพราะมีการยกเลิก “องค์กร” หรือ “กระทรวง” แล้วมอบงานทั้งหมด ให้อยู่ในความรับผิดชอบของกรรมการมหาเถรสมาคม ว่าโดยหลักการ กรรมการมหาเถรสมาคมแต่ละรูป ต้องรับภาระกำกับดูแลงานปกครอง งานศึกษา งานเผยแผ่ งานสาธารณูปการ และงานสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ การวินิจฉัยสั่งการแต่ละครั้ง ต้องอาศัยมติร่วมกันของมหาเถรสมาคม มีหลายครั้งที่มีเรื่องสั่นสะเทือนวงการคณะสงฆ์เกิดขึ้น ประชาชนรอดูว่าคณะสงฆ์จะจัดการอย่างไร ปรากฏว่ากรรมการมหาเถรสมาคมแต่ละรูป ยังทำอะไรไม่ได้ จนกว่าจะมีการประชุมกรรมการมหาเถรสมาคม เพื่อพิจารณาเรื่องนั้น เพื่อแก้ปัญหานี้กฎหมายคณะสงฆ์น่าจะกำหนดให้มี “องค์กร” หรือ “ กระทรวง “ ซึ่งอยู่ในกำกับดูแลของกรรมการมหาเถรสมาคมบางรูปผู้ทำหน้าที่สังฆมนตรีมีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้นๆ แล้วจึงรายงานมหาเถรสมาคม แม้พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๑๙ จะให้อำนาจสมเด็จพระสังฆราช ทรงแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือ คณะอนุกรรมการฝ่ายต่างๆตามมติมหาเถรสมาคม เพื่อกลั่นกรองเรื่องที่จะเสนอมหาเถรสมาคม และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย แต่มีข้อสังเกตว่าคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการเหล่านี้มีหน้าที่เพียง “กลั่นกรองเรื่อง“ เพื่อเสนอมหาเถรสมาคมเท่านั้น อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการยัง อยู่ที่มหาเถรสมาคม ในทางปฏิบัติมหาเถรสมาคม สามารถมอบอำนาจให้คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการปฏิบัติหน้าที่ประจำ “องค์กร” หรือ “กระทรวง” ตามที่มหาเถรสมาคมกำหนด เช่น คณะกรรมการ

ปกครอง คณะกรรมการศึกษา คณะกรรมการเผยแผ่ ให้คณะกรรมการเหล่านี้มีสำนักงานประจำ และมีหน้าที่ประจำเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐ ผลดีของการมีสำนักงานถาวร และคณะกรรมการถาวรก็คือความต่อเนื่องของเอกสาร และการปฏิบัติงาน ไม่ว่าคณะกรรมการจะเปลี่ยนไปกี่ชุดก็ตาม งานยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเอกสารสำคัญก็ไม่สูญหายทั้งคณะกรรมการชุดใหม่ยังอาศัยเอกสารเหล่านั้นเพื่อศึกษางานเก่าไปด้วยข้อสำคัญก็คือคณะกรรมการหรืออนุกรรมการต้องมีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกินสี่ปีเหมือนคณะรัฐมนตรีของฝ่ายบ้านเมือง

ส่วนประเด็นสาระสำคัญของการออกพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมนั้น ด้วยการบริหารงานคณะสงฆ์ไม่สามารถดำเนินกิจการงานคณะสงฆ์ได้ เพราะประธานกรรมการมหาเถรสมาคม ประชวร และประทับรักษาพระสุขภาพเป็นเวลานานนับปี ไม่สามารถทรงเข้าร่วมประชุมได้ ด้วยประเด็นดังกล่าวนี้ อาจเกิดความเสียหายต่อวงการคณะสงฆ์ในการบริหารการตัดสินใจในนโยบายหลัก โดยภาพรวม จึงจำเป็นต้องมีประธานคณะผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนสมเด็จพระสังฆราช องค์ประธานในการประชุมกรรมการมหาเถรสมาคม ด้วยการออกพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ พ.ศ. ๒๕๔๗ โดยความเห็นชอบของทั้งพุทธจักร คือ กรรมการมหาเถรสมาคม และราชอาณาจักร คือ คณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นอำนาจของฝ่ายบริหารโดยตรง ทั้งนี้ เพื่อความเจริญรุ่งเรืองในการพัฒนา ด้านการศึกษา การเผยแผ่ และการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย และความมั่นคงศรัทธายั่งยืนสถาพรของพระพุทธศาสนาสืบไป

ดังนั้น การปกครองคณะสงฆ์ในยุคสถานการณ์ปัจจุบันนี้ คณะสงฆ์ย่อมมีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี บูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมนำการปกครองไปพร้อมกับความเจริญ และมี กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัย โดยเฉพาะการปกครองคณะสงฆ์มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากสมัยก่อนมาก เช่น ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ ด้านสาธารณูปการมี รูปแบบที่ปฏิบัติชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบแนวคิด และวิธีการในการปกครองคณะสงฆ์ ชื่อว่ามีส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการให้องค์กรคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยจริยาวัตรข้อปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์ และสังคมโดยรวม **และ**ที่สำคัญจะต้องเป็นนักปกครองที่มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม ต้องเว้นจากความมีอคติทั้งปวง ตั้งมั่นในหลักพรหมวิหารธรรมเป็นแกนหลักของการปกครองอยู่เสมอ

๒.๔.๘ หลักการทั่วไปเกี่ยวการบริหารคณะสงฆ์

เนตร์พัณณา ยาวิราช กล่าวถึงหน้าที่การจัดการ (The Management Process : Management Functions) ประกอบด้วย การจัดการ ดังนี้[๑๒๔]

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

---

[๑๒๔]เนตร์พัณณา ยาวิราช (๒๕๔๖) อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, **การบริหารแบบมีส่วนร่วม.** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๒๕), หน้า ๑๑.

๒. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึงการนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนด หน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การเป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

๓. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

๔. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การรวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารคือ ๑) จะต้องมีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ๒) จะต้องมีการกระทำอย่างร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มบุคคลนั้น และ ๓) จะต้องมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งได้นิยามการบริหารว่าหมายถึง การกระทำร่วมกันด้วยความตั้งใจของกลุ่มบุคคลอย่างร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล[๑๒๕]

Bartol & Martin ได้นำเสนอว่ากระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ ๔ ประการด้วยกัน คือ[๑๒๖]

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนเพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหารผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าแผนงานเป็นกรอบ และเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมดถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดีการวางแผนในการบริหารงานนั้นจะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาวในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุม และบังคับบัญชาในลักษณะของ หน่วยงานหลัก(Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย(Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนด ขนาดของการควบคุมไว้ด้วยการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การเพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

---

[๑๒๕]สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **การบริหาร,** (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๔๓, หน้า ๔.

[๑๒๖]Bartol & Martin. **Management.** (2nd ed.). New York: McGraw – Hill. 1997, p. 7.

๓. การนำ (Leading) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การปฏิบัติตามคำสั่งของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนั้นยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการจูงใจภายในองค์การอีกด้วย

๔. การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่าสมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐาน และแผนในการทำงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ และกระบวนการบริหาร สำหรับการบริหารคณะสงฆ์นั้น ได้ใช้หลักการบริหารตามทฤษฎีดังกล่าวที่สำคัญตามคำย่อในภาษาอังกฤษที่ว่า POSDCCR[๑๒๗] คือ

๑. การวางแผน (Planning)

๒. การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน (Organizing)

๓. การบริหารบุคคล (Staffing)

๔. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)

๕. การควบคุม (Controlling)

๖. การประสานงาน (Coordinating)

๗. การเสนอรายงาน (Reporting)

ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้ สามารถอธิบายโดยสังเขปได้ ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน หมายถึง การนำเอาสถิติข้อมูลประสบการณ์การบริหาร เพื่อหาแนวทางการเตรียมหลักการ และวิธีการดำเนินการปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างรอบคอบ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท เพราะถ้าหากขาดการวางแผนแล้วยากที่ภารกิจทุกชนิดจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการได้ การวางแผนจะช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และส่งผลช่วยให้มีการประสานงานทุกหน่วยโดยไม่ต้องปฏิบัติงานซับซ้อน และขัดแย้งกัน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นตัว แปรตัวหนึ่งของกระบวนการบริหาร ในการวางแผนนี้พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน พระองค์ทรงประสงค์ให้ผู้บวชในพระพุทธศาสนามีเป้าหมายแบบเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีที่ทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนาด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นพระภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” จะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้มีการกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุด

---

[๑๒๗]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแห่งอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพการศาสนา.

แห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั่นหมายถึงว่าให้สมาชิกปฏิบัติให้หลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว หรือแนะนำคนอื่นให้หลุดพ้นจากทุกข์อันเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต[๑๒๘]

๒. การจัดองค์การ การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน หมายถึง การจัดรูปงาน และโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งภายในองค์การตามความถนัด และตามความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดแจ้งในเชิงวิชาการด้วย สำหรับคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับ พรรษา ผู้บวชหลังตองแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อนคณะสงฆ์ได้มีการบริหารกันมาในรูปแบบ อาจารย์ปกครองศิษย์หรือพ่อปกครองลูก โดยปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยเป็นสำคัญในการจัดระเบียบการบริหาร โดยให้อำนาจบัญญัติหลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการงานของคณะสงฆ์ตามความเหมาะสม ต่อมาฝ่ายบ้านเมืองจึงเข้ามามีบทบาทช่วยอุปถัมภ์ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา[๑๒๙]

๓. การบริหารงานบุคคล เป็นการสรรหา การรับสมัคร การสัมภาษณ์ การคัดเลือก การบรรลุ การฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าในในวิธีปฏิบัติงาน สำหรับการบริหารบุคลากรของคณะสงฆ์เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่พระสังฆาธิการผู้หวังความสำเร็จในการบริหารต้องปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยในการบริหารภารกิจ และจำเป็นที่จะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง การบริหารคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น[๑๓๐]

สำหรับการบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบหมายความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการทำพิธีอุปสมบทแก่กุลบุตร พระเถระผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบท เรียกว่า พระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ ซึ่งประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่ (พระนวกะ) จะต้องได้รับการฝึกอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะก่อให้เกิดระบบการศึกษาในวัดซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา[๑๓๑] ระบบการศึกษา ในพระพุทธศาสนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ตราบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ เขาผู้นั้นยังต้องได้รับการศึกษาอบรม

---

[๑๒๘]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร,** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

[๑๒๙]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแหงอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพการศาสนา, ๒๕๒๘.

[๑๓๐]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแหงอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพการศาสนา, ๒๕๒๘.

[๑๓๑]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร,** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

ตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้ว จึงเรียกว่าเป็น อเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา[๑๓๒]

๔. การวินิจฉัยสั่งการ คือ การเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง ในจำนวนทางที่มีให้เลือกเป็นจำนวนมากการตัดสินใจสั่งการนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมด เพราะว่าบรรดากระบวนการต่างๆ ล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วย และสนับสนุนการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น ในการตัดสินใจด้านการบริหารของพระสังฆาธิการจะต้องอาศัยพระธรรมวินัย ตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กฎ และข้อบังคับ ตลอดทั้งแนวนโยบาย และระเบียบประเพณีที่เคยปฏิบัติมา ฉะนั้น การตัดสินใจจึงหมายถึง การอำนวยการสั่งการชี้แนะงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตลอด ทั้งติดตามคำสั่งชี้นั้น และในการสั่งงานซึ่งตัดสินใจสั่งการลงพระสังฆาธิการจะต้องอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริงตลอดจนความคิดเห็น บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการพิจารณา การสั่งการจะดำเนินไปในทิศทางอันเป็น จุดหมายของหน่วยงานนั้นๆ ต้องใช้เทคนิคกลวิธีให้เกิดแรงจูงใจ การติดต่อสื่อความคิด และการทำให้เกิดงานขึ้น จึงจะต้องทำให้การปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง[๑๓๓]

๕. การควบคุม เป็นกิจกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้คุณภาพที่ต้องการ โดยถือหลักปรัชญาที่ว่า “คุณภาพใส่เข้าไปในผลงานระหว่างกระบวนการทำงาน ไม่ใช่การตรวจสอบชั้นสุดท้าย” ดังนั้นการควบคุมคุณภาพจึงหมายถึง การส่งเสริม และการเสริมสร้างคุณภาพทุกขั้นตอน การควบคุมแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพตามวัตถุประสงค์นั้น เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มิใช้เป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ การควบคุมคุณภาพ คือ การทำ งานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเปล่า ป้องกันไม่ให้ทำงานผิดไปจากข้อกำหนด หาทางลดปริมาณการสูญเสีย เพิ่มปริมาณการทำงาน และเพิ่มคุณภาพให้ดีอยู่ตาลอดเวลา หาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน[๑๓๔]

การกำกับดู และเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัย เพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุก แห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ไม่มีความละอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา[๑๓๕]

๖. การประสานงาน หมายถึง การประสานแนวคิด พฤติกรรมของตนเอง และเพื่อร่วมงานผสมผสานกลมกลืนกัน ไม่ขัดหรือแย้ง และซับซ้อนกัน เพื่อประสานประโยชน์ของการ

---

[๑๓๒]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร,** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

[๑๓๓]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแหงอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพการศาสนา, ๒๕๒๘.

[๑๓๔]อ้างแล้ว.

[๑๓๕]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร,** ๒๕๔๙.

ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การประสานงานจึงเป็นการสร้างวิธีทำงานร่วมกันในหมู่คณะเดียวกัน หรือหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง มีการกระทำระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรภายนอก เพื่อก่อให้เกิดความเข้าในอันดีต่อกัน[๑๓๖] สำหรับคณะสงฆ์ ต้องมีการประสานงานกันระหว่างพระสังฆาธิการ ตั้งแต่ระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง และระดับล่างขึ้นมาสู่ระดับบน

๗. การเสนอรายงาน จะเป็นการเสนอด้วยวาจา และบันทึกเป็นหลักฐานในการดำเนินการ พร้อมกับเสนอแนะปัญหา และสถิติข้อมูลที่แท้จริงต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดทั้งการประชาสัมพันธ์เพื่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพระสังฆาธิการซึ่งเป็นผู้บริหารงานคณะสงฆ์ควรนำหลัก และวิธีการปฏิบัติดังกล่าวไปปรับปรุงใช้ในการคณะสงฆ์ก็จะเป็นประโยชน์ต่องานการคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง[๑๓๗]

หลักการบริหารดังกล่าวมาแล้วนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารคณะสงฆ์ เนื่องจากคณะสงฆ์มีภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงต้องอาศัยหลักการบริหาร

๒.๔.๙ แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

คณะกรรมการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา (คปพ.) มหาเถรสมาคม ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑ ซึ่งมีลำดับเหตุการที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์จนเกิดแผนนี้ขึ้นมา โดยมีลำดับ ดังนี้[๑๓๘]

สภาพสังคมประเทศไทยในปัจจุบัน มีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น ทำให้ประชาชนมีการดำรงชีวิตที่ค่อนข้างฝืดเคือง ไม่สะดวกเท่าที่ควรจะเป็น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นให้ดีขึ้น พระพุทธศาสนาก็เช่นเดียวกัน แม้ว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจะไม่มีความคลาดเคลื่อน ทนทานต่อการพิสูจน์ แต่การนำพระพุทธศาสนาใช้ในชีวิตประจำวันอาจจะมีรูปแบบที่ไม่เหมาะสม ไม่สมควร ได้รับการตำหนิจากคนทั่วไปถึงความไม่ทันต่อเหตุการณ์

สาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าว มาจากองค์กรศาสนา โดยเฉพาะพระภิกษุสามเณร ซึ่งได้รับการยกย่องนับถือว่าเป็น “ผู้นำทางจิตวิญญาณ” บางรูป ได้ประพฤติไม่เหมาะสม ไม่เป็นบ่อเกิดแห่งศรัทธา มีการดัดแปลงหลักธรรมคำสอนผิดเพี้ยนไปจากความเป็นจริง เพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง ด้วยเหตุนี้ สภาปฏิรูปแห่งชาติ จึงได้เสนอให้มีการปฏิรูปองค์กรพระพุทธศาสนาใน ๔ ประเด็นหลัก คือ

---

[๑๓๖]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแหงอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพการศาสนา, ๒๕๒๘.

[๑๓๗]กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **ประวัติการปกครองคณะสงฆ์ไทย,** (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ),. ๒๕๔๐.

[๑๓๘]การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา. **ที่มาของการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.buddhism4.com [๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑]

๑. เรื่องทรัพย์สินของวัด และพระสงฆ์ เนื่องจากเห็นว่า มีพระสงฆ์บางรูปแสดงความอวดรวย ใช้ชีวิตฟุ้งเฟ้อ ทำให้เห็นว่าเป็นผู้สะสม มากกว่า เสียสละ และทรัพย์สินของวัดไม่มีการแสดงบัญชีทรัพย์สินให้พุทธศาสนิกชนได้รับรู้ถึงที่มาที่ไปของเงินบริจาค ไม่มีการตรวจสอบความโปร่งใส

๒. เรื่องปัญหาของพระสงฆ์ที่ไม่ปฏิบัติตามพระธรรมวินัยนำมาซึ่งความเสื่อมศรัทธา เนื่องจากเห็นว่า มีพระสงฆ์บางรูปที่ประพฤตินอกลู่นอกทาง ประพฤติไม่เหมาะสม ทั้งนี้ เพราะไม่มีความรู้ในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างชัดเจน สั่งสอนประชาชนตามความเข้าใจของตัวเองที่คิดว่าถูกต้อง หรือสอนตามแบบอย่างโบราณาจารย์ที่เคยสั่งสอนกันมาจากอดีต

๓. เรื่องการทำพระธรรมวินัยให้วิปริต และการประพฤติวิปริตจากพระธรรมวินัย เนื่องจากมีพระภิกษุบางรูปที่มีความรู้ในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาพอสมควร แต่ดัดแปลงหลักธรรมคำสอนนั้นให้เอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง สร้างความเข้าใจผิดแก่พุทธศาสนิกชนผู้เคารพนับถือและปฏิบัติตาม จนเข้าใจว่านั่นคือพระพุทธศาสนาที่แท้จริง

๔. เรื่องฝ่ายอาณาจักรที่จะต้องเข้าไปสนับสนุน ปกป้องคุ้มครองกิจการพระพุทธศาสนา เพราะเห็นว่า องค์กรทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะมหาเถรสมาคม สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ไม่สามารถที่จะบริหารจัดการกิจการพระพุทธศาสนาให้เรียบร้อยดีงามได้ องค์กรทางพระพุทธศาสนาขาดความทันสมัย แก้ไขปัญหาได้ไม่ทันท่วงที

อาศัยเหตุดังกล่าว สภาปฏิรูปแห่งชาติ จึงนำข้อเสนอให้คณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะรัฐมนตรี พิจารณาแล้ว มีมติให้ฝ่ายศาสนจักร คือ มหาเถรสมาคม ดำเนินการหาแนวทางในการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

มหาเถรสมาคม ในฐานะองค์กรปกครองสูงสุดทางพระพุทธศาสนา มีมติมอบหมายให้กรรมการมหาเถรสมาคม ๓ รูป คือ พระพรหมมุนี พระพรหมโมลี และ พระพรหมบัณฑิต เป็นผู้แทนของมหาเถรสมาคมในการจัดทำแนวทางการปฏิรูปฯ เสนอคณะรัฐมนตรี โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑. กำหนดกรอบการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ๖ ด้าน ตามพันธกิจ คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ โดยเพิ่ม การพัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาโลก เข้าด้วย เป็นกรอบการดำเนินการที่เรียกว่า ๖+๑

ภาพที่ ๒.๒ กรอบการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ๖ ด้าน[๑๓๙]

๒. กำหนดกรอบการดำเนินงาน

๓. ระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน

๔. ดำเนินงานตามกรอบภารกิจของคณะสงฆ์

๕. ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

คณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่ประชุมมีมติรับทราบผลการพิจารณาหรือผลการดำเนินการตามที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นสำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม เสนอ

มหาเถรสมาคม โดยกรรมการที่เป็นผู้แทน ๓ รูป คือ พระพรหมมุนี พระพรหมโมลี และพระพรหมบัณฑิต พร้อมคณะกรรมการ ได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็น ๓ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ การรับรู้บริบทสังคม โดยการระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน

ระยะที่ ๒ การนำไปปฏิบัติ โดยนำความคิดเห็นจากที่ได้รับฟังมากำหนดตามภาระงานของคณะสงฆ์ ๖ ด้าน แล้วดำเนินการยกร่างแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา

ระยะที่ ๓ การรับรู้ผล โดยนำร่างแผนยุทธศาสตร์เสนอขออนุมัติต่อมหาเถรสมาคม แล้วดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้น พร้อมทั้งติดตามรายงานผลให้มหาเถรสมาคมทราบโดยละเอียด

การดำเนินการในระยะที่ ๑ คณะกรรมการดำเนินการ ได้จัดให้มีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากพระสงฆ์ และผู้แทนพุทธศาสนิกชนจากทั่วประเทศ โดยจัดระดมความคิดเห็นฯ ๓ ครั้ง

---

[๑๓๙]การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา. **ที่มาของการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.buddhism4.com [๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑]

ครั้งที่ ๑ จัดระดมความคิดเห็นจากคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์หนตะวันออก ที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

ครั้งที่ ๒ จัดระดมความคิดเห็นจากคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์หนเหนือ ที่วัดพระธาตุดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

ครั้งที่ ๓ จัดระดมความคิดเห็นจากคณะสงฆ์ในเขตปกครองหนกลาง และหนใต้ ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการจัดระดมความคิดทั้ง ๓ ครั้ง ที่ประชุมมีความเห็นตรงกันในแนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาให้ดีขึ้นในประเด็นหลัก ๓ ประเด็น คือ ๑) การสร้างศรัทธา และการสร้างเอกลักษณ์ของคณะสงฆ์ ๒) การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และบุคลากรทางศาสนา ๓) การส่งเสริมและให้ความสำคัญในกิจการพระพุทธศาสนาของรัฐบาล

การดำเนินการในระยะที่ ๒ เมื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นจากการระดมความคิดเห็นทั่วทั้งประเทศแล้ว กรรมการมหาเถรสมาคมที่ได้รับมอบหมายจึงนำข้อมูลดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมมหาเถรสมาคม ที่ประชุมมหาเถรสมาคม ได้มีคำสั่งมหาเถรสมาคม ที่ ๒/๒๕๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ของมหาเถรสมาคม เพื่อให้การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ โดยคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย

๑. ฝ่ายปกครอง มี สมเด็จพระพุฒาจารย์ เป็นประธานกรรมการ
๒. ฝ่ายศาสนศึกษา มี พระพรหมโมลี เป็นประธานกรรมการ
๓. ฝ่ายศึกษาสงเคราะห์ มี พระพรหมบัณฑิต เป็นประธานกรรมการ
๔. ฝ่ายเผยแผ่ มี สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ เป็นประธานกรรมการ
๕. ฝ่ายสาธารณูปการ มี พระพรหมมุนี เป็นประธานกรรมการ
๖. ฝ่ายสาธารณสงเคราะห์ มี พระพรหมวชิรญาณ เป็นประธานกรรมการ

และ คณะกรรมการพัฒนาพุทธมณฑล มี สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ เป็นประธานกรรมการ

การดำเนินการระยะที่ ๓ คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ที่มหาเถรสมาคมแต่งตั้ง ได้ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา โดยอาศัยข้อมูลจากการระดมความคิดเห็นจากพระสงฆ์ และองค์กรทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงเพราะเป็นข้อมูลจากผู้ปฏิบัติการในพื้นที่

คณะกรรมการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา (คปพ.) มหาเถรสมาคม ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑ มีรายละเอียด ดังนี้[๑๔๐]

๑. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านปกครอง
   ๑) พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์

---

[๑๔๐] การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา. **ที่มาของการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.buddhism4.com/web/index.php/2017-10-23-10-27-12 [๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑]

(๑) บรรจุคำว่า “พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ” ไว้ในรัฐธรรมนูญ

(๒) เพิ่มอำนาจ บทบาท และหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

(๓) กระจายอำนาจทางการปกครองคณะสงฆ์

(๔) จัดตั้งสภาสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น

(๕) กำหนดกระบวนการยุติธรรมสงฆ์ที่ชอบด้วยพระธรรมวินัย และกฎหมายบ้านเมือง

(๖) กำหนดให้มีสำนักงานเจ้าคณะแต่ละระดับชั้นทำงานต่อเนื่องโดยมีเจ้าหน้าที่สนับสนุน และให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขยายอัตรากำลังพนักงานราชการ

(๗) จัดตั้งองค์กรหรือสถาบันพัฒนาพระสังฆาธิการ

๒) พัฒนางานภายใต้ระบบ และกลไกที่มีอยู่

(๑) พระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์อย่างจริงจัง

(๒) กำหนดให้วัดหรือการปกครองคณะสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น จัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาฯ ระยะ ๕ ปี โดยให้สอดคล้องกับกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน และมีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

(๓) กำหนดระบบการคัดกรองผู้บรรพชา และอุปสมบท และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่องานปกครองคณะสงฆ์

(๔) ส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะสงฆ์ทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน

๓) การบริหารจัดการด้านการเงิน และบัญชี

(๑) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งธนาคารพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

(๒) สนับสนุน และส่งเสริมการทำรายงานด้านงบประมาณ การเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ

(๓) พัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ให้มีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย และการจัดการทรัพย์สินของสถาบันทางพระพุทธศาสนา

๒. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านศาสนศึกษา

๑) พัฒนาการบริหารจัดการในการศึกษาบาลี นักธรรม ธรรมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ มหาวิทยาลัยสงฆ์ และการศึกษาตามอัธยาศัย บูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

๒) เสนอให้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการ และพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนา

๓) จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับจังหวัดเพื่อบูรณาการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป

๔) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน

๕) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรด้านพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ เช่น กำหนดระบบเทียบมาตรฐานคุณวุฒิ อัตราเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น

๕) กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริม และพัฒนาระบบ และกลไกในการสร้าง และพัฒนาศาสนทายาท

๓. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านเผยแผ่

๑) กำหนดเป้าหมาย และจัดทำยุทธศาสตร์การเผยแผ่ และประชาสัมพันธ์กิจการพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ

๒) เสนอให้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยมีการจัดตั้งแม่กองงานด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๓) เสนอให้มีการตั้งหรือพัฒนาสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๔) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีความรู้ทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้สื่อ เช่น พระนักเผยแผ่ พระสอนศีลธรรม พระธรรมทูต พระธรรมทูตสายต่างประเทศ พระวิปัสสนาจารย

๕) จัดทำมาตรฐานบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่กิจการพระพุทธศาสนา

๖) เสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ พัฒนางาน และส่วนงานเพื่อการดูแลตรวจสอบมาตรฐานของบุคลากร ด้านการเผยแผ่

๗) รณรงค์ จัดกิจกรรม สนับสนุน สร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่ข่าวสารกิจการงานพระพุทธศาสนา และศาสนสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

๔. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านสาธารณูปการ

๑) ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัด

๒) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัดเสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง การปฏิสังขรณ์ การพัฒนา

๓) ทำนุบำรุงศาสนสถาน ส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์พุทธศิลปกรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุทางพระพุทธศาสนา

๔) พัฒนาวัด และศาสนสถานให้เป็นสถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติศาสนกิจของคณะสงฆ์ และพุทธศาสนิกชน

๕) พัฒนาพระสังฆาธิการให้มีความรู้ และความสามารถในด้านการสาธารณูปการ

๖) เร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำเอกสารสิทธิ์ของวัดให้เป็นระบบ

๕. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านศึกษาสงเคราะห์

๑) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนธรรมศึกษา และหลักสูตรพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๒) เสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากรแก่โรงเรียนการกุศลของวัด

๓) จัดตั้ง และบริหารกองทุนสนับสนุนการศึกษาสงเคราะห์เพื่อให้การสนับสนุนพระภิกษุสามเณรในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๔) พัฒนาพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

๕) พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อปต.) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นเอกภาพ

๖) พัฒนาจัดตั้งส่งเสริมพระพุทธศาสนา และการเรียนการสอนธรรมศึกษาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

๖. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านสาธารณสงเคราะห์

๑) สร้างระบบ และกลไกเพื่อกำกับ ดูแล และบริหารภารกิจด้านการสาธารณสงเคราะห์ ให้เป็นรูปธรรมโดยสามารถวัด และประเมินผลได้

๒) ส่งเสริม และสนับสนุนพระสงฆ์นักพัฒนาให้ทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน

๓) ส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรทางพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพสำหรับชุมชน

๔) จัดตั้งกองทุนเพื่อการสาธารณะสงเคราะห์

๕) จัดให้มีสถาบันทางการเงินเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสงเคราะห์

๗. แนวทางการพัฒนาพุทธมณฑล

๑) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งสำนักงานกลางการบริหารงานปกครองคณะสงฆ์ระดับเจ้าคณะภาค เจ้าคณะหน และสำนักงานมหาเถรสมาคม ณ พุทธมณฑล

๒) พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางแหล่งข้อมูลการศึกษาค้นคว้า งานวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

๓) สนับสนุน และส่งเสริมให้มีอนุพุทธมณฑลครบทุกจังหวัด โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

๔) พัฒนาด้านกายภาพของพุทธมณฑลให้เหมาะสมรองรับการเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาโลก

๕) พัฒนาพุทธมณฑลเป็นที่ตั้งกระทรวงพระพุทธศาสนา

คำสั่งมหาเถรสมาคมที่ ๒/๒๕๕๙ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ของมหาเถรสมาคม ดังต่อไปนี้

๑. คณะกรรมการฝ่ายปกครอง

สมเด็จพระพุฒาจารย์	ประธานกรรมการ
พระพรหมเมธี	รองประธานกรรมการ
พระราชเมธี	กรรมการ และเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) สนับสนุน ส่งเสริม สอดส่งดูแลเพื่อให้การปกครองคณะสงฆ์ และสามเณรเป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคม หรือพระบัญชาของสมเด็จพระสังฆราช

๒) เสนอมหาเถรสมาคมเพื่อให้ตรากฎ ออกข้อบังคับ วางระเบียบ ออกคำสั่ง ออกประกาศหรือมาตรการที่เกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์ และสามเณร เพื่อให้การปกครองคณะสงฆ์ และสามเณรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม

๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย

๒. คณะกรรมการฝ่ายศาสนศึกษา

พระพรหมบัณฑิต ประธานกรรมการ
พระธรรมธัชมุนี รองประธานกรรมการ
พระราชวรเมธี กรรมการ และเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับศึกษาสงเคราะห์ของคฤหัสถ์

๒) ส่งเสริม และสนับสนุนให้การศึกษาสงเคราะห์

๓) กำหนดแนวทาง และวิธีปฏิบัติในการส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์

๔) เสนอมหาเถรสมาคมเพื่อให้ตรากฎ ออกข้อบังคับ วางระเบียบ ออกคำสั่ง หรือออกประกาศของมหาเถรสมาคม

๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย

๓. คณะกรรมการฝ่ายเผยแผ่

สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ ประธานกรรมการ
พระพรหมเมธี รองประธานกรรมการ
พระเทพสุวรรณเมธี กรรมการ และเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) สนับสนุน ส่งเสริม และจัดให้มีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาใน และนอกราชอาณาจักร

๒) กำกับ ดูแลการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในราชอาณาจักรให้เรียบร้อยดีงาม และถูกต้องตามหลักพระศาสนา

๓) เสนอมหาเถรสมาคมเพื่อให้ตรากฎ ออกข้อบังคับ วางระเบียบ ออกคำสั่ง หรือออกประกาศของมหาเถรสมาคม

๔) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย

๔. คณะกรรมการฝ่ายสาธารณูปการ

พระพรหมมุนี ประธานกรรมการ
พระพรหมดิลก รองประธานกรรมการ
พระราชสารเวที กรรมการ และเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) กำกับ สอดส่อง ดูแล แนะนำการสาธารณูปการให้เป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม เกิดประโยชน์ต่อพระศาสนา และสังคม และเป็นไปโดยประหยัด

๒) สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการสาธารณูปการตามความเหมาะสมแก่ท้องถิ่น

๓) กำกับ ดูแลการสาธารณูปการให้สอดคล้องกับพระธรรมวินัย และวัตรปฏิบัติของพระภิกษุสามเณร

๔) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย

๕. คณะกรรมการฝ่ายสาธารณสงเคราะห์

พระพรหมวชิรญาณ ประธานกรรมการ

พระพรหมเมธาจารย์ รองประธานกรรมการ

พระมงคลวชิรากร กรรมการ และเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) กำกับ สอดส่อง ดูแล แนะนำการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม เกิดประโยชน์ต่อพระศาสนา และสังคม

๒) สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการสาธารณสงเคราะห์ตามความเหมาะสมแก่ท้องถิ่น

๓) กำกับ ดูแลการสาธารณสงเคราะห์ให้สอดคล้องกับพระธรรมวินัย และวัตรปฏิบัติของพระภิกษุสามเณร

๔) เสนอมหาเถรสมาคมเพื่อให้ตรากฎ ออกข้อบังคับ วางระเบียบ ออกคำสั่ง หรือออกประกาศของมหาเถรสมาคม

๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย

๖. คณะกรรมการพัฒนาพุทธมณฑล

สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ ประธานกรรมการ

สมเด็จพระพุฒาจารย์ รองประธานกรรมการ

พระพรหมโมลี กรรมการ และเลขานุการ

สรุปได้ว่า การบริหารคณะสงฆ์ เป็นหลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ได้แก่

๑) การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒) การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และ สายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ

๓) งานบุคคล หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔) การอำนวยการ หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

๕) การกำกับดูแล หมายถึง เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

และการบริหารกิจการคณะสงฆ์มี ๖ ด้าน ตามพันธกิจ คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสงเคราะห์

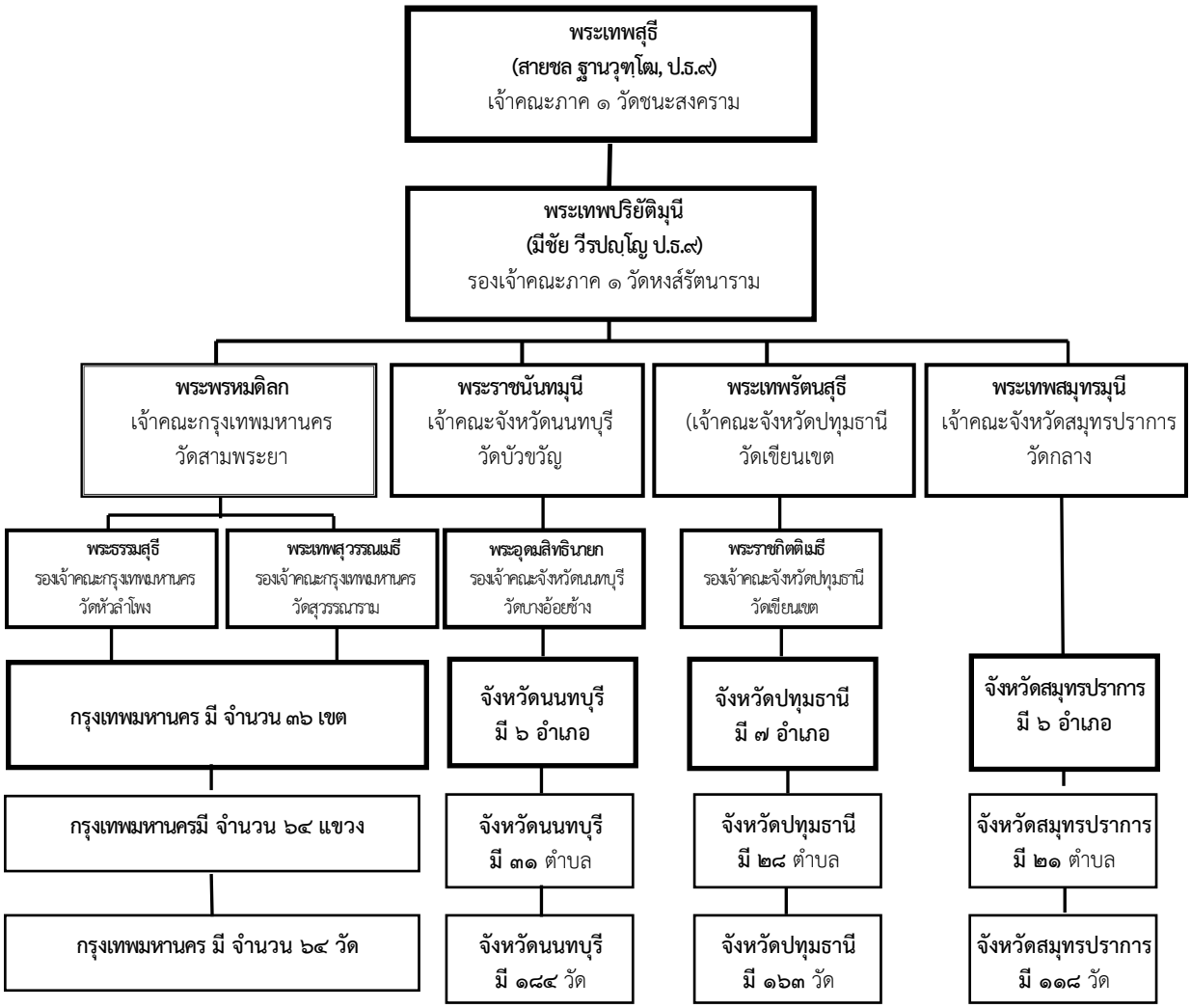
๒.๕ บริบทข้อมูลการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

การให้วัดเป็นศูนย์กลางของชุมชน โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมของวัดในการให้บริการแก่ชุมชนด้านศาสนา และวัฒนธรรม รวมไปถึงกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่ชุมชน พระสงฆ์ที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นผู้ปกครองวัดมีอำนาจ และหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ นั้น จะเห็นได้ว่า เจ้าอาวาสเป็นพระสังฆาธิการ ผู้มีหน้าที่บริหารปกครองวัด และอยู่ใกล้ชิดกับประชาชน และชุมชนมากที่สุด พระพุทธศาสนาจะเจริญก็เพราะความเลื่อมใสของประชาชน เจ้าอาวาสจึงเป็นตัวจักรสำคัญในความเจริญของพระพุทธศาสนา และการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ดังนั้น พระสงฆ์ในปัจจุบัน จึงมีบทบาทยิ่งขึ้นกว่าในอดีต แต่ต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาจิตใจคนให้สูงขึ้น และพัฒนาวัตถุให้มีความพอเหมาะแก่การใช้สอย จึงได้กำหนดบทบาทของพระสังฆาธิการไว้ ๖ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านการปกครอง ๒) ด้านการเผยแผ่ ๓) ด้านการศาสนศึกษา ๔) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๕) ด้านการสาธารณูปการ และ ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์

การปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองภาค ๑ เป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์เป็นไปในรูปแบบการจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคตามความในมาตรา ๒๒ ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ที่กำหนด ตำแหน่งพระสังฆาธิการ หรือผู้ปกครอง คณะสงฆ์ตามลำดับชั้น คือ ๑) เจ้าคณะภาค ๒) เจ้าคณะจังหวัด ๓) เจ้าคณะอำเภอ ๔) เจ้าคณะตำบล และ ๕) เจ้าอาวาส ซึ่งคณะภาค ๑ แบ่งการปกครองเป็น ๔ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดปทุมธานี มีวัดรวมทั้งสิ้น ๘๖๐ วัด และมีที่พักสงฆ์อีก ๒ ที่พักสงฆ์ โดยโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ดังนี้[๑๔๑]

---

[๑๔๑]พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชตินฺธโร), “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๑๑-๑๒๒.



ภาพที่ ๒.๓ โครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

กรุงเทพมหานคร เขตการปกครองคณะสงฆ์กรุงเทพมหานครมีวัดในเขตการปกครอง ๓๖ เขต ๖๔ แขวง จำนวน ๓๙๕ วัด กับ ๒ ที่พักสงฆ์ คือ จำแนกได้ ดังนี้

๑. เขตพระนคร ๑๔ วัด ได้แก่

๑) วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ๒) วัดสุทัศนเทพวราราม ๓) วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์
๔) วัดสามพระยา ๕) วัดสังเวชวิศยาราม ๖) วัดเทพธิดาราม
๗) วัดราชนัดดาราม ๘) วัดชนะสงคราม ๙) วัดอินทรวิหาร
๑๐) วัดมหรรณพาราม ๑๑) วัดปรินายก ๑๒) วัดใหมอมตรส
๑๓) วัดราชบุรณะ ๑๔) วัดเอี่ยมวรนุช

๒. เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ๘ วัด ได้แก่

๑) วัดสระเกศ ๒) วัดสุนทรธรรมทาน ๓) วัดสิตาราม
๔) วัดดิสานุการาม ๕) วัดเทวีวรญาติ ๖) วัดพระพิเรนทร์
๗) วัดพลับพลาชัย ๘) วัดคณิกาผล

๓. เขตสัมพันธวงศ ๕ วัด ได้แก่

๑) วัดไตรมิตรวิทยาราม ๒) วัดปทุมคงคา ๓) วัดชัยชนะสงคราม
๔) วัดจักรวรรดิราชาวาส ๕) วัดบพิตรพิมุข

๔. เขตดุสิต ๑๔ วัด ได้แก่

๑) วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม ๒) วัดเทวราชกุญชร ๓) วัดโบสถสามเสน
๔) วัดประสาทบุญญาวาส ๕) วัดสุคันธาราม ๖) วัดจันทรสโมสร
๗) วัดแกวฟาจุฬามณี ๘) วัดสวัสดิ์วารีสีมาราม ๙) วัดอัมพวัน
๑๐) วัดนอยนพคุณ ๑๑) วัดใหมทองเสน ๑๒) วัดจอมสุดาราม
๑๓) วัดธรรมาภิรตาราม ๑๔) วัดประชาระบือธรรม

๕. เขตบางซื่อ ๗ วัด ได้แก่

๑) วัดเลียบราษฎรบำรุง ๒) วัดเวตวันธรรมาวาส ๓) วัดประชาศรัทธาธรรม
๔) วัดสรอยทอง ๕) วัดบางโพโอมาวาส ๖) วัดประดูธรรมาธิปตย
๗) วัดทองสุทธาราม

๖. เขตพญาไท ๘ วัด ได้แก่

๑) วัดไผตัน ๒) วัดพรหมวงศาราม ๓) วัดกุนนทีรุทธาราม
๔) วัดใหมชองลม ๕) วัดอุทัยธาราม ๖) วัดอภัยทายาราม
๗) วัดดิสหงษาราม ๘) วัดทัศนารุณสุนทริการาม

๗. เขตบางรัก ๘ วัด ได้แก่

๑) วัดมหาพฤฒาราม ๒) วัดหัวลำโพง ๓) วัดแกวแจมฟา
๔) วัดมวงแค ๕) วัดสวนพลู ๖) วัดชำนิหัตถการ
๗) วัดชัยมงคล ๘) วัดสระบัว

๘. เขตยานนาวา-สาทร ๑๒ วัด ได้แก่

๑) วัดยานนาวา ๒) วัดบรมสถล ๓) วัดสุทธิวราราม
๔) วัดลุมเจริญศรัทธา ๕) วัดดอกไม ๖) วัดชองนนทรี
๗) วัดคลองใหม ๘) วัดคลองภูมิ ๙) วัดปริวาศ
๑๐) วัดดาน ๑๑) วัดชองลม ๑๒) วัดทองบน

๙. เขตบางคอแหลม ๑๐ วัด ได้แก่

๑) วัดวรจรรยาวาส ๒) วัดราชสิงขร ๓) วัดลาดบัวขาว
๔) วัดจันทรใน ๕) วัดอินทรบรรจงทรงวาดราษฎรบำรุง
๖) วัดไผเงินโชตนาราม ๗) วัดไทร ๘) วัดเรืองยศสุทธาราม
๙) วัดบางโคลนอก ๑๐) วัดจันทรนอก

๑๐. เขตคลองเตย ๔ วัด ได้แก่

๑) วัดคลองเตยนอก ๒) วัดคลองเตยใน ๓) วัดสะพาน
๔) วัดภาษี

๑๑. เขตพระโขนง-บางนา ๗ วัด ได้แก่

๑) วัดบุญรอดธรรมาราม ๒) วัดวชิรธรรมสาธิต ๓) วัดราษฎรศรัทธาธรรม
๔) วัดตนไทรย ๕) วัดบางนานอก ๖) วัดบางนาใน
๗) วัดศรีเอี่ยม

๑๒. เขตประเวศ-สะพานสูง. ๕ วัด ได้แก่

๑) วัดกระทุม ๒) วัดทุ่งลานนา(ชมทองผินถวิลอุปถัมภ)
๓) วัดทุ่งเศรษฐี ๔) วัดตะกล่ำ ๕) วัดลาดบัวขาว

๑๓. เขตสวนหลวง ๖ วัด ได้แก่

๑) วัดยาง ๒) วัดปากบอ ๓) วัดมหาบุศย
๔) วัดต้นไทรย์ ๕) วัดทองใน ๖) วัดบานทุง
๗) วัดขจรศิริ ๘) วัดใต

๑๔. เขตบางกะป-วังทองหลาง ๖ วัด ได้แก่

๑) วัดพระไกรสีห ๒) วัดเทพลีลา ๓) วัดจันทวงศาราม(กลาง)
๔) วัดศรีบุญเรือง ๕) วัดบึงทองหลาง ๖) วัดสามัคคีธรรม

๑๕. เขตลาดพร้าว ๑๐ วัด ได้แก่

๑) วัดลาดพราว ๒) วัดลาดปลาเค้า ๓) วัดสาครสุนประชาสรรค
๔) วัดนวลจันทร์ ๕) วัดสุวรรณประสิทธิ์ ๖) วัดบางเตย
๗) วัดพิชัย ๘) วัดคลองครุ ๙) วัดราษฎรศรัทธาธรรม
๑๐) วัดบุญศรีมุนีกรณ์

๑๖. เขตบางเขน-จตุจักร ๕ วัด ได้แก่

๑) วัดบางบัว ๒) วัดไตรรัตนาราม ๓) วัดศิริพงษธรรมนิมิต
๔) วัดเทวสุนทร ๕) วัดเสมียนนารี

๑๗. เขตดอนเมือง-หลักสี่ ๘ วัด ได้แก่

๑) วัดดอนเมือง ๒) วัดคลองบานใหม ๓) วัดสีกัน
๔) วัดพรหมรังสี ๕) วัดเทพนิมิตต ๖) วัดเวฬุวนาราม
๗) วัดสายอำพันธเอมสาร ๘) วัดหลักสี่

๑๘. เขตสายไหม ๘ วัด ๒ ที่พักสงฆ์ ได้แก่

๑) วัดราษฎรนิยมธรรม ๒) วัดเจริญธรรมาราม ๓) วัดอมราวราราม
๔) วัดหนองใหญ่ ๕) วัดโคกจาหลา ๖) วัดพรพระรวงประสิทธิ
๗) วัดอยู่ดีบำรุงธรรม ๘) วัดเกาะสุวรรณาราม ๙)ที่พักสงฆ์พุทธญาณวิสุทธิ์
๑๐)ที่พักสงฆ์ปรคนธรรพ์

๑๙. เขตคลองสามวา ๙ วัด ได้แก่

๑) วัดคูบอน ๒) วัดบัวแกวศรัทธาธรรม ๓) วัดแปนทองโสภาราม
๔) วัดพระยาสุเรนทร ๕) วัดลำกะดาน ๖) วัดสุขใจ
๗) วัดศรีสุขสมพรราษฎรศรัทธาธรรม ๘) วัดสุทธิสะอาด ๙) วัดจินดิตวิหาร

๒๐. เขตมีนบุรี ๖ วัด ได้แก่

๑) วัดแสนสุข ๒) วัดทองสัมฤทธิ์ ๓) วัดบำเพ็ญเหนือ
๔) วัดบางเพ็งใต ๕) วัดใหมลำนกแขวก ๖) วัดศรีกุเรชา

๒๑. เขตลาดกระบัง ๑๒ วัด ได้แก่

๑) วัดบำรุงรื่น ๒) วัดปลูกศรัทธา ๓) วัดลานบุญ
๔) วัดปากบึง ๕) วัดลาดกระบัง ๖) วัดสังฆราชา
๗) วัดราชโกษา ๘) วัดสุทธาโภชน ๙) วัดบึงบัว
๑๐) วัดขุมทอง ๑๑) วัดพลมานีย ๑๒) วัดอุทัยธรรมาราม

๒๒. เขตหนองจอก ๑๕ วัด ได้แก่

๑) วัดหนองจอก ๒) วัดใหมเจริญราษฎร ๓) วัดแสนเกษม
๔) วัดนารีราษฎรประดิษฐ ๕) วัดทรัพยสโมสรนิกรเกษม ๖) วัดสามงาม
๗) วัดสีชมพู ๘) วัดกระทุมราย ๙) วัดประยงคกิตติวนาราม
๑๐) วัดลำตอยติ่ง ๑๑) วัดอูตะเภา ๑๒) วัดใหมกระทุมลม
๑๓) วัดราษฎรบำรุง ๑๔) วัดลำวังคาสุทธาวาส ๑๕) วัดลำพะอง

๒๓. เขตธนบุรี ๒๔ วัด ได้แก่

๑) วัดกัลยาณมิตร ๒) วัดหิรัญรูจี ๓) วัดใหญศรีสุพรรณ
๔) วัดบางไสไก ๕) วัดประดิษฐาราม ๖) วัดเวฬุราชิณ
๗) วัดโพธินิมิตสถิตมหาสีมาราม ๘) วัดประยุรวงศาวาส ๙) วัดอินทาราม
๑๐) วัดจันทาราม ๑๑) วัดราชคฤห ๑๒) วัดบางน้ำชน
๑๓) วัดกระจับพินิจ ๑๔) วัดกลางดาวคะนอง ๑๕) วัดดาวคะนอง
๑๖) วัดบุคคโล ๑๗) วัดราชวรินทร ๑๘) วัดสันติธรรมาราม
๑๙) วัดสุทธาวาส ๒๐) วัดกันตทารารามม ๒๑) วัดบางสะแกใน
๒๒) วัดบางสะแกนอก ๒๓) วัดใหมยายนุย ๒๔) วัดวรามาตยภัณฑสารารามม

๒๔. เขตคลองสาน ๘ วัด ได้แก่

๑) วัดอนงคาราม ๒) วัดพิชยญาติการาม ๓) วัดทองธรรมชาติ
๔) วัดทองนพคุณ ๕) วัดเศวตฉัตร ๖) วัดทองเพลง
๗) วัดสุวรรณ ๘) วัดสุทธาราม

๒๕. เขตราษฎรบูรณะ ๗ วัด ได้แก่

๑) วัดสารอด ๒) วัดเกียรติประดิษฐ ๓) วัดแจงรอน
๔) วัดบางปะกอก ๕) วัดประเสริฐสุทธาวาส ๖) วัดราษฎรบูรณะ
๗) วัดสน

๒๖. เขตทุ่งครุ ๓ วัด ได้แก่

๑) วัดทุงครุ ๒) วัดหลวงพอโอภาสี(บางมด) ๓) วัดบางมดโสธราราม

๒๗. เขตบางขุนเทียน- บางบอน ๑๖ วัด ได้แก่

๑) วัดเลา ๒) วัดแสมดำ ๓) วัดพรหมรังสี
๔) วัดสะแกงาม ๕) วัดบางกระดี่ ๖) วัดกำแพง

๗) วัดสุธรรมวดี ๘) วัดศรีษะกระบือ ๙) วัดประชาบำรุง
๑๐) วัดปทีปพลีผล ๑๑) วัดธรรมคุณาราม ๑๒) วัดบัวผัน
๑๓) วัดแทนวันดีสุขาราม ๑๔) วัดโพธิ์พุฒตาล ๑๕) วัดบางบอน
๑๖) วัดนินสุขาราม

๒๘. เขตจอมทอง ๑๘ วัด ได้แก่

๑) วัดราชโอรสาราม ๒) วัดหนัง ๓) วัดนางนอง
๔) วัดศาลาครืน ๕) วัดมงคลวราราม ๖) วัดบางประทุนนอก
๗) วัดแกวไพฑูรย ๘) วัดสิงห ๙) วัดไทร
๑๐) วัดบางขุนเทียนนอก ๑๑) วัดบางขุนเทียนใน ๑๒) วัดบางขุนเทียนกลาง
๑๓) วัดนาคนิมิตรราษฎรบำรุง ๑๔) วัดสีสุก ๑๕) วัดกก
๑๖) วัดโพธิ์แกว ๑๗) วัดยายรม ๑๘) วัดโพธิทอง

๒๙. เขตบางกอกใหญ ๑๒ วัด ได้แก่

๑) วัดอรุณราชวราราม ๒) วัดราชสิทธาราม ๓) วัดหงสรัตนาราม
๔) วัดโมลีโลกยาราม ๕) วัดสังขกระจาย ๖) วัดนาคกลาง
๗) วัดใหมพิเรนทร ๘) วัดดีดวด ๙) วัดทาพระ
๑๐) วัดประดูฉิมพลี ๑๑) วัดเจามูล ๑๒) วัดประดูในทรงธรรม

๓๐. เขตบางกอกน้อย ๓๑ วัด ได้แก่

๑) วัดสุวรรณาราม ๒) วัดดุสิดาราม ๓) วัดอมรินทรารام
๔) วัดระฆังโฆสิตาราม ๕) วัดพระยาทำ ๖) วัดวิเศษการ
๗) วัดสุทธาวาส ๘) วัดอมรทายิการาม ๙) วัดฉิมทายกาวาส
๑๐) วัดสีหไกรสร ๑๑) วัดละครทำ ๑๒) วัดดงมูลเหล็ก
๑๓) วัดยางสุทธาราม ๑๔) วัดอัมพวา ๑๕) วัดครุฑ
๑๖) วัดชิโนรสาราม ๑๗) วัดปฐมบุตรอิศรารام ๑๘) วัดบางบำหรุ
๑๙) วัดโพธิ์เรียง ๒๐) วัดรวกสุทธาราม ๒๑) วัดบางเสาธง
๒๒) วัดเพลงวิปสสนา ๒๓) วัดมะลิ ๒๔) วัดไชยทิศ
๒๕) วัดใหม ๒๖) วัดศรีสุดาราม ๒๗) วัดบางขุนนนท
๒๘) วัดเจาอาม ๒๙) วัดภาวนาภิรตาราม ๓๐) วัดนายโรง
๓๑) วัดสุวรรณคีรี

๓๑. เขตบางพลัด ๒๐ วัด ได้แก่

๑)วัดคฤหบดี ๒) วัดดาวดึงษาราม ๓) วัดพระยาศิริไอยสวรรค
๔) วัดจตุรมิตรประดิษฐาราม ๕) วัดบางยี่ขัน ๖) วัดอมรคีรี
๗) วัดรวกบางบำหรุ ๘) วัดนอยนางหงษ ๙) วัดภคินีนาถ
๑๐) วัดใหมเทพนิมิต ๑๑) วัดสิงห ๑๒) วัดเปาโรหิตย
๑๓) วัดภาณุรังสี ๑๔) วัดเทพนารี ๑๕) วัดเทพากร
๑๖) วัดบางพลัด ๑๗) วัดทอง ๑๘) วัดเพลง
๑๙) วัดฉัตรแกวจงกลณี ๒๐) วัดวิมุตยาราม

๓๒. เขตตลิ่งชัน ๓๐ วัด ได้แก่

๑)วัดชัยพฤกษมาลา	๒) วัดกาญจนสิงหาสน	๓) วัดรัชฎาธิษฐาน
๔) วัดประสาท	๕) วัดแกว	๖) วัดอินทราวาส
๗) วัดเทพพล	๘) วัดศิริวัฒนาราม	๙) วัดปากน้ำฝงเหนือ
๑๐) วัดเกาะ	๑๑) วัดทองวัด(บางเชือกหนัง)	๑๒) วัดพิกุล
๑๓) วัดกระโจมทอง	๑๔) วัดเพลง	๑๕) วัดสะพาน
๑๖) วัดโพธิ์	๑๗) วัดมะกอก	๑๘) วัดจำปา
๑๙) วัดพุทธจักรมงคลชยาราม	๒๐) วัดกระจัง	๒๑) วัดทองวัด(แขวงฉิมพลี)
๒๒) วัดสมรโกฎิ	๒๓) วัดมณฑป	๒๔) วัดเรไร
๒๕) วัดตลิ่งชัน	๒๖) วัดชางเหล็ก	๒๗) วัดนครปาหมาก
๒๘) วัดไกเตี้ย	๒๙) วัดนอยใน	๓๐) วัดตะเขวัด(โคกพระเถร)

๓๓. เขตภาษีเจริญ ๒๗ วัด ได้แก่

๑)วัดปากน้ำ	๒) วัดนวลนรดิศวรวิหาร	๓) วัดอัปสรสวรรค
๔) วัดนางชี	๕) วัดคูหาสวรรค	๖) วัดนิมมานรดี
๗) วัดนาคปรก	๘) วัดทองศาลางาม	๙) วัดยางบางจาก
๑๐) วัดกำแพงบางจาก	๑๑) วัดประดูบางจาก	๑๒) วัดบางแวก
๑๓) วัดวิจิตรการนิมิต	๑๔) วัดปากน้ำฝงใต	๑๕) วัดกำแพง-บางแวก
๑๖) วัดชัยฉิมพลี	๑๗) วัดจันทรประดิษฐาราม	๑๘) วัดมะพราวเตี้ย
๑๙) วัดตะลอม	๒๐) วัดโตนด	๒๑) วัดตะโน
๒๒) วัดนก	๒๓) วัดโบสถอินทรสารเพชร	๒๔) วัดโคนอน
๒๕) วัดอางแกว	๒๖) วัดรางบัว	๒๗) วัดเพลง

๓๔. เขตบางแค ๔ วัด ได้แก่

๑)วัดบุณยประดิษฐ	๒) วัดศาลาแดง	๓) วัดพรหมสุวรรณสามัคคี
๔) วัดมวง		

๓๕. เขตทวีวัฒนา ๓ วัด ได้แก่

๑)วัดปุรณาวาส	๒) วัดโกมุทพุทธรังสี	๓) วัดวิศิษฏบุญญาวาส

๓๖. เขตหนองแขม ๖ วัด ได้แก่

๑) วัดหนองแขม	๒) วัดศรีนวล	๓) วัดอุดมรังสี
๔) วัดวงษลาภาราม	๕) วัดไผเลี้ยง	๖) วัดหลักสาม

จังหวัดนนทบุรี เขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดนนทบุรีมีพระภิกษุสามเณรอยู่จำพรรษา จำนวน ๓,๖๔๐ รูป เป็นพระ ๓,๓๑๘ รูป เณร ๓๓๒ รูป และมีวัดในปกครอง ๖ อำเภอ ๓๑ ตำบล จำนวน ๑๘๔ วัด จำแนก ได้ ดังนี้

๑. อำเภอเมืองนนทบุรี ๗ ตำบล ๔๙ วัด ได้แก่

๑) วัดเฉลิมพระเกียรติวรวิหาร	๒) วัดบางศรีเมือง	๓) วัดป่าเรไร
๔) วัดพุฒิปรางค์ปราโมทย์	๕) วัดสลักใต้	๖) วัดเขียน
๗) วัดค้างคาว	๘) วัดโชติการาม	๙) วัดตึก

๑๐) วัดทองนาปรัง ๑๑) วัดศาลารี ๑๒) วัดสังฆทาน
๑๓) วัดบัวขวัญพระอารามหลวง ๑๔) วัดอมฤต ๑๕) วัดขวัญเมือง
๑๖) วัดแคใน ๑๗) วัดโตนด ๑๘) วัดบางกร่าง
๑๙) วัดบางระโหง ๒๐) วัดโบสถ์ดอนพรหม ๒๑) วัดประชารังสรรค์
๒๒) วัดปราสาท ๒๓) วัดชมพูเวก ๒๔) วัดตำหนักใต้
๒๕) วัดแดงธรรมชาติ ๒๖) วัดไทรม้าใต้ ๒๗) วัดไทรม้าเหนือ
๒๘) วัดบางนา ๒๙) วัดเพลง ๓๐) วัดกลางบางซื่อ
๓๑) วัดแคนอก ๓๒) วัดแจ้งศิริสัมพันธ์ ๓๓) วัดน้อยนอก
๓๔) วัดสมรโกฏิ ๓๕) วัดเขมาภิรตาราม ๓๖) วัดท้ายเมือง
๓๗) วัดทินกรนิมิต ๓๘) วัดนครอินทร์ ๓๙) วัดบางรักน้อย
๔๐) วัดบางแพรกใต้ ๔๑) วัดบางแพรกเหนือ ๔๒) วัดปากน้ำ
๔๓) วัดพลับพลา ๔๔) วัดลานนาบุญ ๔๕) วัดกล้วย
๔๖) วัดกำแพง ๔๗) วัดทางหลวง ๔๘) วัดฝาง
๔๙) วัดโพธิ์ทองล่าง

๒. อำเภอบางกรวย ๙ ตำบล ๔๗ วัด ได้แก่

๑) วัดจันทร์ ๒) วัดเชิงกระบือ ๓) วัดโพธิ์เผือก
๔) วัดลุ่มคงคาราม ๕) วัดสำโรง ๖) วัดโคนอน
๗) วัดแดงประชาราษฎร์ ๘) วัดไทร ๙) วัดบางอ้อยช้าง
๑๐) วัดรวก ๑๑) วัดกระโจมทอง ๑๒) วัดกล้วย
๑๓) วัดเกตประยงค์เล็กตั้งตรงจิตร ๑๔) วัดชลอ ๑๕) วัดโตนด
๑๖) วัดท่า ๑๗) วัดพิกุลทอง ๑๘) วัดโพธิ์บางโอ
๑๙) วัดสนามนอก ๒๐) วัดสนามใน ๒๑) วัดสักใหญ่
๒๒) วัดแก้วฟ้า ๒๓) วัดบางขนุน ๒๔) วัดสวนใหญ่
๒๕) วัดโคนอนมหาสวัสดิ์ ๒๖) วัดโตนดมหาสวัสดิ์ ๒๗) วัดสิงห์
๒๘) วัดจำปา ๒๙) วัดซองพลู ๓๐) วัดไทยเจริญ
๓๑) วัดบางไกรนอก ๓๒) วัดบางไกรใน ๓๓) วัดโพธิ์เอน
๓๔) วัดอุทยาน ๓๕) วัดตะเคียน ๓๖) วัดบางค้อ
๓๗) วัดโบสถ์บน ๓๘) วัดละมุดใน ๓๙) วัดส้มเกลี้ยง
๔๐) วัดหูช้าง ๔๑) วัดแพรก ๔๒) วัดศรีประวัติ
๔๓) วัดศรีบุญเรือง ๔๔) วัดสุนทรธรรมิการาม ๔๕) วัดอุบลวนาราม
๔๖) วัดใหม่ผดุงเขต ๔๗) วัดตะระเก

๓. อำเภอปากเกร็ด ๗ ตำบล ๓๙ วัด

๑) วัดเกาะพญาเจ่ง ๒) วัดบ่อ ๓) วัดบางพูดใน
๔) วัดชลประทานรังสฤษฎ์ ๕) วัดสนามเหนือ ๖) วัดกลางเกร็ด
๗) วัดช่องลม ๘) วัดโพธิ์ทองบน ๙) วัดเรืองเวชมงคล
๑๐) วัดสลักเหนือ ๑๑) วัดกู้ ๑๒) วัดบางพูดนอก

๑๓) วัดผาสุกมณีจักร ๑๔) วัดโพธิ์บ้านอ้อย ๑๕) วัดศรีรัตนาราม
๑๖) วัดหงส์ทอง ๑๗) วัดตาล ๑๘) วัดตำหนักเหนือ
๑๙) วัดเตย ๒๐) วัดปากคลองพระอุดม ๒๑) วัดป่าเลไลยก์
๒๒) วัดท้องคุ้ง ๒๓) วัดท่าเกวียน ๒๔) วัดโปรดเกษ
๒๕) วัดสะพานสูง ๒๖) วัดบางจาก ๒๗) วัดอินทราราม
๒๘) วัดศรีเขตนันทาราม ๒๙) วัดสาลีโขภิตาราม ๓๐) วัดบางบัวทอง
๓๑) วัดแสงสิริธรรม ๓๒) วัดฉิมพลี ๓๓) วัดปรมัยยิกาวาส
๓๔) วัดไผ่ล้อม ๓๕) วัดศาลากุล ๓๖) วัดเสาธงทอง
๓๗) วัดสิงห์ทอง ๓๘) วัดใหญ่สว่างอารมณ์ ๓๙) วัดธาราธรรมาราม

๔. อำเภอบางบัวทอง ๒ ตำบล ๑๒ วัด ได้แก่

๑) วัดละหาร ๒) วัดบางไผ่ ๓) วัดบางแพรก
๔) วัดบางรักใหญ่ ๕) วัดมะเดื่อ ๖) วัดโมลี
๗) วัดลาดปลาดุก ๘) วัดเต็มรักสามัคคี ๙) วัดลำโพ
๑๐) วัดไผ่เหลือง ๑๑) วัดท่าอิฐ ๑๒) วัดเชิงเลน

๕. อำเภอบางใหญ่ ๔ ตำบล ๒๓ วัด ได้แก่

๑) วัดคงคา ๒) วัดบางม่วง ๓) วัดปรางค์หลวง
๔) วัดไผ่เหลือง ๕) วัดพระเงิน ๖) วัดพิกุลเงิน
๗) วัดสังวรพิมลไพบูลย์ ๘) วัดอัมพวัน ๙) วัดบางโค
๑๐)วัดพระนอน ๑๑) วัดส้มเกลี้ยง ๑๒) วัดหลังบาง
๑๓) วัดบางเลนเจริญ ๑๔) วัดยุคันธราวาส ๑๕) วัดศรีราษฎร์
๑๖) วัดราษฎร์ประคองธรรม ๑๗) วัดสวนแก้ว ๑๘) วัดสะแก
๑๙) วัดเสาธงหิน ๒๐) วัดอินทร์ ๒๑) วัดท่าบันเทิงธรรม
๒๒) วัดเอนกดิษฐาราม ๒๓) วัดต้นเชือก

๖. อำเภอไทรน้อย ๒ ตำบล ๑๔ วัด ได้แก่

๑) วัดคลองเจ้า ๒) วัดคลองตาคล้าย ๓) วัดไทรน้อย
๔) วัดไทรใหญ่ ๕) วัดราษฎร์นิยม ๖) วัดลากค้อน
๗) วัดอ่วมอ่องประชานฤมิต ๘) วัดเพรางาย ๙) วัดเสนีวงศ์
๑๐) วัดปลายคลองขุนศรี ๑๑) วัดสโมสร ๑๒) วัดคลองขุนศรี
๑๓) วัดยอดพระพิมล ๑๔) วัดคลองขวาง

จังหวัดปทุมธานี เขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดปทุมธานีมีพระภิกษุสามเณรอยู่จำพรรษา จำนวน ๕,๐๘๔ รูป เป็นพระ ๔,๕๗๙ รูป เณร ๕๐๕ รูป และมีวัดในปกครอง ๗ อำเภอ ๒๘ ตำบล จำนวน ๑๖๓ วัด จำแนก ได้ ดังนี้

๑. อำเภอเมืองปทุมธานี ๗ ตำบล ๓๙ วัด ได้แก่

๑) วัดโสภาราม ๒) วัดบางโพธิ์ใน ๓) วัดโพธิ์เลื่อน
๔) วัดหงษ์ปทุมาวาส ๕) วัดฉาง ๖) วัดหนองปรง
๗) วัดน้ำวน ๘) วัดบางเดื่อ ๙) วัดบางหลวง

๑๐) วัดราษฎร์ศรัทธาทำ ๑๑) วัดไพร่ฟ้า ๑๒) วัดชินวราราม
๑๓) วัดบางนางบุญ ๑๔) วัดป่ากลางทุ่ง ๑๕) วัดตลาดเหนือ
๑๖) วัดตลาดใต้ ๑๗) วัดบางตะไนย์ ๑๘) วัดบางคูวัดในวัด
๑๙) วัดเกาะเกรียง ๒๐) วัดบางคูวัดกลาง ๒๑) วัดบางคูวัดนอก
๒๒) วัดสังลาน ๒๓) วัดบางกุฎีทอง ๒๔) วัดบางพูน
๒๕) วัดกะดี ๒๖) วัดเกริน ๒๗) วัดบุญชื่นชู
๒๘) วัดเทียนถวาย ๒๙) วัดเปรมประชา ๓๐) วัดนาวง
๓๑) วัดรังสิต ๓๒) วัดดาวดึงส์ ๓๓) วัดมะขาม
๓๔) วัดศาลเจ้า ๓๕) วัดโบสถ์ ๓๖) วัดเวฬุวัน
๓๗) วัดดาวเรือง ๓๘) วัดเสด็จ ๓๙) วัดบุญบางสิงห์

๒. อำเภอสามโคก ๕ ตำบล ๒๘ วัด ได้แก่

๑) วัดสะแก ๒) วัดสามโคก ๓) วัดตำหนัก
๔) วัดแจ้ง ๕) วัดชัยสิทธาวาส ๖) วัดไก่เตี้ย
๗) วัดบางนาง ๘) วัดถั่วทอง ๙) วัดบัวทอง
๑๐) วัดสุราษฎร์รังสรรค์ ๑๑) วัดกร่าง ๑๒) วัดสหราษฎร์บำรุง
๑๓) วัดสิงห์ ๑๔) วัดมหิงษาราม ๑๕) วัดบางเตยกลาง
๑๖) วัดบางเตยใน ๑๗) วัดดอกไม้ ๑๘) วัดเชิงท่า
๑๙) วัดป่างิ้ว ๒๐) วัดสวนมะม่วง ๒๑) วัดสองพี่น้อง
๒๒) วัดอัมพุวาราม ๒๓) วัดไผ่ล้อม ๒๔) วัดบ้านพร้าวนอก
๒๕) วัดบ้านพร้าวใน ๒๖) วัดบัวหลวง ๒๗) วัดตระพัง
๒๘) วัดคลองขุด

๓. อำเภอลาดหลุมแก้ว ๒ ตำบล ๑๔ วัด ได้แก่

๑) วัดบัวแก้วเกสร ๒) วัดลำมหาเมฆวัด ๓) วัดบัวสุวรรณประดิษฐ์
๔) วัดจันทาราม ๕) วัดบ่อเงิน ๖) วัดบัวขวัญ
๗) วัดบ่อทอง ๘) วัดสุวรรโณภาส ๙) วัดสุทธาวาส
๑๐) วัดเจดีย์หอย ๑๑) วัดลาดหลุมแก้ว ๑๒) วัดหน้าไม้
๑๓) วัดทองสะอาด ๑๔) วัดคูบางหลวงอนุกิจวัดวิธูร

๔. อำเภอคลองหลวง ๓ ตำบล ๒๒ วัด ได้แก่

๑) วัดคุณหญิงส้มจีน ๒) วัดบางขัน ๓) วัดกล้าชอุ่ม
๔) วัดพืชนิมิต ๕) วัดทวีการะอนันต์ ๖) วัดคลองสอง
๗) วัดกลางคลองสาม ๘) วัดพระธรรมกาย ๙) วัดเกิดการอุดม
๑๐) วัดสว่างภพ ๑๑) วัดมงคลพุการาม ๑๒) วัดเพิ่มทาน
๑๓) วัดตะวันเรือง ๑๔) วัดหัตถสารเกษตร ๑๕) วัดแสวงสามัคคีธรรม
๑๖) วัดศิริจันทาราม ๑๗) วัดปัญญานันทาราม ๑๘) วัดหว่านบุญ
๑๙) วัดมูลเหล็ก ๒๐) วัดผลาหาร ๒๑) วัดอู่ข้าว
๒๒) วัดพุทธชินวงศ์วนาวัดราม

๕. อำเภอธัญบุรี ๒ ตำบล ๑๐ วัด ได้แก่

๑) วัดมูลจินดาราม ๒) วัดเขียนเขต ๓) วัดแสงสรรค์
๔) วัดนาบุญ ๕) วัดอัยยิการาม ๖) วัดขุมแก้ว
๗) วัดสระบัว ๘) วัดพิชิตปิตยาราม ๙) วัดคลองหนึ่ง
๑๐) วัดจันทรสุข

๖. อำเภอลำลูกกา ๖ ตำบล ๓๑ วัด ได้แก่

๑) วัดสายไหม ๒) วัดลาดสนุ่น ๓) วัดประยูรธรรมาราม
๔) วัดโพสพผลเจริญ ๕) วัดซอยสามัคคี ๖) วัดป่าจิตตภาวนา
๗) วัดนังคัลจันตรี ๘) วัดราษฎร์ศรัทธาราม ๙) วัดใหม่คลองเจ็ด
๑๐) วัดธัญญะผล ๑๑) วัดดอนใหญ่ ๑๒) วัดลานนา
๑๓) วัดสมุหราษฎร์บำรุง ๑๔) วัดกลางคลองสี่ ๑๕) วัดคลองชัน
๑๖) วัดเกตุประภา ๑๗) วัดแจ้งลำหิน ๑๘) วัดประชุมราษฎร์
๑๙) วัดสุวรรณบำรุงวัดราชวราราม ๒๐) วัดอดิศร ๒๑) วัดทศทิศาราม
๒๒) วัดทำเลทอง ๒๓) วัดใหม่กลางคลองสิบ ๒๔) วัดพิรุณศาสตร์
๒๕) วัดชัยมังคลาราม ๒๖) วัดโสภณาราม ๒๗) วัดพืชอุดม
๒๘) วัดมงคลรัตน์ ๒๙) วัดนาป่าพง ๓๐) วัดนิเทศราษฎร์ประดิษฐ์
๓๑) วัดป่าเจริญราช

๗. อำเภอหนองเสือ ๓ ตำบล ๑๙ วัด ได้แก่

๑) วัดบึงบาประภาสะวัต ๒) วัดแสงมณี ๓) วัดเจริญบุญ
๔) วัดราษฎร์บำรุง ๕) วัดบึงกาสาม ๖) วัดโปรยฝน
๗) วัดศรีสโมสร ๘) วัดสอนดีศรีเจริญ ๙) วัดบึงบอน
๑๐) วัดพวงแก้ว ๑๑) วัดสุขปุณฑริการาม ๑๒) วัดคลองเก้า
๑๓) วัดศรีคัคณางค์ ๑๔) วัดจุฬาจินดาราม ๑๕) วัดปทุมนายก
๑๖) วัดธรรมราษฎร์เจริญผล ๑๗) วัดนพรัตนาราม ๑๘) วัดจตุพิธวราวาส
๑๙) วัดสุนทริการาม

จังหวัดสมุทราปราการ เขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดสมุทรปราการมีพระภิกษุสามเณรอยู่จำพรรษา จำนวน ๓,๙๐๖ รูป เป็นพระ ๓,๗๐๓ รูป เณร ๒๐๓ รูป รวม ๖ และมีวัดในปกครอง ๖ อำเภอ ๒๑ ตำบล จำนวน ๑๑๘ วัด จำแนก ได้ ดังนี้

๑. อำเภอเมืองสมุทราปราการ ๔ ตำบล ๒๓ วัด ได้แก่

๑) วัดศรีจันทาราม ๒) วัดแสงธรรมบุราราม ๓) วัดตำหรุ
๔) วัดน้อยสุวรรณาราม ๕) วัดราษฎร์บำรุง ๖) วัดบางนางเกรง
๗) วัดบางด้วนนอก ๘) วัดบางด้วนใน ๙) วัดไตรสามัคคี
๑๐) วัดบางโปรง ๑๑) วัดด่านสำโรง ๑๒) วัดโสธรนิมิตต์
๑๓) วัดแพรกษา ๑๔) วัดพุทธภาวนาราม ๑๕) วัดราษฎร์โพธิ์ทอง
๑๖) วัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ ๑๗) วัดโพธิยาราม ๑๘) วัดบางปิ้ง
๑๙) วัดมหาวงษ์ ๒๐) วัดในสองวิหาร ๒๑) วัดชัยมงคล

๒๒) วัดพิชัยสงคราม ๒๓) วัดกลางวรวิหาร

๒. อำเภอพระสมุทรเจดีย์ ๓ ตำบล ๑๕ วัด ได้แก่

๑) วัดคลองสวน ๒) วัดใหม่ ๓) วัดขุนสมุทราวาส
๔) วัดทองรำไพ ๕) วัดศรีคงคาราม ๖) วัดภาวนาราม
๗) วัดคลองพระราม ๘) วัดสาขลา ๙) วัดใหญ่
๑๐) วัดคลองมอญ ๑๑) วัดไตรมิตรวราราม ๑๒) วัดเอี่ยมประชามิตร
๑๓) วัดพระสมุทรเจดีย์ ๑๔) วัดแค ๑๕) วัดคู่สร้าง

๓. อำเภอพระประแดง ๗ ตำบล ๓๖ วัด ได้แก่

๑) วัดบางกอบัว ๒) วัดโยธินประดิษฐ์ ๓) วัดสวนส้ม
๔) วัดมหาวงษ์ ๕) วัดสำโรงเหนือ ๖) วัดสำโรงใต้
๗) วัดบางหัวเสือ ๘) วัดบางฝ้าย ๙) วัดกลางสวน
๑๐) วัดบางหญ้าแพรก ๑๑) วัดแหลม ๑๒) วัดท้องคุ้ง
๑๓) วัดป่าเกด ๑๔) วัดจากแดง ๑๕) วัดบางกระสอบ
๑๖) วัดบางน้ำผึ้งนอก ๑๗) วัดบางน้ำผึ้งใน ๑๘) วัดราษฎร์รังสรรค์
๑๙) วัดบางขมิ้น ๒๐) วัดกองแก้ว ๒๑) วัดบางกระเจ้านอก
๒๒) วัดบางกระเจ้ากลาง ๒๓) วัดบางพึ่ง ๒๔) วัดรวก
๒๕) วัดกลาง ๒๖) วัดโปรดเกศเชษฐาราม ๒๗) วัดชังเรือง
๒๘) วัดไพชยนต์พลเสพย์ราชวรวิหาร ๒๙) วัดชมนิมิต ๓๐) วัดครุนอก
๓๑) วัดครุใน ๓๒) วัดจวนดำรงราชพลขันธ์ ๓๓) วัดโมกข์
๓๔) วัดทรงธรรมวรวิหาร ๓๕) วัดคันลัด ๓๖) วัดแค

๔. อำเภอบางพลี ๒ ตำบล ๑๓ วัด ได้แก่

๑) วัดสลุด ๒) วัดกิ่งแก้ว ๓) วัดบางแก้ว
๔) วัดราษฎร์นิมิตศรัทธาธรรม ๕) วัดคลองปลัดเปรียง ๖) วัดคลองชวดลากข้าว
๗) วัดราษฎร์นิยมธรรม ๘) วัดราษฎร์บูรณะ ๙) วัดหนามแดง
๑๐) วัดบางพลีใหญ่กลาง ๑๑) วัดบางพลีใหญ่ใน ๑๒) วัดบางโฉลงนอก
๑๓) วัดบางโฉลงใน

๕. อำเภอบางบ่อ ๔ ตำบล ๒๒ วัด ได้แก่

๑) วัดบางเพรียง ๒) วัดลาดหวาย ๓ วัดสร่างโศก
๔) วัดสว่างอารมณ์ ๕) วัดเจริญวราราม ๖) วัดโคธาราม
๗) วัดแจ่มราษฎร์ศรัทธาธรรม ๘) วัดท้องคุ้ง ๙) วัดมงคลโคธาวาส
๑๐) วัดบางนางเพ็ง ๑๑) วัดปานประสิทธาราม ๑๒) วัดนิยมยาตรา
๑๓) วัดนาคราช ๑๔) วัดเกาะแก้ว ๑๕) วัดบางพลีน้อย
๑๖) วัดหอมศีล ๑๗) วัดกาหลง ๑๘) วัดเปร็งราษฎร์บำรุง
๑๙) วัดคอลาด ๒๐) วัดบ้านระกาศ ๒๑) วัดสุคันธาวาส
๒๒) วัดบางบ่อ

๖. อำเภอบางเสาธง ๒ ตำบล ๑๐ วัด ได้แก่

๑) วัดบัวโรย ๒) วัดจระเข้ใหญ่ ๓) วัดมงคลนิมิตร
๔) วัดเสาธงนอก ๕) วัดเสาธงกลาง ๖) วัดปากคลองมอญ
๗) วัดหัวคู้ ๘) วัดศรีวารีน้อย ๙) วัดศิริเสาธง
๑๐) วัดสุวรรณภูมิพุทธชยันตี

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

วันดี ยงชูยศ ได้ศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของวัด และมัสยิดโดยศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า[๑๔๒] “บทบาทของวัดในพุทธกาลนั้นแตกต่างไปจากบทบาทของวัดในสังคมไทยในอดีต บทบาทของวัดในพุทธกาลบทบาทหลัก คือ บทบาททางศาสนาหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับศาสนาแทบทั้งสิ้น บทบาทของวัดในสังคมไทยในอดีตที่ศาสนาพุทธเผยแผ่เข้ามาในประเทศไทย และเจริญรุ่งเรือง และคนไทยได้นับถือศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ วัดกลายเป็นศูนย์กลางของสังคมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านศาสนา และด้านอาณาจักร ต่อมาเมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนไป สถาบันทางศาสนาทั้งสองต้องลดบทบาทหลายอย่างที่เคยมี จนกระทั่งในระยะหลังสถาบันทั้งสองจำเป็นที่จะต้องฟื้นฟูปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนอย่างกว้างขวางเพื่อให้สถาบันสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมปัจจุบันได้โดยพยายามรักษาบทบาททางด้านศาสนาพร้อมกับส่งเสริมการศึกษาความรู้ทั่วไป และสงเคราะห์ชุมชนในด้านอื่นมากขึ้น”

พระมหาเรืองเดช ถาวรธมฺโม (ศรีประสม) ได้วิจัยเรื่อง“การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนวัดไผ่ล้อม ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี” เป็นการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อบริการชุมชนในวัด เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อความเจริญด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมชุมชน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ๓ ประการ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ของวัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง) วัดไผ่ล้อม ๒) เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ของวัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง) ๓) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ของวัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง) ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจเบื้องต้น แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบสนทนากลุ่ม และแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเอกสาร และข้อมูลภาคสนาม ข้อมูลภาคสนามได้จากการสำรวจเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากผู้รู้จำนวน ๑๖ คน ผู้ปฏิบัติ ๒๐ คน และผู้ให้ข้อมูลทั่วไป ๒๐ คน ในเขตตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัด

---

[๑๔๒]วันดี ยงชูยศ, “การศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของวัดกับมัสยิดศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่”, **ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๙.), หน้าบทคัดย่อ.

จันทบุรี ระหว่างเดือน พฤษภาคม – กันยายน ๒๕๕๔ ผลการวิจัยพบว่า[๑๔๓] ปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่ส่งผลให้ภารกิจหรือกิจกรรมของวัดบังเกิดผลสำเร็จ เจ้าอาวาสสามารถสร้างวัดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางพัฒนาคุณภาพชีวิต ประชาชน และพัฒนาชุมชน คือ ๑) พระสงฆ์ชั้นปกครองของวัด ได้ประพฤติปฏิบัติตามพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความศรัทธาให้เกิดแก่ประชาชน เมื่อประชาชนเกิดความศรัทธา วัดจึงสามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนบังเกิดผลสำเร็จได้ในที่สุด ๒) มีการจัดระบบการบริหารงานในวัด โดยการวางระเบียบ และมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของวัดให้แก่รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระภิกษุสงฆ์ในวัด ตามความรู้ความสามารถรวมถึงการตัดสินใจ ได้ตามที่เห็นเหมาะสมทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจของวัดอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลยิ่ง ๓) การสร้างคติธรรมประจำใจของเจ้าอาวาสแต่ละรูป เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ในการเตือนใจสาหรับพระภิกษุสามเณร และประชาชนรอบวัดให้ยึดถือปฏิบัติ ๔) วัดสืบทอดวิธีการระบบ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของชุมชน และประชาชน ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมประเพณีคู่กับวัดสืบไป ๕) วัดทำหน้าที่เป็นสื่อการในการโอนถ่ายระหว่างผู้ให้ และผู้รับ เพื่อสร้างโอกาสผู้ด้อยโอกาสในด้านต่างๆ ส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาค และเกื้อกูลกันในสังคม ๖) การสร้างสายสัมพันธ์ในระหว่างวัดกับชุมชน และวัดกับประชาชน เป็นการดึงชุมชน และประชาชนเข้าหาวัด แนะนำวัดสู่ชุมชน และประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และการพึ่งพาซึ่งกัน และกัน ๗) การสร้างความรู้สึกให้เกิดแก่ประชาชนว่า “วัดเป็นแหล่งชุมชน” โดยประชาชนเข้ามาร่วมใน “ศูนย์การเรียนรู้ของวัด” โดยสรุปวัดเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โดยมีหน้าที่หลักในการให้บริการแก่ชุมชนด้านการศึกษา และคุณธรรม ดังนั้นควรมีการส่งเสริม และพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในด้านศาสนธรรม และความรู้นอกระบบอื่น ตามความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น เพื่อพัฒนาจิตใจ และสร้างดุลยภาพการดารงชีวิตของประชาชน

สนั่น ประเสริฐ ได้วิจัยเรื่อง“ความพึงพอใจของพระสังฆาธิการที่มีต่อพระบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยได้ ดังนี้[๑๔๔]

๑. วิทยฐานะ พบว่า พระสังฆาธิการมีวิทยฐานะเป็นนักธรรมเอกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๙ น้อยที่สุด ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ .๐๙

๒. สมณศักดิ์ พบว่า พระสังฆาธิการมีสมณศักดิ์เป็นพระครูสัญญาบัตรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๘ น้อยที่สุด ได้แก่ อื่นๆ (พระมหาเปรียญ) คิดเป็นร้อยละ .๐๙

---

[๑๔๓]พระมหาเรืองเดช ถาวรธมฺโม (ศรีประสม), “การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนวัดไผ่ล้อม ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี”, **รายงานการวิจัย,** (หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

[๑๔๔]สนั่น ประเสริฐ**,** “ความพึงพอใจของพระสังฆาธิการที่มีต่อพระบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ห้องเรียนหนองคาย”, **รายงานการวิจัย,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ๒๕๕๓).

๓. ตำแหน่งการปกครองคณะสงฆ์ พบว่า พระสังฆาธิการมีตำแหน่งการปกครองทางพระสงฆ์เป็นเจ้าอาวาสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๑ น้อยที่สุด ได้แก่ รองเจ้าคณะจังหวัด คิดเป็นร้อยละ .๐๙

๔. ระยะเวลาในการใช้พระบัณฑิต พบว่า พระสังฆาธิการมีระยะเวลาในการใช้พระบัณฑิต ๕ ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๘ น้อยที่สุด ได้แก่ ต่ำกว่า ๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๓

๕. การสนองงานของพระบัณฑิตในด้านต่างๆ พบว่า พระบัณฑิตได้สนองงานพระสังฆาธิการในด้านการเผยแผ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๓ น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๒ ไม่ได้สนองงานพระสังฆาธิการในด้านศึกษาสงเคราะห์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๘ น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการเผยแผ่ คิดเป็นร้อยละ ๑.๗

๖. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพระสังฆาธิการ ที่มีต่อพระบัณฑิต จำแนกตามรายด้าน พบว่า พระสังฆาธิการมีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของพระบัณฑิตด้านตัวบุคคล (บุคลิกภาพ) ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดกว่าทุกด้าน มีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของพระบัณฑิตด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และการตัดสินใจ

๗. เปรียบเทียบความพึงพอใจของพระสังฆาธิการ พบว่า พระสังฆาธิการที่มีวิทยฐานะ แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของพระบัณฑิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านส่วนตัวบุคคล (บุคลิกภาพ) นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกันของพระสังฆาธิการที่มีวิทยฐานะแตกต่างกัน พระสังฆาธิการที่มีสมณศักดิ์ มีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของพระบัณฑิตไม่แตกต่างกัน พระสังฆาธิการที่มีตำแหน่งการปกครองทางคณะสงฆ์แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของพระบัณฑิตแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน พระสังฆาธิการที่มีระยะเวลาในการใช้พระบัณฑิตแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของพระบัณฑิตแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน

พระมหาสหัส ตสาโร ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัย พบว่า[๑๔๕] การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้ง และถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารขั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยังขาดการบริหารอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับขั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารจัดกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัด และของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดี และไม่เป็นระบบ การเผยแผ่ยังเป็นรูปแบบเดิม และขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การบริหารงานสาธารณูปการ ก็ขาดระบบแบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบการให้

---

[๑๔๕]พระมหาสหัส ฐิตสาโร, “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”, **รายงานการวิจัย,** (คณะครุศาสตร์: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๐-๑๙๘.

การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบ และด้านการสาธารณสงเคราะห์มีรูปแบบ และระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน

มหาศรณชัย มหาปุณฺโญ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ ๒) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคปัจจุบัน ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จากกลุ่มพระสังฆาธิการและนักวิชาการที่มีบทบาทในการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ จานวน ๒๑ รูป และการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จานวน ๑๐ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า[๑๔๖] การบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวน ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการปกครองในรูปแบบเดิมๆ มีการประชุมเพื่ออบรมพระสังฆาธิการ ตามมติมหาเถรสมาคม หรือการจัดหลักสูตรในระยะสั้นๆ เท่านั้น จึงมีองค์กรหรือสถาบันที่เป็นหน่วยงานรับผิดขอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมีการกระจายอำนาจ ประสานสร้างประโยชน์ สร้างเครือข่ายให้เกิดความร่วมมือทุกภาคส่วน ๒) ด้านการศาสนศึกษา มีการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่ยังคงไว้ซึ่งพระธรรมวินัย แต่มีการศึกษาพระปริยัติธรรมสายสามัญ หรือการศึกษาในมหาวิทยาลัยมากขึ้น จึงควรให้ความสำคัญในด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และบาลี ปรับปรุงกฎระเบียบการจัดการศึกษาให้เข้ากับยุคสมัย วางนโยบายให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพทางการศึกษา พร้อมสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญในการเรียนบาลี เพื่อนาไปประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป ๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ มีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาโดยมุ่งเน้นการสงเคราะห์ประชาชนให้ได้รับการศึกษาทางพระธรรมวินัย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ จึงควรสนับสนุนให้มีการศึกษาทางธรรมแก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ในทางธรรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป และควรมีการระดมความคิดในเบื้องต้น ในระดับจังหวัด เพื่อศึกษาความสำคัญของปัญหาอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละจังหวัด และเป็นมติของจังหวัดแล้วนามารวมความคิดเห็นเป็นระดับภาคต่อไป ๔) ด้านการเผยแผ่ มีการพัฒนาให้พระสังฆาธิการมีความก้าวหน้าในการเผยแผ่และทักษะการใช้ภาษาของสมัยปัจจุบัน มีความพร้อมทั้งในการพูด เทศน์ การบรรยาย การเขียน และพิมพ์ตาราทางพระพุทธศาสนา และแต่งตาราทางวรรณคดี วรรณกรรม ตาราวิชาการ รวมถึงการมุ่งเน้นให้ประชาชนมีผู้นาไปปฏิบัติตาม ถือว่าเป็นการสั่งสอน ในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติที่ควบคู่กันไป จึงควรมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาวในการฝึกอบรมผู้นาสงฆ์ทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติการด้วยการจัดให้มีการรับฟังนโยบาย หลักการเผยแผ่ และฝึกพูด เทศน์ บรรยาย และผลิตสื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะได้ทางานเผยแผ่เชิงรุก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕) ด้านการ

---

[๑๔๖]พระมหาศรณชัย มหาปุณฺโญ, “การพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๙๙-๒๓๒.

สาธารณูปการ ในปัจจุบันมี ๒ รูปแบบคือ การพัฒนาตามกาลังศรัทธาของพุทธศาสนิกชน โดยไม่ได้มีการวางแผนเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก และการพัฒนาโดยการศึกษา และวางแผนการก่อสร้างสิ่งต่างๆ ภายในวัดเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ จึงควรมีการจัดทาแผนแม่บทในการพัฒนาวัด ศึกษารายละเอียดของงานสาธารณูปการ การบริหารจัดการวัดด้วยความโปร่งใส การบูรณปฏิสังขรณ์โบราณสถาน โบราณวัตถุ ควรอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น รูปแบบการก่อสร้างตามภูมิภาคตามความเหมาะสม ตามอัตลักษณ์ของพื้นที่นั้นๆ และต้องคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยต่างๆ กำลังความสามารถของเจ้าอาวาสในอนาคต น่าจะมีการระดมทุน หรือตั้งธนาคารพระพุทธศาสนา เพื่อเปิดโอกาสให้วัดเล็กๆ ที่มีการก่อสร้างแต่ขาดทุนทรัพย์ในการก่อสร้างให้ได้มีโอกาสได้กู้ยืม เพื่อการก่อสร้างสาธารณูปการของวัดให้มีประสิทธิภาพ และได้เกิดความรวดเร็วในการก่อสร้าง เพื่อพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์รวมจิตใจของพุทธศาสนิกชน และศูนย์กลางทางการศึกษา และการพัฒนาของชุมชน ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ การดำเนินการเพื่อให้เป็นสาธารณประโยชน์ ปัจจุบันมีการช่วยเหลือประชาชนโดยอยู่บนพื้นฐานของจิตเมตตา พระสงฆ์จึงควรมีบทบาทด้วยการแนะนาให้เกิดความคิดริเริ่มแก่ชาวบ้านในชุมชนมีอะไรที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมโดยทาหน้าที่เหมาะสมกับบทบาท คำนึงถึงความเหมาะสม และกาลเทศะ และไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย เป็นผู้นาในการเสียสละ แสดงภาวะในการเป็นผู้นำที่มีอยู่ให้ประจักษ์แก่คณะสงฆ์ และประชน ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์

พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิทูร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป และตามแนวพระพุทธศาสนา (๒) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน และ (๓) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ระเบียบวิธีวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เก็บข้อมูลดดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง(structured In-Depth-Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก(Key informants) จากกรรมการมหาเถรสมาคม ๕ รูป จากพระสังฆาธิการที่มีการพัฒนาในกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้านๆ ละ ๒ รูป จำนวนทั้งสิ้น ๑๒ รูป รวมสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ๑๗ รูป และจากการสนทนากลุ่มเฉพาะอีก ๒ กลุ่มๆละ ๕ รูป/คน ประกอบด้วยพระภิกษุ และนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ รูป/คน และพระสังฆาธิการในระดับเจ้าคณะต่างๆ ๔ รูป รวมผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๑๐ รูป/คน ทั้งสองวิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์อุปนัย และการพรรณนาความ (inductive analysis and descriptive interpretation) ผลการวิจัยมี ดังนี้[๑๔๗]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป ผู้วิจัยได้สรุปเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาที่สำคัญออกเป็น ๔ ด้านใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษว่า VETS ได้แก่ ๑) V; Vision, การสร้าง

---

[๑๔๗]พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิทูร), รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์**, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๙-๒๓๒

วิสัยทัสน์ ๒) E; Education การให้การศึกษา ๓) T; Training การฝึกอบรม และ ๔) S; Study tour การไปดูงาน ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา ได้แก่การพัฒนาตามหลักสิกขา ๓ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวนา ๔ อิทธิบาท ๔ และสัปปุริสธรรม ๗

การพัฒนาพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการปกครอง มีการประชุมเพื่ออบรมพระสังฆาธิการตามมติมหาเถรสมาคม หรือการจัดหลักสูตรในระยะสั้นๆ เท่านั้น แต่ยังไม่ได้มีองค์กรรับผิดชอบโดยตรง (๒) ด้านการศาสนศึกษา ยังคงมีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาที่ยังคงไว้ซึ่งพระธรรมวินัย มีการศึกษาพระปริยัติธรรมสายสามัญ หรือการศึกษาในมหาวิทยาลัยมากขึ้น (๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ มีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาโดยมุ่งเน้นการสงเคราะห์ประชาชนในด้านการศึกษา ซึ่งยังคงให้ประชาชนได้รับการศึกษาทางพระธรรมวินัย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ (๔) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา เป็นการพัฒนาให้พระสังฆาธิการมีความก้าวหน้าในการเผยแผ่ และทักษะการใช้ภาษาของสมัยปัจจุบัน มุ่งเน้นให้ประชาชนปฏิบัติธรรมตามกำลังศรัทธา ถือว่า เป็นการสั่งสอบในภาคทฤษฎี และปฏิบัติที่ควบคู่กันไป (๕) ด้านสาธารณูปการ การพัฒนาตามกำลังศรัทธาของพุทธศาสนิกชน โดยไม่ได้มีการวางแผนเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก และ มีการพัฒนาโดยการศึกษา และวางแผนการก่อสร้างสิ่งต่างๆ ภายในวัด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ (๖) ด้านสาธารณสงเคราะห์ มีการช่วยเหลือประชาชนโดยอยู่บนพื้นฐานของจิตเมตตา แต่ยังไม่ได้ช่วยเหลือเป็นระบบ ต้องมีการวางแผน ความต้องการของประชาชน หรือศึกษาปัญหาหรือความเดือดร้อนของประชาชนว่ามีสิ่งใดที่ขาดแคลน

รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการตามแนวทั่วไป และตามแนวพระพุทธศาสนาที่จะให้มีประสิทธิภาพในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ควรมีการบูรณาการการพัฒนาพระสังฆาธิการตามแนวสากล และพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารกิจการคณะสงฆ์มากยิ่งขึ้น ได้แก่ ๑) ด้านการปกครอง ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไปตามองค์ประกอบของVETS ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้ปกครองมากที่สุด ๒) ด้านการศาสนศึกษา ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ สิกขา ๓ หรือไตรสิกขา ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมในการพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้อยู่อย่างประเสริฐ ๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ สังคหวัตถุ ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคี เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกัน และกัน ๔) ด้านการเผยแผ่ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ ภาวนา ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมสำหรับพัฒนา ฝึกฝน อบรมมนุษย์ให้มีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ๕) ด้านการสาธารณูปการ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ อิทธิบาท ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นบันไดแห่งความสุข และความสำเร็จ ๖) ด้านสาธารณสงเคราะห์ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ สัปปุริสธรรม ๗ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่สามารถพัฒนามนุษย์ได้เป็นอย่างดี

ด้วยการประยุกต์หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบ VETS เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา แต่ละหัวข้อสามารถยังการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชตินฺธโร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑" เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสถานภาพในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการปกครองคณะสงฆ์ ๓) เพื่อศึกษานำเสนอกลยุทธ์สำหรับการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน ๑๘ รูป/คน สัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้มีส่วนร่วมจำนวน ๘ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (Content analysis) จากทั้งสองวิธีด้วยการพรรณนา เพื่อจัดหมู่หมวดของเนื้อหา (Category) แล้วนำมาสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Synthesis) เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลัก และอธิบายเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า[๑๔๘]

๑. การปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบัน มีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี ซึ่งบูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมนำการปกครองไปพร้อมกับความเจริญ และมีกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัย โดยเฉพาะการปกครองคณะสงฆ์มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากสมัยก่อนมาก คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธาณสงเคราะห์ ซึ่งมีรูปแบบที่ปฏิบัติชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบแนวคิด และวิธีการในการปกครองคณะสงฆ์ เชื่อว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการให้องค์กรคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยจริยาวัตรข้อปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์ และประชาชนในชุมชน และสังคมไทย

๒. หลักเกณฑ์การปกครองคณะสงฆ์ มีการปกครองตามลำดับชั้นการปกครอง โดยเจ้าคณะชั้นปกครองจะดูแลปกครองผู้อยู่ในเขตปกครองนั้นๆ โดยปกครองตามลำดับชั้นไปตามลำดับ เมื่อเจ้าคณะชั้นปกครองดูแลปกครองพื้นที่ในเขตปกครองที่ตนรับผิดชอบด้วยดี เช่น เจ้าคณะภาคดูแลปกครองในภาคที่ตนปกครอง เจ้าอาวาสดูแลปกครองภายในวัดที่ต้องเป็นเจ้าอาวาส หรือพระอุปัชฌาย์ดูแลสัทธิวิหาริกที่ตนให้การอุปสมบท กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ในปัจจุบันมีระเบียบที่ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ภาคที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการปกครองในเขตพื้นที่ (ภาค) อย่างครอบคลุม และเหมาะสม มีการกระจายอำนาจไปยังเขตการปกครองในแต่ละจังหวัด อย่างชัดเจน การปกครองควรเป็นไปตามจารีตอันดีงามที่บุรพาจารย์เคยประพฤติปฏิบัติอันไม่ขัดแย้งต่อพระธรรมวินัย และกฎหมายบ้านเมือง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม เอื้อเฟื้อต่อพระธรรมวินัย จึงอาศัยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติมหาเถระสมาคม เป็นแนวทาง

---

[๑๔๘]พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชตินฺธโร) "กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑"**.วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕๓-๒๐๔.

ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด ราชการ และที่สำคัญคือสามารถนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการปกครองคณะสงฆ์ มีการปฏิบัติตามระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ได้ยึดเอาพระธรรมวินัยเป็นหลัก มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นกฎหมายส่งเสริมให้การปฏิบัติตามพระธรรมวินัยมีความศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น การปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการทุกระดับ จึงเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักนิติธรรม ยึดเอาความถูกต้อง โดยอาศัยความรู้ความฉลาด และความสามารถเป็นเครื่องมือในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

๓. เพื่อเสนอกลยุทธ์สำหรับการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยกลยุทธ์ในการปกครองผู้ปกครองต้องมีความรู้ความสามารถสูง มีการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการสื่อสาร และการคมนาคมเดินทางไปมาสะดวก สามารถติดต่อ สื่อสารได้อย่างรวดเร็ว การปกครองคณะสงฆ์ให้ยึดพระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยเน้นบริหารจัดการเชิงพุทธ มุ่งการสร้างความสามัคคี โดยบริหารแบบพ่อปกครองลูก ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ และพรหมวิหาร ๔ ในการครองตน ครองคน และครองงาน โดยจุดแข็งของการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ อยู่ในพื้นที่ชุมเมือง และใกล้สถาบันการศึกษาทั้งระดับการศึกษาพื้นฐานมีสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นร้อยแห่ง การสอบผ่านของนักธรรม และเปรียญธรรม ซึ่งสอบได้ในอัตราสูง และมีพระสงฆ์ประจำพรรษาจำนวนมาก เป็นการจัดการภายใน ที่มีความเข้มแข็ง เพราะมีความรู้ความสามารถในการปกครองสูง และมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งถือเป็นแนวทางในการส่งเสริมกลยุทธ์การปกครองของคณะสงฆ์ภาค ๑ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมสงฆ์ทั่วไป

พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ได้แก่ ๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ และ ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ระเบียบวิธีวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบผสานวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลสองขั้นตอน ขั้นตอนที่หนึ่งจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๒๕ รูป/คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือเก็บข้อมูลได่แก่แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และขั้นตอนที่สอง เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๑๐ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ๓๐๒ รูป ที่เป็นพระสงฆ์ที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์ คือ พระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า[๑๔๙]

๑. สภาพการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการปกครองโดยใช้ พระธรรมวินัย และพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๓๕ ประกอบกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง มติ

---

[๑๔๙]พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร), “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕๓-๒๒๘.

มหาเถรสมาคมเป็นแบบแผนในการปฏิบัติสืบทอดกันมา ตามแบบการปกครองคณะสงฆ์ในภาคอื่นๆ ยังไม่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยจึงทำให้ทราบ ๑) จุดแข็ง คือการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ทั้ง ๔ จังหวัด แบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การปกครองเป็นระบบ ใช้กฎเกณฑ์เดียวกัน ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ยึดมั่นในอปริหานิยธรรม ๗ ยกเว้นอคติ ๔ ๒) จุดอ่อน ยังขาดบุคลากรที่มีคุณภาพมาช่วยกันพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการใช้อำนาจในการปกครองขาดความยุติธรรม และขาดความร่วมมือกันของบุคลากรในคณะสงฆ์ ๓) ปัญหา มีนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลของการดำเนินงานเกิดความล่าช้า ๔) อุปสรรค ผู้บริหารขาดความรัดกุมในการช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ขาดงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปกครองคณะสงฆ์ และขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคณะสงฆ์ภาค ๑๕

๒. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ประกอบด้วย ระบบการปกครองที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือ การพัฒนารูปแบบด้านการวางแผน มีการวางแผนในการส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้น ในการปกครองคณะสงฆ์ทุกด้าน เช่น สงเสริมการศึกษาทั้งด้านปริยัติ และปฏิเวท เพื่อพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการและพระภิกษุสามเณร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานแต่ละปีให้ชัดเจน โดยมีแผนการพัฒนาแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนายุทธศาสตร์, การพัฒนารูปแบบด้านการจัดองค์กร มีการแบ่งภาระหน้าที่ให้คณะสงฆ์ภาค ๑๕ รับผิดชอบที่ชัดเจน คือ จังหวัดสมุทรสงครามรับผิดชอบเรื่องการสอบซ่อมบาลีสนามหลวง จังหวัดราชบุรีรับผิดชอบเรื่องการอบรมบาลีก่อนสอบ จังหวัดเพชรบุรีรับผิดชอบเรื่องการอบรมพระวิปัสสนาจารย์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์รับผิดชอบเรื่องการอบรมพระสังฆาธิการ มีการส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาอย่างจริงจัง สรรหาองค์กรที่จะสนับสนุนเรื่องการศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กร และพัฒนาระบบงาน, การพัฒนารูปแบบด้านงานบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้ไปศึกษาดูงานในด้านที่สนใจหรือที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจัดอบรมบุคลากรในด้านเทคโนโลยี บัญชีการเงิน และระเบียบวินัย มารยาทที่เกี่ยวข้องกับงานปกครอง, การพัฒนารูปแบบด้านอำนวยการ นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และให้ยอมรับกฎเกณฑ์เดียวกันเพื่อปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการประเมินผลการปฏิบัติทุกโครงการที่จัดขึ้น และการพัฒนารูปแบบด้านการกำกับดูแล เป็นไปในลักษณะที่ปรึกษา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข มีการบริหารงานแบบบนลงล่างและมีคณะกรรมการติดตามแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด อีกทั้งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะสงฆ์ในภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ และด้านการสาธารณูปการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านอื่นๆ คือ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕

การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ประกอบด้วย

๑) การพัฒนารูปแบบด้านการวางแผน มีการวางแผนในการส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นในเขตการปกครองคณะสงฆ์ทุกด้าน เช่น กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน

แต่ละปีให้ชัดเจน ว่าคณะสงฆ์จะทำอะไรกันบ้าง ทำเป็นโครงการ พอสิ้นสุดโครงการ ก็ต้องประเมินสัมฤทธิ์ผล ส่งเสริมการศึกษาทั้งด้านปริยัติ และปติเวท เพื่อพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการ และพระภิกษุสามเณร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี มีแผนการพัฒนาแต่ละงานให้ชัดเจน โดยจัดทำแผนปฏิบัติ แผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน

๒) การพัฒนารูปแบบด้านการจัดองค์กร จัดองค์กรตามความสามารถของบุคลากรให้มีคนทำงานตามการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน จัดองค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลักจัดแบ่งตามความสามารถที่เป็นจริงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรให้ชัดเจนแสดงสายการบังคับบังชาเป็นลายลักษณ์อักษรนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง สร้างวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร และสื่อให้บุคคลภายนอกยอมรับในอัตลักษณ์ขององค์กร จัดองค์กรด้านการปกครองโดยมุ่งเน้น ส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษาอย่างจริงจัง สรรหาองค์กรที่จะสนับสนุนเรื่องการศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรพร้อมทั้งพัฒนาระบบงาน

๓) การพัฒนารูปแบบด้านงานบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้ได้ไปศึกษาดูงานในด้านที่สนใจหรือที่เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีการจัดอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อสร้างให้พระสงฆ์มีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล จัดอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านบัญชี ด้านระเบียบวินัย/มารยาทงานปกครอง และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับงานปกครอง

๔) การพัฒนารูปแบบด้านการอำนวยการ นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ และยอมรับในเรื่องของกฎระเบียบ ปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อสืบทอดพระพุทธศาสนา มีการติดตามงานตลอดเวลา จัดบุคลากรที่ถนัดในงานด้านการอำนวยการมาคอยประสานงานเมื่อมีภารกิจต้องทำร่วมกัน ตั้งกองอำนวยการในการประสานงานทุกโครงการ

๕) การพัฒนารูปแบบด้านการกำกับดูแล เป็นไปในลักษณะที่ปรึกษา ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไขทุกฝ่ายต้องมีการเชื่อมสัมพันธ์กัน มีการบริหารงานแบบบนลงล่าง มีเครื่องมือในการกำกับติดตามที่สอดคล้องกับภารกิจ แล้วนำผลการกำกับติดตามมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างมีแผน และเป็นระบบ มีคณะกรรมการในการดูแลแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิดกำกับดูแลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ ๑. เตรียมการ ๒. ดำเนินการ ๓. ประเมินผล ๔. ประกาศผล ยกย่องเกียรติคุณ ๕. ให้การสนับสนุน

๓. รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ที่พัฒนาแล้ว คือมีการวางแผนกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นที่ชัดเจน การจัดองค์กรใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาเดียวกัน ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ คุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์ และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และมีคณะกรรมการกำกับดูแลแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด

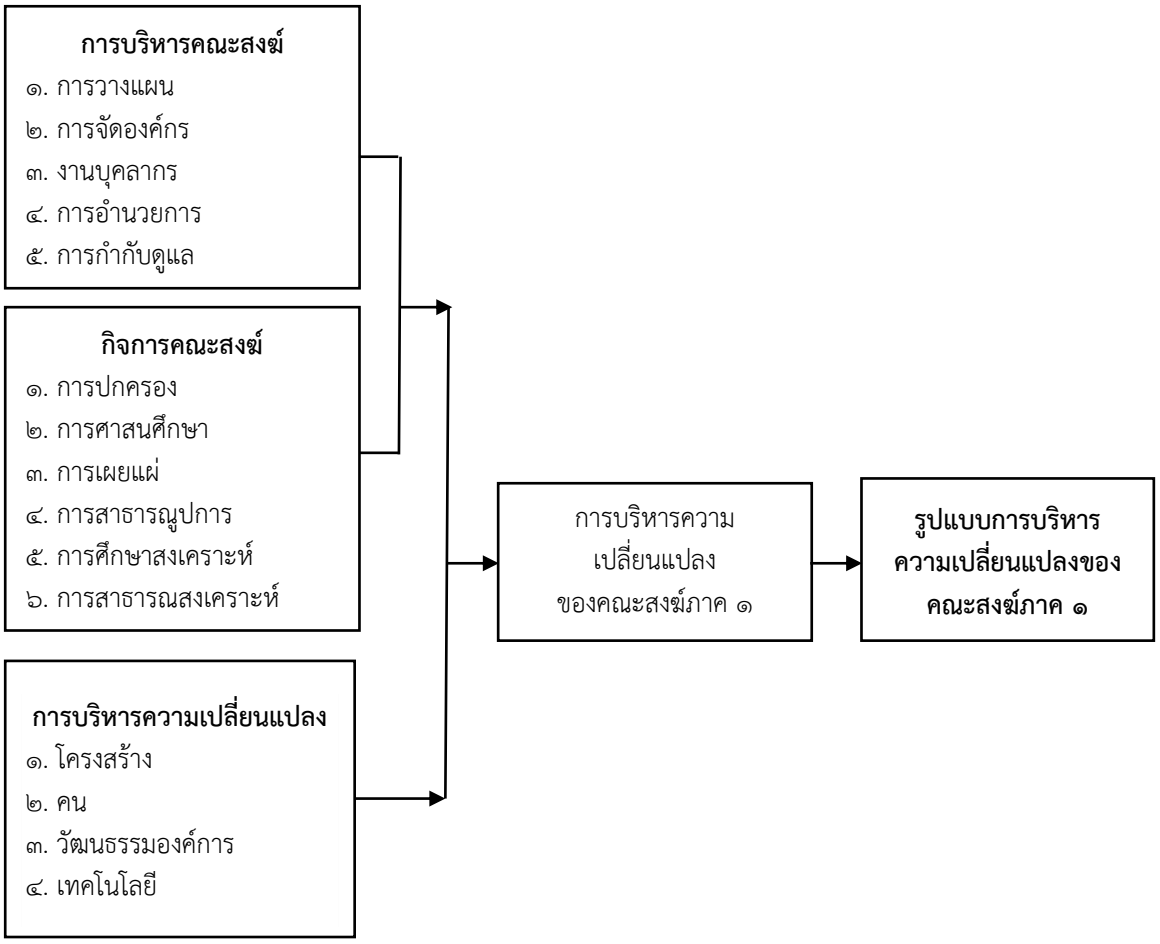
วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาอยู่ ๒ กรณี คือ ๑) วิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารการศึกษาที่ครอบคลุมถึง ๓ หลักการครองตน หลักการครองคน หลักการครองงาน ๒) เพื่อเสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม วิธีการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพัฒนาใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า[๑๕๐] หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคุ้มครองโลก ๒ ธรรมทาให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจธรรม พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สัปปุริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม, ส่วน การครองคน สอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคุ้มครองโลก ๒ ธรรมทาให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สัปปุริสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม, และ การครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทาให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และ สัปปุริสธรรม ๗ นอกจากนี้ยังพบว่า มีจานวน ๗ หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทาให้งาม ๒ สุจริต ๓ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และ สัปปุริสธรรม ๗

---

[๑๕๐]วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, **“หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม,”** วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ ๑๘, ฉบับที่ ๒ (พฤศจิกายน-มีนาคม ๒๕๕๐), หน้า ๖๓-๖๔.

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัย ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังแสดงในภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ เป็นการศึกษาโดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสัมมนา และการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนการวิจัย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ประกอบด้วย ๑) การศึกษาเอกสาร งานวิจัย และ ๒) การใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพระสังฆาธิการ จำนวน ๓๕๑ รูป

ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดย ๒) การสนทากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พระสังฆาธิการมีผลงานดีเด่นในคณะสงฆ์ภาค ๑ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านคณะสงฆ์ และด้านการบริหารการศึกษา จำนวน ๑๑ รูป ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

ขั้นตอนที่ ๓ เสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการการบริหารการศึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านการบริหารปกครองคณะสงฆ์ จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ดังแสดงในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑	๑. ใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๕๑ รูป	๑. ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑
ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑	๑. สัมมนาข้อมูลสำคัญ ๑๑ รูป/คน	๑. การวิเคราะห์เนื้อหา	รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ (ฉบับร่าง)
ขั้นตอนที่ ๓ เสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑	๑. สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ๘ รูป/คน	๑. การวิเคราะห์เนื้อหา	ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ (ฉบับสมบูรณ์)

๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑. ประชากร ได้แก่ พระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ มี ๔ จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ ๒) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ มี ๔ จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ จำนวน ๓,๐๐๕ รูป

๒. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. [๑] ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๕๑ รูป แล้วจึงแบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ๔ กลุ่ม ตามสัดส่วนของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ เพื่อมิให้การสุ่มตกไปอยู่กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือไม่กระจายให้เป็นไปตามสัดส่วนของประชากรที่ควรเป็น เพื่อสุ่มตัวอย่างจากเจ้าอาวาสในแต่ละจังหวัด ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณรายละเอียด เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ดังแสดงในตารางที่ ๓.๒

---

[๑] Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**, 30(3). (1970). pp. 607 - 610.

ตารางที่ ๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ที่	จังหวัด	ประชากร (รูป)	กลุ่มตัวอย่าง(รูป)
๑	กรุงเทพมหานคร	๑,๔๖๙	๑๗๑
๒	นนทบุรี	๕๘๕	๖๘
๓	ปทุมธานี	๕๗๐	๖๗
๔	สมุทรปราการ	๓๘๑	๔๕
	รวม	**๓,๐๐๕**	**๓๕๑**

๓.๒.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา ได้แก่ พระสังฆาธิการมีผลงานดีเด่นในคณะสงฆ์ภาค ๑ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านคณะสงฆ์ และด้านการบริหารการศึกษา จำนวน ๑๑ รูป ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านคณะสงฆ์ และด้านการบริหารการศึกษา จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแปรค่าเป็น ๕ ระดับ (Rating Scale) ของลิเกิร์ท (Likert)[๒] ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาความหมายระดับความคิดเห็น ดังนี้

๕ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
๔ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
๓ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
๒ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย
๑ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีขั้นตอนการสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

---

[๒]Likert, Rensis, “The Method of Constructing and Attitude Scale”, in Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbeic, Matin, Ed, New York : Wiley & Son, 1967 : 90-95.

๑) สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ใช้สอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ

๒) นำแบบสอบถามที่สร้างแล้วมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในเบื้องต้น

๓) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน (รายละเอียดในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา ด้วยการตรวจ และประเมินดัชนีความสอดคล้องใน ๓ ระดับ คือ มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ ไม่เหมาะสม โดยใช้สูตรในการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ซึ่งถือเกณฑ์ IOC มากกว่า ๐.๗ จึงยอมรับว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสม ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง ๐.๗ – ๑.๐๐ ถือได้ว่าแบบสอบถามได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ

๔) นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่านมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างทดสอบในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา หรือวิธีของ Cronbach[๓] ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ เท่ากับ .๘๖๙

๕) ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนนำไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. แนวคำถามสำหรับการสัมมนา เป็นแนวคำถามสำหรับการสัมมนา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๒. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เป็นแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แนวคำถามสำหรับการสัมมนา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีขั้นตอนการสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

๑) ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดประเด็นในการสัมมนา

๒) นำแนวคำถามสำหรับการสัมมนา ที่สร้างแล้วมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา และความชัดเจนของภาษา

---

[๓]Cronbach, Lee J, **Essentials of psychological testing,** 4th ed., (New York : Harper & Row, 1971), p. 123.

๓) นำความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามสำหรับการสัมมนาแล้วนำไปจัดการสัมมนา

๒. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีขั้นตอนการสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

๑) สร้างแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลการสัมมนา

๒) นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนำมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา และความชัดเจนของภาษา

๓) นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาแก้ไขปรับปรุงแล้วนำไปสนทนากลุ่ม

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ผู้วิจัยขอหนังสือจากผู้อำนวยหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๒) นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังกลุ่มกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการนัดหมาย วัน เวลาที่จะขอความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการเก็บเครื่องมือวิจัย ใช้แบบสอบถามทดสอบเครื่องมือวิจัย ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และทำการเก็บคืน

๓.๔.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. การสัมมนา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเตรียมการ ประกอบด้วย การกำหนดวันสัมมนา การจัดทำกำหนดการสัมมนา การจัดทำหนังสือเชิญประธานพร้อมคำกล่าวเปิด และคำกล่าวรายงานต่อประธาน การประสานงานเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ การขออนุมัติใช้สถานที่พร้อมโสตทัศนูปกรณ์ในการจัดสัมมนา และการจัดทำเอกสารประกอบการสัมมนา ประกอบด้วยแนวคำถามสำหรับการสัมมนา และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

๒) ขั้นตอนการสัมมนา ประกอบด้วย การนำเสนอวิทยานิพนธ์ การดำเนินการอภิปราย และจดบันทึกข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งทำการบันทึกภาพเคลื่อนไหว และภาพนิ่ง

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเตรียมการ ประกอบด้วย การกำหนดวันสนทนากลุ่ม การจัดทำกำหนดการสนทนากลุ่ม การจัดทำหนังสือเชิญประธานพร้อมคำกล่าวเปิด และคำกล่าวรายงานต่อประธาน การประสานงานเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ การขออนุมัติใช้สถานที่พร้อมโสตทัศนูปกรณ์ในการจัดสนทนากลุ่ม และการจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยแบบคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

๒) ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การนำเสนอวิทยานิพนธ์ การดำเนินการอภิปราย และจดบันทึกข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งทำการบันทึกภาพเคลื่อนไหว และภาพนิ่ง

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี มีการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ดังนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์ระดับการให้คะแนนของบุญชม ศรีสะอาด[๔] ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๒๑–๕.๐๐ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๔๑–๔.๒๐ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๖๑–๓.๔๐ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๘๑–๒.๖๐ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐–๑.๘๐ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ๒) การสัมมนา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ ๓) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

---

[๔]บุญชม ศรีสะอาด, **การวิจัยเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมเด็ก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๐.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ และ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย ๑) ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๕๑ รูป เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ๒) การสัมมนาผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๑๐ รูป/คน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้วยแบบสัมมนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๓) สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้วยแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๔.๓ ผลการเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

คำอธิบายสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผลการศึกษาผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน ๓๕๑ ฉบับ ได้รับกลับมา ๓๕๑ ฉบับ คิดเป็น ๑๐๐ เปอร์เซ็น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๒ ตอน ได้แก่ ตอนที่ ๑ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยสรุปผลการศึกษา ดังนี้

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ใช้สอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ จำนวน ๒๕ ข้อ แบ่งเป็น ๕ ด้านๆ ละ ๕ ข้อ ได้แก่ ด้านที่ ๑ การวางแผน จำนวน ๕ ข้อ ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร จำนวน ๕ ข้อ ด้านที่ ๓ งาน

บุคลากร จำนวน ๕ ข้อ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ จำนวน ๕ ข้อ และด้านที่ ๕ การกำกับดูแล จำนวน ๕ ข้อ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในภาพรวม (n = ๓๕๑)

ด้านที่	สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในภาพรวม	ระดับการการปฏิบัติ			ลำดับที่
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	การวางแผน	๓.๓๖	๐.๖๑	ปานกลาง	๔
๒	การจัดองค์กร	๓.๓๘	๐.๖๒	ปานกลาง	๓
๓	งานบุคลากร	๓.๔๐	๐.๖๔	ปานกลาง	๒
๔	การอำนวยการ	๓.๓๐	๐.๖๔	ปานกลาง	๕
๕	การกำกับดูแล	๓.๔๙	๐.๗๑	มาก	๑
ภาพรวม		**๓.๘๗**	**๐.๖๒**	**มาก**	

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในภาพรวม พบว่า มีระดับการการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๓.๘๗, S.D.= ๐.๖๒) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ การกำกับดูแล ($\overline{X}$ = ๓.๔๙, S.D.= ๐.๗๑) งานบุคลากร ($\overline{X}$ = ๓.๔๐, S.D.= ๐.๖๔) การจัดองค์กร ($\overline{X}$ = ๓.๓๘, S.D.= ๐.๖๒) การวางแผน ($\overline{X}$ = ๓.๓๖, S.D.= ๐.๖๑) และการอำนวยการ ($\overline{X}$ = ๓.๓๐, S.D.= ๐.๖๔)

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๑ การวางแผน (n = ๓๕๑)

ข้อที่	แนวคำถาม	ระดับการการปฏิบัติ			ลำดับที่
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	๓.๘๘	๐.๗๓	มาก	๑
๒	มีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์	๓.๗๒	๐.๗๗	มาก	๕
๓	การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ	๓.๘๐	๐.๗๓	มาก	๓
๔	แผนที่ใช้เชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน	๓.๘๒	๐.๗๑	มาก	๒
๕	มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา	๓.๗๗	๐.๗๒	มาก	๔
ภาพรวม		**๓.๗๙**	**๐.๖๑**	**มาก**	

จากตารางที่ ๔.๒ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๑ การวางแผน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๓.๗๙, S.D.= ๐.๖๑) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่

มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ($\overline{X}$ = ๓.๓๘, S.D.= ๐.๗๓) แผนที่ใช้เชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน ($\overline{X}$ = ๓.๘๒, S.D.= ๐.๗๑) การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ ($\overline{X}$ = ๓.๘๐, S.D.= ๐.๗๓) มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา ($\overline{X}$ = ๓.๗๗, S.D.= ๐.๗๒) และมีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์ ($\overline{X}$ = ๓.๗๒, S.D.= ๐.๗๗)

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร (n = ๓๕๑)

ข้อที่	แนวคำถาม	ระดับการการปฏิบัติ			ลำดับที่
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้	๓.๖๗	๐.๘๕	มาก	๓
๒	โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์	๔.๐๑	๐.๙๒	มาก	๑
๓	จัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์ และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์	๓.๒๕	๐.๔๓	ปานกลาง	๕
๔	ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร	๓.๕๕	๐.๗๖	มาก	๔
๕	มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์	๓.๘๒	๐.๗๑	มาก	๒
ภาพรวม		**๓.๓๘**	**๐.๖๒**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ ๔.๓ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๓.๓๘, S.D.= ๐.๖๒) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์ ($\overline{X}$ = ๔.๐๑, S.D.= ๐.๙๒) มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์ ($\overline{X}$ =๓.๘๒,S.D.=๐.๗๑) การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ($\overline{X}$ =๓.๖๗, S.D.=๐.๘๕) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร ($\overline{X}$ =๓.๕๕, S.D.=๐.๗๖) และจัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์ และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์ ($\overline{X}$ =๓.๒๕, S.D.=๐.๔๓)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๓ งานบุคลากร (n = ๓๕๑)

ข้อที่	แนวคำถาม	ระดับการการปฏิบัติ			ลำดับที่
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และตรงต่อความสามารถ	๓.๕๕	๐.๗๕	มาก	๔
๒	มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน	๓.๖๓	๐.๗๗	มาก	๓
๓	มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง	๓.๖๕	๐.๘๐	มาก	๒
๔	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่	๓.๕๒	๐.๗๔	มาก	๕
๕	มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	๓.๗๕	๐.๗๙	มาก	๑
ภาพรวม		**๓.๔๐**	**๐.๖๔**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ ๔.๔ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๓ งานบุคลากร พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๓.๔๐, S.D.= ๐.๖๔) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ($\overline{X}$ = ๓.๗๕, S.D.= ๐.๗๙) มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง ($\overline{X}$ = ๓.๖๕, S.D.= ๐.๘๐) มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน ($\overline{X}$ = ๓.๖๓, S.D.=๐.๗๗) มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และตรงต่อความสามารถ ($\overline{X}$ =๓.๕๕, S.D.=๐.๗๕) และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ($\overline{X}$ = ๓.๕๒, S.D.=๐.๗๔)

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ (n = ๓๕๑)

ข้อที่	แนวคำถาม	ระดับการการปฏิบัติ			ลำดับที่
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	มีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงาน และคำสั่ง	๓.๔๗	๐.๗๙	มาก	๕
๒	มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด	๓.๖๕	๐.๙๐	มาก	๓
๓	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร	๓.๘๕	๐.๘๖	มาก	๒
๔	มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	๓.๖๓	๐.๖๕	มาก	๔
๕	มีการนิเทศติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน	๓.๘๘	๐.๗๓	มาก	๑
ภาพรวม		**๓.๓๐**	**๐.๖๔**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ ๔.๕ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๓.๓๐, S.D.= ๐.๖๔) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการนิเทศติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน ($\overline{X}$ = ๓.๘๘, S.D.= ๐.๗๓) ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ($\overline{X}$ = ๓.๘๕, S.D.= ๐.๘๖) มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ($\overline{X}$ = ๓.๖๕, S.D.= ๐.๙๐) มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ($\overline{X}$ = ๓.๖๓, S.D.= ๐.๖๕) และมีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงาน และคำสั่ง ($\overline{X}$ = ๓.๔๗, S.D.= ๐.๗๙)

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล (n = ๓๕๑)

ข้อที่	แนวคำถาม	ระดับการการปฏิบัติ			ลำดับที่
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา	๓.๘๔	๐.๘๕	มาก	๓
๒	มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	๓.๙๓	๐.๗๘	มาก	๒
๓	เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับ หรือยับยั้งการปฏิบัติงาน และโครงการนั้นๆ	๔.๑๐	๐.๗๙	มาก	๑
๔	เมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ	๓.๔๖	๐.๖๕	มาก	๕
๕	มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรมเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	๓.๗๒	๐.๙๓	มาก	๔
ภาพรวม		**๓.๔๙**	**๐.๗๑**	**มาก**	

จากตารางที่ ๔.๖ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๓.๔๙, S.D.= ๐.๗๑) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับ หรือยับยั้งการปฏิบัติงาน และโครงการนั้นๆ ($\overline{X}$ = ๔.๑๐, S.D.= ๐.๗๙) มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ($\overline{X}$ = ๓.๙๓, S.D.= ๐.๗๘) มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = ๓.๘๔, S.D.= ๐.๘๕) มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ($\overline{X}$ = ๓.๗๒, S.D.= ๐.๙๓) และเมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ($\overline{X}$ = ๓.๔๖, S.D.= ๐.๖๕)

๔.๒ ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

๔.๒.๑ ผลการสัมมนาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันพุธ ที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๑๑ รูป/คน (รายละเอียดในภาคผนวก) สรุปผลการสัมมนา ดังนี้

ก. การบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

การบริหารคณะสงฆ์ สรุปผล ดังนี้

๑. การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการวางแผน

- การวางแผนที่ชัดเจน
- คณะสงฆ์ควรปรับตัวในการบริหารองค์กรให้ทำการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคม และโลก
- ด้านบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการเข้าใจการบริหาร (วางแผนสรรหาบุคคล)
- วางแผนที่สอดคล้องกับปัญหาปัจจุบัน
- กำหนดทิศทางการทำงาน
- ต้องกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน/วางแผนงาน
- ต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
- ต้องกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร
- ต้องมีการแบ่งงานกันทำ/แบ่งงานให้แต่ละคน/แบ่งงานให้แต่ละฝ่าย
- ต้องมีการกระจายอำนาจ
- การปกครองของคณะสงฆ์ภาค ๑ ประกอบไปด้วย ๔ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ การวางแผนการจัดการจะเป็นการดำเนินนโยบายจากบนสู่ร่างเป็นการพัฒนาแบบโดยให้พระสังฆาธิการฝ่ายมาร่วมประชุมเพื่อการวางแผนเชิงรุก
- การวางแผน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านบริหารจัดการ ด้านสถานที่

๒. การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการจัดองค์กร

- การบริหารมีองค์กรเป็นแบบรวมศูนย์
- การวางแผนต้องสรรหาบุคคลให้มีความรู้ตามความสามารถในการจัดการการศึกษา
- ต้องผลิตบุคลากรให้เพียงพอ
- ต้องมีการกระจายอำนาจ
- นำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการเป็นองค์กร
- แบ่งเบาภาระงานตามหน้าที่ และความเหมาะสม
- พุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสันติสุข

๓. การบริหารคณะสงฆ์ ด้านงานบุคลากร

- การพัฒนาบุคลากรในการช่วยดำเนินงาน
- บุคคลต้องมีความรู้หลากหลายสาขาทั้งทางโลก และทางธรรม
- ควรให้เป็นฆราวาส และมีความรู้ทางที่เกษียณแล้วหรือมีจิตอาสามาช่วยงาน
- ต้องรักษ์วัฒนธรรมองค์กรจริงๆ
- จัดงานให้เหมาะกับบุคคล
- ต้องสรรหาบุคลากรใหม่ๆ
- ต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่
- ต้องมีบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

๔. การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการอำนวยการ

- การพัฒนาระบบการดำเนินงานที่ดี
- ปัจจุบันต้องใช้สื่อที่ทันสมัยเช่น ไอที และอุปกรณ์ที่สำคัญคือ อาคารเรียน แหล่งเรียนรู้ งบประมาณสนับสนุน
- ควรมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการคำนวณการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน
- ต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
- ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ
- การบริหารคณะสงฆ์ด้านการอำนวยการเมื่อใดที่คณะสงฆ์มารวมตัวกันจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมหรือกิจกรรมอื่นจะมีพลังมากจะได้รับการสนับสนุนจากหลายๆ ฝ่ายเป็นอย่างดี
- ใคร่ครวญในจิต มิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน เตือนตนเสมอ

๕. การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการกำกับดูแล

- การติดตามกำกับดูแล และตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- พระสงฆ์ควรต้องทำงานตามหลักธรรมวินัย และกฎระเบียบ
- มีการสนับสนุนในการบริหาร และมีเครือข่าย Network ดูแลที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นการกำกับดูแลควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์

- ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อดูว่าแต่ละคน แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน, มีปัญหา และอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด, ป้องกันไม่ให้ย่อหย่อนต่อหน้าที่หรือละทิ้งหน้าที่

- ควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

- มีแนวทาง/กระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

- การบริหารงานคณะสงฆ์ในด้านการกำกับดูแลจะช่วยกำกับดูแลเป็นลำดับขั้นในการปกครอง และแยกเป็นพระวินยาธิการ เพื่อสอดส่องดูแลด้านความประพฤติอีกส่วนหนึ่ง

- ตั้งองค์กรกลางคอยกำกับดูแลในการบริหาร

การบริหารความเปลี่ยนแปลง สรุปผล ดังนี้

๑. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง

- การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือ ทางราชการชุมชนให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน

- ออกกฎหมายคณะสงฆ์ และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับภาวะงาน และบารมี

- ปรับแผนงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า

- ปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร

- ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร

๒. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้านคน

- มีความรู้ และความสามารถ

- มีความพร้อมที่จะทำงานกับคณะสงฆ์

- มีจิตอาสา

- และมีคุณภาพที่แท้จริง

- เข้าใจเทคโนโลยีที่ทำงานได้

- มีความรู้ภาษาอังกฤษ บาลี.

- ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร

- เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร

- พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

- การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด

- ศึกษาพระธรรมวินัยสูงสุด

- ศึกษาฝึกฝนงานในหน้าที่

๓. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ

- การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

- ปรับทัศนคติให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน

- การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่างๆมีความหลากหลาย

- ปรับทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

- จากการปกครองคณะสงฆ์กันเองดูแลกันเองกลายมาเป็นประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นคนรุ่นใหม่เข้ามาบริหารคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารจัดการมากขึ้น

๔. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี

- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์

- การจัดการศึกษา

- การเผยแผ่

- รู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- รู้เท่าทันเทคโนโลยีสมัยใหม่

- สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ข. แนวทางการพัฒนาการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

- ควรนำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๗ ขั้นตอนมาเป็นหลักในการบริหาร และใช้บริหารแบบวงจรของ pdca มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้ต่อเนื่อง

- ควรวิเคราะห์ SWOT ให้ชัดเจน

- การเชื่อมโยง

- ปรโตโฆษะเชื่อมให้โยนิโสมนสิการ

- ต้องพัฒนาบุคลากรทางคณะสงฆ์

- ฝึกอบรมพัฒนา

- ผลิต + ส่งเสริมองค์ความรู้

- ให้การศึกษาต่อในระดับทางโลก + ธรรม +บาลี

- เน้นการพัฒนาคนในองค์กรโดยพันธกิจ ๖ ด้าน ด้านการปกครองให้เข้มแข็ง

- จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

- การประชุมร่วมกัน

- การฝึกอบรมโดยผู้ชำนาญการด้านต่างๆ

- การสัมมนา สร้างความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

- สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และแผนงาน โดยการบริหารจะต้องมีการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบที่ทันสมัย และมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- ควรระดมความคิดเห็นให้คณะสงฆ์ในภาค ๑ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง

- ควรตั้งหน่วยงานเฉพาะภาคในการติดตาม และแก้ไขเหตุที่จะเกิดในภาคนั้นแก้ไขอย่างรวดเร็ว

- คณะสงฆ์มี ๔ ๑. ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒. มีอาวุธคือความรู้ ๓. มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔. มีคุณธรรมคือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม

ค. การบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อส่งเสริมการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

- อริยสัจ ๔ ปาณิกธรรม สัปปุริสธรรม ๗ เพราะการใช้หลักอริยสัจ ๔ เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร ใช้หลักปาณิกธรรม๓ เป็นเครื่องมือในการกำหนดวิธีการ และเป้าหมาย ใช้หลักพุทธธรรม ๗ เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้ทันสมัย

- หลักสาราณียธรรม เพราะ เป็นหลักเกี่ยวกับการประชุมดำเนินงานโดยพร้อมเพียงกันเป็นเพียงการวางแผนร่วมมือแก้ไขด้วยความสามัคคี

- ปาปณิกธรรม ๓ คือจักขุมา ๑ วิธูโร ๑นิสสยสัมปันโน ๑ เพราะ จักขุมา ทำให้มีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผน และมีวิสัยทัศน์วิธูโร ทำให้จัดการองค์กรได้ดีมีความชำนาญเชี่ยวชาญ และนิสสยสัมปันโน ทำให้มีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

- สัจธรรม จริยธรรม เพราะ ตามหลักของพุทธธรรมในการบริหารในการเปลี่ยนแปลงต่างๆจะต้องยึดหลักในความเป็นจริงของทุกสรรพสิ่งซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปของการเกิดกระแสขึ้นจากปัจจัยในองค์กรสงฆ์เองที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก และการพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ในไตรลักษณ์ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ถ้าเราเข้าถึงความจริงของสิ่งต่างๆได้ก็จะเป็นสัจธรรมแต่ถ้าเราบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ยอมรับได้ก็จะเป็นจริยธรรม

- สัปปุริสธรรม ๗ เพราะพระสามารถนำประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ

๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์เอกสารเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

ก. หลักการจัดองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ ๕ ประการ นิยมเรียกย่อๆ ว่า OSCAR

๑. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่างๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย

๒. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

๓. การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนกๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่นๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ

หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลว และไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานสลับซับซ้อนมีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

๔. อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิได้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า สายการบังคับบัญชา นั่นเอง

๕. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่างๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

ข. หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ

๑. การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการปกครอง

๑) พระสังฆาธิการจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้มีการกำหนดนโยบายในการปกครอง ที่มีรูปแบบ และวิธีการทำงานที่แน่นอน และชัดเจน

๒) จัดให้มีหลักสูตร อบรมพัฒนาพระสังฆาธิการ ให้มีความรู้ในด้านการกิจการคณะสงฆ์ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคม โดยแบ่งเป็นการพัฒนาคน และการพัฒนางาน

๓) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุน ด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม

๒. การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการศาสนศึกษา

๑) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งในภาคปริยัติ และปฏิบัติ

๒) ต้องมีการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือทุกฝ่ายประสานงาน ประสานประโยชน์ มีความชัดเจน และโปร่งใส

๓) ควรมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้สอน และผู้เรียน

๓. การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาสงเคราะห์

๑) การพัฒนาพระสังฆาธิการให้รู้จักการเป็นครู ด้วยการให้การศึกษา และควรอุปถัมภ์การศึกษาสงเคราะห์ระดับชั้น

๒) ต้องมีความรู้ คู่ความสามารถด้วย และ ต้องมีการวางแผนในการทำงานในรูปแบบ POSDCoRB ซึ่งจะต้องเน้นหลักการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รวมถึงจะต้องมีการเสียสละ ซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

๓) จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเด็ก และเยาวชน ปลูกฝังให้เด็กรู้จักธรรมและรู้จักวิธีการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน จะต้องสนับสนุน ส่งเสริมความสนใจของแต่ละคน

๔. การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการเผยแผ่

๑) ต้องพัฒนาพระสังฆาธิการให้นำเอาสื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น

๒) พระสังฆาธิการจะต้องมุ่งเน้นให้สอนประชาชนให้มีความรู้ในเรื่องธรรมะอย่างรอบด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๓) จัดตั้งกองทุนเพื่อการเผยแผ่ และมีการบริหารจัดการเพื่อได้ประโยชน์สูงสุด

๕. การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณูปการ

๑) ควรปลูกฝังให้พระภิกษุสามเณรเกิดความเอาใจใส่ในการควบคุมดูแล และปฏิสังขรณ์ภายในวัด

๒) จะต้องมีความรู้ในการพัฒนาในการสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ ให้เหมาะสม ควรจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาวัด ควรมีการนำเสนอในรูปแบบโครงการให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน

๓) ควรจัดกลุ่ม และยกย่องวัดต้นแบบที่มีสาธารณูปการที่ดี การจัดแผนผังวัดที่ดีควรมี Master Plan ที่เหมาะสมสำหรับภูมิภาคต่างๆ ควรมีการทำประวัติวัด

๖. การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณสงเคราะห์

๑) พระสังฆาธิการจะต้องมีการช่วยเหลือด้านสาธารณสงเคราะห์แก่ประชาชนเพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้

๒) พระสังฆาธิการจะต้องเห็นถึงความสำคัญที่จะอุทิศตนเพื่อพระศาสนา โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก โดยนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาปรับใช้

๓) สนับสนุนโครงการ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงงบประมาณ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่พระสังฆาธิการให้สมานสามัคคีช่วยเหลือกัน

ค. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

๑. เป้าหมาย และกลยุทธ์ (Goals and strategies) องค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมาย และกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

๒. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้า สามารถเข้าถึงสินค้า และใช้บริการได้สะดวก ถือเป็นการเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

๓. การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์การจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่างๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

๔. โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิตจะมีความเป็นทางการ และรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure)

หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

๕. กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการทำให้งานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

๖. คน (People) คนที่ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ ๒ วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่า ถ่ายเลือดใหม่ (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่

๗. ระเบียบสังคม (Social Order) ซึ่งหมายถึงการจัดระเบียบ โครงสร้างของกลุ่มสถาบัน บรรทัดฐานระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในองค์การทั้งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ

๘. อุดมการณ์ (Ideology) ซึ่งหมายถึงความเชื่อ คำนิยมสูงสุด ที่เป็นตัวกำกับทิศทางแบบแผนของพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งบางครั้งเรียกว่า “จิตสำนึก” เช่น จิตสำนึกประชาธิปไตย หรือ จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

ฆ. ขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น ๓ ระยะ

๑. ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์การเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินกิจการไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิผลหรือการที่พนักงานขาดทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่างๆ ยอมรับ และเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

๒. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงาน วิธีการ และเทคนิคต่างๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ

๓. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์การได้ถาวร (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่ และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไป

ง. แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑

๑. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านปกครอง

๑) พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์

(๑) บรรจุคำว่า “พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ” ไว้ในรัฐธรรมนูญ

(๒) เพิ่มอำนาจ บทบาท และหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

(๓) กระจายอำนาจทางการปกครองคณะสงฆ์

(๔) จัดตั้งสภาสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น

(๕) กำหนดกระบวนการยุติธรรมสงฆ์ที่ชอบด้วยพระธรรมวินัย และกฎหมายบ้านเมือง

(๖) กำหนดให้มีสำนักงานเจ้าคณะแต่ละระดับชั้นทำงานต่อเนื่องโดยมีเจ้าหน้าที่สนับสนุน และให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขยายอัตรากำลังพนักงานราชการ

(๗) จัดตั้งองค์กรหรือสถาบันพัฒนาพระสังฆาธิการ

๒) พัฒนางานภายใต้ระบบ และกลไกที่มีอยู่

(๑) พระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์อย่างจริงจัง

(๒) กำหนดให้วัดหรือการปกครองคณะสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น จัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาฯ ระยะ ๕ ปี โดยให้สอดคล้องกับกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน และมีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

(๓) กำหนดระบบการคัดกรองผู้บรรพชา และอุปสมบท และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่องานปกครองคณะสงฆ์

(๔) ส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะสงฆ์ทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน

๓) การบริหารจัดการด้านการเงิน และบัญชี

(๑) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งธนาคารพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

(๒) สนับสนุน และส่งเสริมการทำรายงานด้านงบประมาณ การเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ

(๓) พัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ให้มีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย และการจัดการทรัพย์สินของสถาบันทางพระพุทธศาสนา

๒. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านศาสนศึกษา

๑) พัฒนาการบริหารจัดการในการศึกษาบาลี นักธรรม ธรรมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ มหาวิทยาลัยสงฆ์ และการศึกษาตามอัธยาศัย บูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

๒) เสนอให้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการ และพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนา

๓) จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับจังหวัดเพื่อบูรณาการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป

๔) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน

๕) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรด้านพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ เช่น กำหนดระบบเทียบมาตรฐานคุณวุฒิ อัตราเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น

๖) กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริม และพัฒนาระบบ และกลไกในการสร้าง และพัฒนาศาสนทายาท

๓. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านเผยแผ่

๑) กำหนด เป้าหมาย และจัดทำยุทธศาสตร์การเผยแผ่ และประชาสัมพันธ์กิจการพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ

๒) เสนอให้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยมีการจัดตั้งแม่กองงานด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๓) เสนอให้มีการตั้งหรือพัฒนาสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๔) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีความรู้ทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้สื่อ เช่น พระนักเผยแผ่ พระสอนศีลธรรม พระธรรมทูต พระธรรมทูตสายต่างประเทศ พระวิปัสสนาจารย์

๕) จัดทำมาตรฐานบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่กิจการพระพุทธศาสนา

๖) เสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ พัฒนางาน และส่วนงานเพื่อการดูแลตรวจสอบมาตรฐานของบุคลากร ด้านการเผยแผ่

๗) รณรงค์ จัดกิจกรรม สนับสนุน สร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่ข่าวสารกิจการงานพระพุทธศาสนา และศาสนสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

๔. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านสาธารณูปการ

๑) ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัด

๒) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัดเสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง การปฏิสังขรณ์ การพัฒนา

๓) ทำนุบำรุงศาสนสถาน ส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์พุทธศิลปกรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุทางพระพุทธศาสนา

๕) พัฒนาวัด และศาสนสถานให้เป็นสถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติศาสนกิจของคณะสงฆ์ และพุทธศาสนิกชน

๖) พัฒนาพระสังฆาธิการให้มีความรู้ และความสามารถในด้านการสาธารณูปการ

๗) เร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำเอกสารสิทธิ์ของวัดให้เป็นระบบ

๕. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านศึกษาสงเคราะห์

๑) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนธรรมศึกษา และหลักสูตรพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน

๒) เสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากรแก่โรงเรียนการกุศลของวัด

๓) จัดตั้ง และบริหารกองทุนสนับสนุนการศึกษาสงเคราะห์เพื่อให้การสนับสนุนพระภิกษุสามเณรในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๔) พัฒนาพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

๕) พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อปต.) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นเอกภาพ

๖) พัฒนาจัดตั้งส่งเสริมพระพุทธศาสนา และการเรียนการสอนธรรมศึกษาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

๖. แนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านสาธารณสงเคราะห์

๑) สร้างระบบ และกลไกเพื่อกำกับ ดูแล และบริหารภารกิจด้านการสาธารณสงเคราะห์ ให้เป็นรูปธรรมโดยสามารถวัด และประเมินผลได้

๒) ส่งเสริม และสนับสนุนพระสงฆ์นักพัฒนาให้ทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน

๓) ส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรทางพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพสำหรับชุมชน

๔) จัดตั้งกองทุนเพื่อการสาธารณะสงเคราะห์

๕) จัดให้มีสถาบันทางการเงินเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสงเคราะห์

๗. แนวทางการพัฒนาพุทธมณฑล

๑) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งสำนักงานกลางการบริหารงานปกครองคณะสงฆ์ระดับเจ้าคณะภาค เจ้าคณะหน และสำนักงานมหาเถรสมาคม ณ พุทธมณฑล

๒) พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางแหล่งข้อมูลการศึกษาค้นคว้า งานวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

๓) สนับสนุน และส่งเสริมให้มีอนุพุทธมณฑลครบทุกจังหวัด โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

๔) พัฒนาด้านกายภาพของพุทธมณฑลให้เหมาะสมรองรับการเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาโลก

๕) พัฒนาพุทธมณฑลเป็นที่ตั้งกระทรวงพระพุทธศาสนา

๔.๒.๓ การยกร่างรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร และผลการสัมมนาเพื่อยกร่างรูปแบบฯ ได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ (ฉบับร่าง) มีองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) องค์ประกอบ และ ๔) กระบวนการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. หลักการ

ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง

ข. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปรับปรุงองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

๒. เพื่อพัฒนาพระสังฆาธิการให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิต มิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน เตือนตนเสมอ

๓. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรมคือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม

ค. องค์ประกอบ

๑. หลักวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA

P- Plan วางแผน จัดตั้งวัตถุประสงค์ และกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามความต้องการของพระสังฆาธิการ และนโยบายของคณะสงฆ์

D- Do ปฏิบัติ นำกระบวนการไปปฏิบัติ

C- Check ตรวจวัด เฝ้าติดตาม และวัดกระบวนการเปรียบเทียบกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และข้อกำหนด แล้วรายงาน

A- Act ปรับปรุง จัดทำปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงสมรรถนะกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

๒. หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และ สายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ

๓. งานบุคคล หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. การอำนวยการ หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

๕. การกำกับดูแล หมายถึง เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

๓. องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ ๔ ด้าน

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านอื่นๆ เช่น การปรับระบบงาน การบริหารงานด้านคำนวณต้นทุนงาน และการบริหารงานวงรอบของระยะเวลา เป็นต้น ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น

๔. หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ทำให้มีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผน และมีวิสัยทัศน์ ๒) วิธูโร ทำให้จัดการองค์กรได้ดีมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ และ ๓) นิสสยสัมปันโน ทำให้มีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

ฆ. กระบวนการบริหาร

การนำวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA เป็นกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ ๑ P- Plan วางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมืองบประมาณ โดยการบริหารจัดการของคณะสงฆ์เพื่อผลักดันองค์ประกอบ ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือทางราชการชุมชนให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน

๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์ และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับภาวะงาน และบารมี

๓) ปรับแผนงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานลดความล่าช้า

๕) ปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร

๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ประกอบด้วย

๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๒) พัฒนาพระสังฆาธิการมีความรู้ และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี

๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดความผูกพันธ์ต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ

๑) พระสังฆาธิการให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร

๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

๓) ปรับทัศนคติให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน

๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์พระสังฆาธิการในการบริหารงานบางประการ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย

๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ

๒) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และการรักษาความปลอดภัย

๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์

๔) การรู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕) สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ ๒ D- Do ปฏิบัติ โดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ ๓ C- Check ตรวจสอบ เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผน

ขั้นตอนที่ ๔ A- Act ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุงให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป

๔.๓ ผลการเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ที่สร้างขึ้นภายใต้คำปรึกษาข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ สรุปผลการนำเสนอ ได้แก่ มี ๒ ส่วน คือ ๑) ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ ๒) ผลการปรับปรุงรูปแบบ ดังนี้

๔.๓.๑ ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่มผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันจันทร์ ที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังรายละเอียดในภาคผนวก) สรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๗ สรุปผลการสนทนากลุ่ม

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
ภาพรวมของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ (ฉบับร่าง) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) จุดมุ่งหมาย ๓) ระบบการดำเนินการ ๔) กระบวนการพัฒนา	- ควรเพิ่มแผนภาพรูปแบบ
ก. หลักการ ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง	- ควรปรับภาษาที่ใช้ให้ตรงกับประเด็นเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ และการปกครองคณะสงฆ์ - ควรเพิ่มประเด็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑ - สรุปผลการปรับปรุง ดังนี้ ก. หลักการ ๑. พัฒนาศักยภาพคณะสงฆ์เพื่อสร้างศรัทธา และการสร้างเอกลักษณ์ ๒. ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง
ข. วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อปรับปรุงองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม ๒. เพื่อพัฒนาพระสังฆาธิการให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิต มิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อนเตือนตนเสมอ ๓. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรมคือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม	- ควรปรับภาษาที่ใช้ให้ตรงกับประเด็นเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ และการปกครองคณะสงฆ์ - ควรเพิ่มประเด็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑ - สรุปผลการปรับปรุงดังนี้ ข. วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม ๒. เพื่อพัฒนาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางศาสนาให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิต มิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
	เตือนตนเสมอ ๓. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรมคือเสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม
ค. องค์ประกอบ ๑. หลักวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA P- Plan วางแผน จัดตั้งวัตถุประสงค์ และกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามความต้องการของพระสังฆาธิการ และนโยบายของคณะสงฆ์ D- Do ปฏิบัติ นำกระบวนการไปปฏิบัติ C- Check ตรวจวัด เฝ้าติดตาม และวัดกระบวนการเปรียบเทียบกับนโยบาย วัตถุประสงค์และข้อกำหนด แล้วรายงาน A- Act ปรับปรุง จัดทำปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงสมรรถนะกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ๒. หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ๒) การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และ สายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ ๓) งานบุคคล หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ๔) การอำนวยการ หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ	- ควรปรับภาษาที่ใช้ให้ตรงกับประเด็นเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ และการปกครองคณะสงฆ์ - ควรเพิ่มประเด็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑ - ให้ปรับองค์ประกอบย่อยให้ย่อลงเพราะได้อธิบายไว้ในกระบวนการบริหารแล้ว - สรุปผลการปรับปรุงดังนี้ ค. องค์ประกอบ ๑. การบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ประกอบด้วย ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) งานบุคคล ๔) การอำนวยการ ๕) การกำกับดูแล ๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ๒) การเปลี่ยนแปลงคน ๓) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ๔) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ๓. หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
๕) การกำกับดูแล หมายถึง เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ ๓. องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยน แปลงของคณะสงฆ์ ๔ ด้าน ๑) ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ๒) ด้านการเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ๓) ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ ๔) ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านอื่นๆ เช่น การปรับระบบงาน การบริหารงานด้านคำนวณต้นทุนงาน และการบริหารงานวงรอบของระยะเวลา เป็นต้น ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น ๔. หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ทำให้มีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผนและมีวิสัยทัศน์ ๒) วิธูโร ทำให้จัดการองค์กรได้ดีมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ และ ๓) นิสสยสัมปันโน ทำให้มีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี	

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
กระบวนการบริหาร ๑) การนำวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA เป็นกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑ P- Plan วางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมืองบประมาณ โดยการบริหารจัดการของคณะสงฆ์เพื่อผลักดันองค์ประกอบ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย ๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือ ทางราชการชุมชนให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน ๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์ และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับภาวะงาน และบารมี ๓) ปรับแผนงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานลดความล่าช้า ๕) ปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร ๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ประกอบด้วย ๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) พัฒนาพระสังฆาธิการมีความรู้ และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี	- ควรปรับภาษาที่ใช้ให้ตรงกับประเด็นเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ และการปกครองคณะสงฆ์ - ควรตัดการบริหารแบบ PDCA - ควรเพิ่มประเด็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑ - สรุปผลการปรับปรุงดังนี้ ฆ. กระบวนการบริหาร ๑. หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ด้าน ด้านที่ ๑ การวางแผน ๑) มีการปรับตัวในการบริหารองค์กรให้ทำการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคม และโลก ๒) มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ๓) มีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์ ๔) การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ ๕) มีการวางแผน และนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน ๖) มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร ๑) การวางแผนต้องสรรหาบุคคลให้มีความรู้ตามความสามารถในการจัดการการศึกษา ๒) การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ๓) โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์ ๔) จัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์ และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์ ๕) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด ๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดความผูกพันธ์ต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ ๑) พระสังฆาธิการให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม ๓) ปรับทัศนคติให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน ๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์พระสังฆาธิการในการบริหารงานบางประการ ๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย ๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ ๒) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และ การรักษาความปลอดภัย	หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร ๖) มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์ ด้านที่ ๓ งานบุคลากร ๑) ให้เป็นฆราวาสที่มีความรู้ทางที่เกษียณแล้วหรือมีจิตอาสามาช่วยงาน ๒) มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และตรงต่อความสามารถ ๓) มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน ๔) มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง ๕) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ๖) มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ ๑) ควรมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการคำนวณการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๒) มีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงาน และคำสั่ง ๓) มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ๔) ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ๕) มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ๖) มีการนิเทศติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล ๑) มีการสนับสนุนในการบริหาร และมี

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ๔) การรู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๕) สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ ๒ D- Do ปฏิบัติ โดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนที่ ๓ C- Check ตรวจสอบ เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผน ขั้นตอนที่ ๔ A- Act ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป	เครือข่าย Network ดูแลที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๒) มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา ๓) มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ๔) เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับหรือยับยั้งการปฏิบัติงาน และโครงการนั้นๆ ๕) เมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ๖) มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๑) ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย ๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือรัฐบาล และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน ๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับบริบททางสังคม ๓) ปรับแผนงานให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคณะสงฆ์ลดความล่าช้า ๕) ปรับโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรทางศาสนา ๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในการปกครองคณะสงฆ์ ๒) ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้าน

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
	การปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในคณะสงฆ์ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรทางศาสนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) พัฒนาบุคลากรทางศาสนามีความรู้ และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี ๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางศาสนา ๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด ๓) ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาคณะสงฆ์ให้บุคลากรทางศาสนาเกิดความผูกพันต่อคณะสงฆ์ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทางศาสนารุ่นต่อไป (๑) บุคลากรทางศาสนาให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในคณะสงฆ์ (๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม (๓) ปรับทัศนคติบุคลากรทางศาสนาให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน (๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์บุคลากรทางศาสนาในการบริหารงานบางประการ ๔) ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของคณะสงฆ์ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และ

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
	รวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย (๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยีการประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ (๒) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และการรักษาความปลอดภัย (๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ (๔) การรู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (๕) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้า งานวิชาการ งานวิจัย เกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา ๓) หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ทำให้พระสังฆาธิการมีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผน และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๒) วิธูโร ทำให้พระสังฆาธิการเป็นมีความชำนาญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และ ๓) นิสสยสัมปันโน ทำให้พระสังฆาธิการมีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

๔.๓.๒ ผลการปรับปรุงรูปแบบ

ผลการปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ (ฉบับสมบูรณ์) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ ๔.๑ รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑
ที่มา : พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร), ๒๕๖๑.

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) องค์ประกอบ และ ๔) กระบวนการบริหาร

องค์ประกอบที่ ๑ หลักการ

๑. พัฒนาศักยภาพคณะสงฆ์เพื่อสร้างศรัทธา และการสร้างเอกลักษณ์

๒. ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ ๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

๒. เพื่อพัฒนาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางศาสนาให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิตมิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน เตือนตนเสมอ

๓. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรมคือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ ๓ องค์ประกอบ

๑. การบริหารคณะสงฆ์ ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) งานบุคคล ๔) การอำนวยการ ๕) การกำกับดูแล

๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ๒) การเปลี่ยนแปลงคน ๓) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ๔) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

๓. หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓

องค์ประกอบที่ ๔ กระบวนการบริหาร

ก) หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ด้าน

ด้านที่ ๑ การวางแผน

๑) มีการปรับตัวในการบริหารองค์กรให้ทำการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมและโลก

๒) มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๓) มีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์

๔) การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ

๕) มีการวางแผน และนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน

๖) มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา

ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร

๑) การวางแผนต้องสรรหาบุคคลให้มีความรู้ตามความสามารถในการจัดการการศึกษา

๒) การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

๓) โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์

๔) จัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์ และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์

๕) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร

๖) มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์

ด้านที่ ๓ งานบุคลากร

๑) ให้เป็นฆราวาสที่มีความรู้ทางที่เกษียณแล้วหรือมีจิตอาสามาช่วยงาน

๒) มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และตรงต่อความสามารถ

๓) มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน

๔) มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง

๕) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๖) มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

ด้านที่ ๔ การอำนวยการ

๑) ควรมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการคำนวณการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) มีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงาน และคำสั่ง

๓) มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

๔) ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร

๕) มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๖) มีการนิเทศติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน

ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล

๑) มีการสนับสนุนในการบริหาร และมีเครือข่าย Network ดูแลที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา

๓) มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

๔) เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับ หรือยับยั้งการปฏิบัติงาน และโครงการนั้นๆ

๕) เมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

๖) มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

ข) หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือ รัฐบาลและสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน

๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์ และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับบริบททางสังคม

๓) ปรับแผนงานให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคณะสงฆ์ลดความล่าช้า

๕) ปรับโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรทางศาสนา

๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในการปกครองคณะสงฆ์

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในคณะสงฆ์ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรทางศาสนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๒) พัฒนาบุคลากรทางศาสนามีความรู้ และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี

๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางศาสนา

๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาคณะสงฆ์ให้บุคลากรทางศาสนาเกิดความผูกพันต่อคณะสงฆ์ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทางศาสนารุ่นต่อไป ประกอบด้วย

๑) บุคลากรทางศาสนาให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในคณะสงฆ์

๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

๓) ปรับทัศนคติบุคลากรทางศาสนาให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน

๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์บุคลากรทางศาสนาในการบริหารงานบางประการ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของคณะสงฆ์ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย

๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ

๒) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และ การรักษาความปลอดภัย

๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์

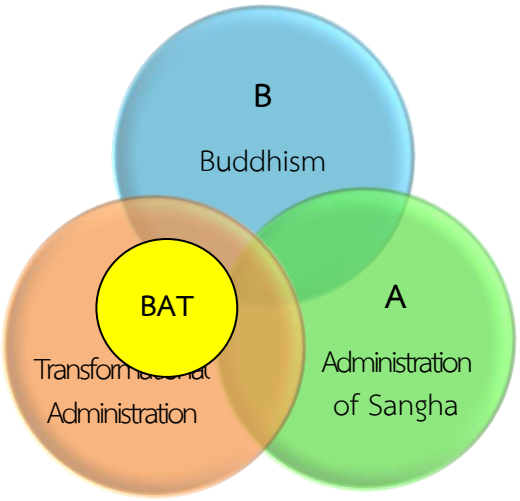
๔) การรู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้า งานวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา

ค) หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ทำให้พระสังฆาธิการมีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผน และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๒) วิธูโร ทำให้พระสังฆาธิการเป็นมีความชำนาญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และ ๓) นิสสยสัมปันโน ทำให้พระสังฆาธิการมีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ อันเป็นการบูรณาการหลักพุทธธรรม คือ ปาณิกธรรม ๓ ประกอบด้วยจักขุมา วิธูโร นิสสยสัมปันโน ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วยการปกครอง การศาสนศึกษา การเผยแผ่ การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณสงเคราะห์ และในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงคน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม โดยสรุปเป็น “BAT MODEL” ดังแสดงในภาพที่ ๔.๒



ภาพที่ ๔.๒ องค์ความรู้จากการวิจัย BAT MODEL
ที่มา : พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร), ๒๕๖๑.

อธิบายภาพองค์ความรู้จากการวิจัย “BAT MODEL” ดังนี้

B = Buddhism หลักพุทธธรรม คือ หลักปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา เป็นหลักธรรมที่ทำให้พระสังฆาธิการมีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผน และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๒) วิธูโร เป็นหลักธรรมที่ทำให้พระสังฆาธิการเป็นมีความชำนาญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และ ๓) นิสสยสัมปันโน เป็นหลักธรรมที่ทำให้พระสังฆาธิการมีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

A = Administration of Sangha เป็นการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การปกครอง ๒) การศาสนศึกษา ๓) การเผยแผ่ ๔) การสาธารณูปการ ๕) การศึกษาสงเคราะห์ และ ๖) การสาธารณสงเคราะห์

๑. การปกครอง ๑) บุคลากรทางศาสนาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้มีการกำหนดนโยบายในการปกครอง ที่มีรูปแบบ และวิธีการทำงานที่แน่นอน และชัดเจน ๒) จัดให้มีหลักสูตร อบรมพัฒนาบุคลากรทางศาสนาให้มีความรู้ในด้านการกิจการคณะสงฆ์ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคม โดยแบ่งเป็นการพัฒนาคน และการพัฒนางาน ๓) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุน ด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในคณะสงฆ์ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในคณะสงฆ์ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม

๒. การศาสนศึกษา ๑) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งในภาคปริยัติ และปฏิบัติ ๒) ต้องมีการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือทุกฝ่าย ประสานงาน ประสานประโยชน์ มีความชัดเจน และโปร่งใส ๓) ควรมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้สอน และผู้เรียน

๓. การศึกษาสงเคราะห์ ๑) การพัฒนาพระสังฆาธิการให้รู้จักการเป็นครู ด้วยการให้การศึกษา และควรอุปถัมภ์การศึกษาสงเคราะห์ระดับชั้น ๒) บุคลากรทางศาสนาต้องมีความรู้คู่ความสามารถด้วย และ ต้องมีการวางแผนในการทำงาน ในรูปแบบ PDCA ซึ่งจะต้องเน้นหลักการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รวมถึงจะต้องมีการเสียสละ ซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ๓) บุคลากรทางศาสนาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเด็ก และเยาวชน ปลูกฝังให้เด็กรู้จักธรรม และรู้จักวิธีการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน จะต้องสนับสนุน ส่งเสริมความสนใจของแต่ละคน

๔. การเผยแผ่ ๑) ต้องพัฒนาบุคลากรทางศาสนาให้นำเอาสื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น ๒) บุคลากรทางศาสนาจะต้องมุ่งเน้นให้สอนประชาชนให้มีความรู้ในเรื่องธรรมะอย่างรอบด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๓) จัดตั้งกองทุนเพื่อการเผยแผ่ และมีการบริหารจัดการเพื่อได้ประโยชน์สูงสุด

๕. การสาธารณูปการ ๑) ควรปลูกฝังให้พระภิกษุสามเณรเกิดความเอาใจใส่ในการควบคุมดูแล และปฏิสังขรณ์ภายในวัด ๒) จะต้องมีความรู้ในการพัฒนาในการสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ ให้เหมาะสม ควรจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาวัด ควรมีการนำเสนอในรูปแบบโครงการให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน ๓) ควรจัดกลุ่ม และยกย่องวัดต้นแบบที่มีสาธารณูปการที่ดี การจัดแผนผังวัดที่ดี ควรมี Master Plan ที่เหมาะสมสำหรับภูมิภาคต่างๆ ควรมีการทำประวัติวัด

๖. การสาธารณสงเคราะห์ ๑) บุคลากรทางศาสนาจะต้องมีการช่วยเหลือด้านสาธารณสงเคราะห์แก่ประชาชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ ๒) บุคลากรทางศาสนาจะต้องเห็นถึงความสำคัญที่จะอุทิศตนเพื่อพระศาสนา โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก โดยนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาปรับใช้ ๓) สนับสนุนโครงการ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงงบประมาณ สร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่บุคลากรทางศาสนาให้สมานสามัคคีช่วยเหลือกัน

T = Transformational Administration เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงคน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อันจะทำให้คณะสงฆ์ให้ทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย ๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือ รัฐบาล และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน ๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์ และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับบริบททางสังคม ๓) ปรับแผนงานให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคณะสงฆ์ลดความล่าช้า ๕) ปรับโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรทางศาสนา ๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในการปกครองคณะสงฆ์

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในคณะสงฆ์ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรทางศาสนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) พัฒนาบุคลากรทางศาสนามีความรู้ และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี ๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางศาสนา ๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาคณะสงฆ์ให้บุคลากรทางศาสนาเกิดความผูกพันต่อคณะสงฆ์ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทางศาสนารุ่นต่อไป ประกอบด้วย ๑) บุคลากรทางศาสนาให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในคณะสงฆ์ ๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม ๓) ปรับทัศนคติบุคลากรทางศาสนาให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน ๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์บุคลากรทางศาสนาในการบริหารงานบางประการ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของคณะสงฆ์ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย ๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ ๒) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และ การรักษาความปลอดภัย ๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ๔) การรู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๕) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้า งานวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ ๑ เพื่อสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดย ๑) การศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๒) ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๐ รูป/คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

วัตถุประสงค์ที่ ๒ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑โดย ๑) การศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๒) จัดสัมมนาผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ รูป/คน มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมมนา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

วัตถุประสงค์ที่ ๓ เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง ๓ ประการ ดังนี้

๕.๑.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในภาพรวม พบว่า มีระดับการการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำกับดูแล มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก ๔ ด้าน คือ งานบุคลากร การจัดองค์กร การวางแผน และการอำนวยการ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๑ การวางแผน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แผนที่ใช้เชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา และมีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์

สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์ มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์ การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร และจัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์ และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์

สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๓ งานบุคลากร พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และตรงต่อความสามารถ และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการนิเทศติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงาน และคำสั่ง

สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับหรือยับยั้งการปฏิบัติงาน และโครงการนั้นๆ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และเมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

๕.๑.๒ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ และ กระบวนการบริหาร

ก. หลักการ

๑. พัฒนาศักยภาพคณะสงฆ์เพื่อสร้างศรัทธา และการสร้างเอกลักษณ์

๒. ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง

ข. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม

๒. เพื่อพัฒนาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางศาสนาให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิตมิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน เตือนตนเสมอ

๓. เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรมคือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม

ค. องค์ประกอบ

๑. หลักวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA

๒. การบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ประกอบด้วย ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) งานบุคคล ๔. การอำนวยการ ๕. การกำกับดูแล

๓. การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การปกครอง ๒) การศาสนศึกษา ๓) การเผยแผ่ ๔) การสาธารณูปการ ๕) การศึกษาสงเคราะห์ ๖) การสาธารณสงเคราะห์

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ๒) การเปลี่ยนแปลงคน ๓) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ๔) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

๕. หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓

ฆ. กระบวนการบริหาร

๑. การนำวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA เป็นกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ ๑ P- Plan วางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมืองบประมาณ

ขั้นตอนที่ ๒ D- Do ปฏิบัติ โดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ ๓ C- Check ตรวจสอบ เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผน

ขั้นตอนที่ ๔ A- Act ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป

๒. หลักการบริหารคณะสงฆ์

๑) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการปกครอง

(๑) บุคลากรทางศาสนาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้มีการกำหนดนโยบายในการปกครอง ที่มีรูปแบบ และวิธีการทำงานที่แน่นอน และชัดเจน

(๒) จัดให้มีหลักสูตร อบรมพัฒนาบุคลากรทางศาสนาให้มีความรู้ในด้านการกิจการคณะสงฆ์ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคม โดยแบ่งเป็นการพัฒนาคน และการพัฒนางาน

(๓) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุน ด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในคณะสงฆ์ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในคณะสงฆ์ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม

๒) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการศาสนศึกษา

(๑) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งในภาคปริยัติและปฏิบัติ

(๒) ต้องมีการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือทุกฝ่าย ประสานงาน ประสานประโยชน์ มีความชัดเจน และโปร่งใส

(๓) ควรมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้สอน และผู้เรียน

๓) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาสงเคราะห์

(๑) การพัฒนาพระสังฆาธิการให้รู้จักการเป็นครู ด้วยการให้การศึกษา และควรอุปถัมภ์การศึกษาสงเคราะห์ระดับชั้น

(๒) บุคลากรทางศาสนาต้องมีความรู้ คู่ความสามารถด้วย และ ต้องมีการวางแผนในการทำงาน ในรูปแบบ PDCA ซึ่งจะต้องเน้นหลักการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รวมถึงจะต้องมีการเสียสละ ซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

(๓) บุคลากรทางศาสนาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเด็ก และเยาวชน ปลูกฝังให้เด็กรู้จักธรรม และรู้จักวิธีการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน จะต้องสนับสนุน ส่งเสริมความสนใจของแต่ละคน

๔) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการเผยแผ่

(๑) ต้องพัฒนาบุคลากรทางศาสนาให้นำเอาสื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น

(๒) บุคลากรทางศาสนาจะต้องมุ่งเน้นให้สอนประชาชนให้มีความรู้ในเรื่องธรรมะอย่างรอบด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(๓) จัดตั้งกองทุนเพื่อการเผยแผ่ และมีการบริหารจัดการเพื่อได้ประโยชน์สูงสุด

๕) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณูปการ

(๑) ควรปลูกฝังให้พระภิกษุสามเณรเกิดความเอาใจใส่ในการควบคุมดูแลและปฏิสังขรณ์ภายในวัด

(๒) จะต้องมีความรู้ในการพัฒนาในการสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ ให้เหมาะสม ควรจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาวัด ควรมีการนำเสนอในรูปแบบโครงการให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน

(๓) ควรจัดกลุ่ม และยกย่องวัดต้นแบบที่มีสาธารณูปการที่ดี การจัดแผนผังวัดที่ดี ควรมี Master Plan ที่เหมาะสมสำหรับภูมิภาคต่างๆ ควรมีการทำประวัติวัด

๖) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณสงเคราะห์

(๑) บุคลากรทางศาสนาจะต้องมีการช่วยเหลือด้านสาธารณสงเคราะห์แก่ประชาชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้

(๒) บุคลากรทางศาสนาจะต้องเห็นถึงความสำคัญที่จะอุทิศตนเพื่อพระศาสนา โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก โดยนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาปรับใช้

(๓) สนับสนุนโครงการ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงงบประมาณ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรทางศาสนาให้สมานสามัคคีช่วยเหลือกัน

๓. การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การปกครอง ๒) การศาสนศึกษา ๓) การเผยแผ่ ๔) การสาธารณูปการ ๕) การศึกษาสงเคราะห์ ๖) การสาธารณสงเคราะห์

๑) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครอง

(๑) พระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์อย่างจริงจัง

(๒) กำหนดให้วัดหรือการปกครองคณะสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น จัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาฯ ระยะ ๕ ปี โดยให้สอดคล้องกับกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน และมีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

(๓) กำหนดระบบการคัดกรองผู้บรรพชา และอุปสมบท และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่องานปกครองคณะสงฆ์

(๔) เพิ่มอำนาจ บทบาท และหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

(๕) กระจายอำนาจทางการปกครองคณะสงฆ์

(๖) จัดตั้งสภาสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น

(๗) กำหนดกระบวนการยุติธรรมสงฆ์ที่ชอบด้วยพระธรรมวินัย และกฎหมายบ้านเมือง

(๘) กำหนดให้มีสำนักงานเจ้าคณะแต่ละระดับชั้นทำงานต่อเนื่องโดยมีเจ้าหน้าที่สนับสนุน และให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขยายอัตรากำลังพนักงานราชการ

(๙) จัดตั้งองค์กรหรือสถาบันพัฒนาพระสังฆาธิการ

(๑๐) ส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะสงฆ์ทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน

(๑๑) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งธนาคารพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

(๑๒) สนับสนุน และส่งเสริมการทำรายงานด้านงบประมาณ การเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ

(๑๓) พัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ให้มีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย และการจัดการทรัพย์สินของสถาบันทางพระพุทธศาสนา

๒) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศาสนศึกษา

(๑) พัฒนาการบริหารจัดการในการศึกษาบาลี นักธรรม ธรรมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ มหาวิทยาลัยสงฆ์ และการศึกษาตามอัธยาศัย บูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

(๒) เสนอให้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการ และพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนา

(๓) จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับจังหวัดเพื่อบูรณาการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป

(๔) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน

(๕) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรด้านพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ เช่น กำหนดระบบเทียบมาตรฐานคุณวุฒิ อัตราเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น

(๕) กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริม และพัฒนาระบบ และกลไกในการสร้างและพัฒนาศาสนทายาท

๓) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการเผยแผ่

(๑) กำหนด เป้าหมาย และจัดทำยุทธศาสตร์การเผยแผ่ และประชาสัมพันธ์กิจการพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ

(๒) เสนอให้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยมีการจัดตั้ง แม่กองงานด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา

(๓) เสนอให้มีการตั้งหรือพัฒนาสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา

(๔) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีความรู้ทักษะ ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้สื่อ เช่น พระนักเผยแผ่ พระสอนศีลธรรม พระธรรมทูต พระธรรมทูตสายต่างประเทศ พระวิปัสสนาจารย์

(๕) จัดทำมาตรฐานบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่กิจการพระพุทธศาสนา

(๖) เสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ พัฒนางาน และส่วนงานเพื่อการดูแลตรวจสอบมาตรฐานของบุคลากร ด้านการเผยแผ่

(๗) รณรงค์ จัดกิจกรรม สนับสนุน สร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่ข่าวสารกิจการงานพระพุทธศาสนา และศาสนสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

๔) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการสาธารณูปการ

(๑) ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัด

(๒) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัด เสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง การปฏิสังขรณ์ การพัฒนา

(๓) ทำนุบำรุงศาสนสถาน ส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์พุทธศิลปกรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุทางพระพุทธศาสนา

(๕) พัฒนาวัด และศาสนสถานให้เป็นสถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติศาสนกิจของคณะสงฆ์ และพุทธศาสนิกชน

(๖) พัฒนาพระสังฆาธิการให้มีความรู้ และความสามารถในด้านการสาธารณูปการ

(๗) เร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำเอกสารสิทธิ์ของวัดให้เป็นระบบ

๕) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศึกษาสงเคราะห์

(๑) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนธรรมศึกษา และหลักสูตรพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน

(๒) เสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากรแก่โรงเรียนการกุศลของวัด

(๓) จัดตั้ง และบริหารกองทุนสนับสนุนการศึกษาสงเคราะห์เพื่อให้การสนับสนุนพระภิกษุสามเณรในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

(๔) พัฒนาพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

(๕) พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อปต.) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นเอกภาพ

(๖) พัฒนาจัดตั้งส่งเสริมพระพุทธศาสนา และการเรียนการสอนธรรมศึกษาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

๖) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการสาธารณสงเคราะห์

(๑) สร้างระบบ และกลไกเพื่อกำกับ ดูแล และบริหารภารกิจด้านการสาธารณสงเคราะห์ ให้เป็นรูปธรรมโดยสามารถวัด และประเมินผลได้

(๒) ส่งเสริม และสนับสนุนพระสงฆ์นักพัฒนาให้ทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน

(๓) ส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรทางพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพสำหรับชุมชน

(๔) จัดตั้งกองทุนเพื่อการสาธารณะสงเคราะห์

(๕) จัดให้มีสถาบันทางการเงินเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสงเคราะห์

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑) ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย ๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือ รัฐบาล และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน ๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์ และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับบริบททางสังคม ๓) ปรับแผนงานให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

บริหารคณะสงฆ์ลดความล่าช้า ๕) ปรับโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรทางศาสนา ๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในการปกครองคณะสงฆ์

๒) ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในคณะสงฆ์ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรทางศาสนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) พัฒนาบุคลากรทางศาสนามีความรู้ และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี ๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางศาสนา ๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด

๓) ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาคณะสงฆ์ให้บุคลากรทางศาสนาเกิดความผูกพันต่อคณะสงฆ์ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทางศาสนารุ่นต่อไป ปรกอบด้วย ๑) บุคลากรทางศาสนาให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในคณะสงฆ์ ๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม ๓) ปรับทัศนคติบุคลากรทางศาสนาให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน ๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์บุคลากรทางศาสนาในการบริหารงานบางประการ

๔) ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของคณะสงฆ์ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย ๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ ๑) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกการจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และ การรักษาความปลอดภัย ๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ๔) การรู้ และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์ และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๕) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้างานวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา

๕. หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ทำให้พระสังฆาธิการมีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผน และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๒) วิธูโร ทำให้พระสังฆาธิการเป็นมีความชำนาญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และ ๓) นิสสยสัมปันโน ทำให้พระสังฆาธิการมีภาวะผู้นำ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

๕.๑.๓ เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ พบว่า มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑” ผู้วิจัย พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

จากผลการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ในภาพรวม พบว่า มีระดับการการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำกับดูแล มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก ๔ ด้าน คือ งานบุคลากร การจัดองค์กร การวางแผน และการอำนวยการ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๑ การวางแผน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แผนที่ใช้เชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา และมีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๒ การจัดองค์กร พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์ มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์ การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร และจัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์ และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๓ งานบุคลากร พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน และตรงต่อความสามารถ และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๔ การอำนวยการ พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการนิเทศติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงาน และคำสั่ง และสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ ด้านที่ ๕ การกำกับดูแล พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับ หรือยับยั้งการปฏิบัติงาน และโครงการนั้นๆ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และเมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ที่ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ประกอบด้วย ๑) การพัฒนารูปแบบด้านการวางแผน มีการวางแผนในการส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นในเขตการปกครองคณะสงฆ์ทุกด้าน เช่น กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานแต่ละปีให้ชัดเจน ว่าคณะสงฆ์จะทำอะไรกันบ้าง ทำเป็นโครงการ พอสิ้นสุดโครงการ ก็ต้องประเมินสัมฤทธิ์ผล ส่งเสริมการศึกษาทั้งด้านปริยัติ และปติเวท เพื่อพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการ และพระภิกษุสามเณร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี มีแผนการพัฒนาแต่ละงานให้ชัดเจน โดยจัดทำแผนปฏิบัติ แผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ๒) การพัฒนารูปแบบด้านการจัดองค์กร จัดองค์กรตามความสามารถของบุคลากรให้มีคนทำงานตามการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน จัดองค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงบุคลากรเป็นหลักจัดแบ่งตามความสามารถที่เป็นจริงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรให้ชัดเจนแสดงสายการบังคับบังชาเป็นลายลักษณ์อักษรนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง สร้างวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร และสื่อให้บุคคลภายนอกยอมรับในอัตลักษณ์ขององค์กร จัดองค์กรด้านการปกครองโดยมุ่งเน้น ส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษาอย่างจริงจัง สรรหาองค์กรที่จะสนับสนุนเรื่องการศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรพร้อมทั้งพัฒนาระบบงาน ๓) การพัฒนารูปแบบด้านงานบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้ได้ไปศึกษาดูงานในด้านที่สนใจหรือที่เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีการจัดอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อสร้างให้พระสงฆ์มีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล จัดอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านบัญชี ด้านระเบียบวินัย/มารยาทงานปกครอง และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับงานปกครอง ๔) การพัฒนารูปแบบด้านการอำนวยการ นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ และยอมรับในเรื่องของกฎระเบียบ ปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อสืบทอดพระพุทธศาสนา มีการติดตามงานตลอดเวลา จัดบุคลากรที่ถนัดในงานด้านการอำนวยการมาคอยประสานงานเมื่อมีภารกิจต้องทำร่วมกัน ตั้งกองอำนวยการในการประสานงานทุกโครงการ ๕) การพัฒนารูปแบบด้านการกำกับดูแล เป็นไปในลักษณะที่ปรึกษา ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไขทุกฝ่ายต้องมีการเชื่อมสัมพันธ์กัน มีการบริหารงานแบบบนลงล่าง มีเครื่องมือในการกำกับติดตามที่สอดคล้องกับภารกิจ แล้วนำผลการกำกับติดตามมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างมีแผน และเป็นระบบ มีคณะกรรมการในการดูแลแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิดกำกับดูแลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ ๑) เตรียมการ ๒) ดำเนินการ ๓) ประเมินผล ๔) ประกาศผล ยกย่องเกียรติคุณ ๕) ให้การสนับสนุน[๑]

---

[๑]พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร). “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕๓-๒๒๘.

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) องค์ประกอบ และ ๔) กระบวนการบริหาร เป็นผลจากการศึกษาสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยศึกษาเอกสาร และใช้แบบสอบถามความคิดเห็นครูพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ จำนวน ๓๕๑ รูป จากนั้น ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยศึกษาเอกสารและการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้องค์ความรู้ดังกล่าวมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ และขั้นสุดท้ายเป็นการเสนอรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ พบว่า มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ที่ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ที่พัฒนาแล้ว คือมีการวางแผนกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้น ที่ชัดเจน การจัดองค์กรใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาเดียวกัน ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ คุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์ และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และมีคณะกรรมการกำกับดูแลแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด[๒]

หลักการของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ประกอบด้วย ๑) พัฒนาศักยภาพคณะสงฆ์เพื่อสร้างศรัทธา และการสร้างเอกลักษณ์ ๒) ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระมหาเรืองเดช ถาวรธมฺโม (ศรีประสม)** ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่ส่งผลให้ภารกิจหรือกิจกรรมของวัดบังเกิดผลสำเร็จ เจ้าอาวาสสามารถสร้างวัดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางพัฒนาคุณภาพชีวิต ประชาชน และพัฒนาชุมชน คือ ๑) พระสงฆ์ชั้นปกครองของวัด ได้ประพฤติปฏิบัติตามพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความศรัทธาให้เกิดแก่ประชาชน เมื่อประชาชนเกิดความศรัทธา วัดจึงสามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนบังเกิดผลสำเร็จได้ในที่สุด ๒) มีการจัดระบบการบริหารงานในวัด โดยการวางระเบียบ และมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของวัดให้แก่รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระภิกษุสงฆ์ในวัด ตามความรู้ความสามารถรวมถึงการตัดสินใจ ได้ตามที่เห็นเหมาะสมทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจของวัดอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลยิ่ง ๓) การสร้างคติธรรมประจำใจของเจ้าอาวาสแต่ละรูปเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ในการเตือนใจสาหรับพระภิกษุสามเณร และประชาชนรอบวัดให้ยึดถือปฏิบัติ ๔) วัดสืบทอดวิธีการระบบ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของชุมชน และ

---

[๒]พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร). “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕๓-๒๒๘.

ประชาชน ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมประเพณีคู่กับวัดสืบไป ๕) วัดทำหน้าที่เป็นสื่อการในการโอนถ่ายระหว่างผู้ให้ และผู้รับ เพื่อสร้างโอกาสผู้ด้อยโอกาสในด้านต่างๆ ส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาค และเกื้อกูลกันในสังคม ๖) การสร้างสายสัมพันธ์ในระหว่างวัดกับชุมชน และวัดกับประชาชน เป็นการดึงชุมชน และประชาชนเข้าหาวัด แนะนำวัดสู่ชุมชน และประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และการพึ่งพาซึ่งกัน และกัน ๗) การสร้างความรู้สึกให้เกิดแก่ประชาชนว่า “วัดเป็นแหล่งชุมชน” โดยประชาชนเข้ามาร่วมใน “ศูนย์การเรียนรู้ของวัด” โดยสรุป วัดเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โดยมีหน้าที่หลักในการให้บริการแก่ชุมชนด้านการศึกษา และคุณธรรม ดังนั้นควรมีการส่งเสริม และพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในด้านศาสนธรรม และความรู้นอกระบบอื่น ตามความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น เพื่อพัฒนาจิตใจ และสร้างดุลยภาพการดารงชีวิตของประชาชน[๓]

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ประกอบด้วย ๑) เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรม และวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และกฎหมายมหาเถรสมาคม ๒) เพื่อพัฒนาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางศาสนาให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิต มิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน เตือนตนเสมอ ๓) เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรม คือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิทูร)** ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการปกครอง มีการประชุมเพื่ออบรมพระสังฆาธิการตามมติมหาเถรสมาคม หรือการจัดหลักสูตรในระยะสั้นๆ เท่านั้น แต่ยังไม่ได้มีองค์กรรับผิดชอบโดยตรง (๒) ด้านการศาสนศึกษา ยังคงมีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาที่ยังคงไว้ซึ่งพระธรรมวินัย มีการศึกษาพระปริยัติธรรม สายสามัญ หรือการศึกษาในมหาวิทยาลัยมากขึ้น (๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ มีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาโดยมุ่งเน้นการสงเคราะห์ประชาชนในด้านการศึกษา ซึ่งยังคงให้ประชาชนได้รับการศึกษาทางพระธรรมวินัย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ (๔) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา เป็นการพัฒนาให้พระสังฆาธิการมีความก้าวหน้าในการเผยแผ่ และทักษะการใช้ภาษาของสมัยปัจจุบัน มุ่งเน้นให้ประชาชนปฏิบัติธรรมตามกำลังศรัทธา ถือว่า เป็นการสั่งสอนในภาคทฤษฎี และปฏิบัติที่ควบคู่กันไป (๕) ด้านสาธารณูปการ การพัฒนาตามกำลังศรัทธาของพุทธศาสนิกชน โดยไม่ได้มีการวางแผนเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก และ มีการพัฒนาโดยการศึกษา และวางแผนการก่อสร้างสิ่งต่างๆ ภายในวัด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ (๖) ด้านสาธารณสงเคราะห์ มีการช่วยเหลือ

---

[๓]พระมหาเรืองเดช ถาวรธมฺโม (ศรีประสม), “การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนวัดไผ่ล้อม ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี”, **รายงานการวิจัย,** (หน่วยวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์ วัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ประชาชนโดยอยู่บนพื้นฐานของจิตเมตตา แต่ยังไม่ได้ช่วยเหลือเป็นระบบ ต้องมีการวางแผน ความต้องการของประชาชน หรือศึกษาปัญหาหรือความเดือดร้อนของประชาชนว่ามีสิ่งใดที่ขาดแคลน[๕]

กระบวนการบริหารของรูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ประกอบด้วย ๑) หลักวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA ๒) การบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ งานบุคคล การอำนวยการ การกำกับดูแล ๓) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วยการปกครอง การศาสนศึกษา การเผยแผ่ การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณสงเคราะห์ และ๔) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงคน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งหลักการบริหารคณะสงฆ์นั้น ได้แก่ ๑) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการปกครอง (๑) บุคลากรทางศาสนาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้มีการกำหนดนโยบายในการปกครอง ที่มีรูปแบบ และวิธีการทำงานที่แน่นอน และชัดเจน (๒) จัดให้มีหลักสูตร อบรมพัฒนาบุคลากรทางศาสนาให้มีความรู้ในด้านการกิจการคณะสงฆ์ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคม โดยแบ่งเป็นการพัฒนาคน และการพัฒนางาน (๓) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุน ด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในคณะสงฆ์ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในคณะสงฆ์ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม ๒) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการศาสนศึกษา (๑) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งในภาคปริยัติ และปฏิบัติ (๒) ต้องมีการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือทุกฝ่าย ประสานงาน ประสานประโยชน์ มีความชัดเจน และโปร่งใส (๓) ควรมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้สอน และผู้เรียน ๓) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาสงเคราะห์ (๑) การพัฒนาพระสังฆาธิการให้รู้จักการเป็นครู ด้วยการให้การศึกษา และควรอุปถัมภ์การศึกษาสงเคราะห์ระดับชั้น (๒) บุคลากรทางศาสนาต้องมีความรู้ คู่ความสามารถด้วย และ ต้องมีการวางแผนในการทำงาน ในรูปแบบ PDCA ซึ่งจะต้องเน้นหลักการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รวมถึงจะต้องมีการเสียสละ ซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น (๓) บุคลากรทางศาสนาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเด็ก และเยาวชน ปลูกฝังให้เด็กรู้จักธรรม และรู้จักวิธีการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน จะต้องสนับสนุน ส่งเสริมความสนใจของแต่ละคน ๔) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการเผยแผ่ (๑) ต้องพัฒนาบุคลากรทางศาสนาให้นำเอาสื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น (๒) บุคลากรทางศาสนาจะต้องมุ่งเน้นให้สอนประชาชนให้มีความรู้ในเรื่องธรรมะอย่างรอบด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (๓) จัดตั้งกองทุนเพื่อการเผยแผ่ และมีการบริหารจัดการเพื่อได้ประโยชน์สูงสุด ๕) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการ

---

[๕]พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิทูร). รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์**, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๙-๒๓๒

สาธารณูปการ (๑) ควรปลูกฝังให้พระภิกษุสามเณรเกิดความเอาใจใส่ในการควบคุมดูแล และปฏิสังขรณ์ภายในวัด (๒) จะต้องมีความรู้ในการพัฒนาในการสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ ให้เหมาะสม ควรจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาวัด ควรมีการนำเสนอในรูปแบบโครงการให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน (๓) ควรจัดกลุ่ม และยกย่องวัดต้นแบบที่มีสาธารณูปการที่ดี การจัดแผนผังวัดที่ดี ควรมี Master Plan ที่เหมาะสมสำหรับภูมิภาคต่างๆ ควรมีการทำประวัติวัด ๖) การบริหารคณะสงฆ์ในสังคมการเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณสงเคราะห์ (๑) บุคลากรทางศาสนาจะต้องมีการช่วยเหลือด้านสาธารณสงเคราะห์แก่ประชาชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ (๒) บุคลากรทางศาสนาจะต้องเห็นถึงความสำคัญที่จะอุทิศตนเพื่อพระศาสนา โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก โดยนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาปรับใช้(๓) สนับสนุนโครงการ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงบประมาณ สร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่บุคลากรทางศาสนาให้สมานสามัคคีช่วยเหลือกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระมหาสหัส ตสาโร** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้ง และถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารขั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยังขาดการบริหารอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับขั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารจัดกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัด และของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดี และไม่เป็นระบบ การเผยแผ่ยังเป็นรูปแบบเดิม และขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การบริหารงานสาธารณูปการ ก็ขาดระบบแบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบการให้การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบ และด้านการสาธารณสงเคราะห์มีรูปแบบ และระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน[๕]

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครอง (๑) พระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์อย่างจริงจัง (๒) กำหนดให้วัดหรือการปกครองคณะสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น จัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาฯ ระยะ ๕ ปี โดยให้สอดคล้องกับกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน และมีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ (๓) กำหนดระบบการคัดกรองผู้บรรพชา และอุปสมบท และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่องานปกครองคณะสงฆ์ (๔) เพิ่มอำนาจ บทบาท และหน้าที่ของพระสังฆาธิการ (๕) กระจายอำนาจทางการปกครองคณะสงฆ์ (๖) จัดตั้งสภาสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น (๗) กำหนดกระบวนการยุติธรรมสงฆ์ที่ชอบด้วยพระธรรมวินัย และกฎหมายบ้านเมือง (๘) กำหนดให้มีสำนักงานเจ้าคณะแต่ละระดับชั้นทำงานต่อเนื่องโดยมีเจ้าหน้าที่สนับสนุน และให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขยายอัตรากำลังพนักงานราชการ (๙) จัดตั้งองค์กรหรือสถาบันพัฒนาพระสังฆาธิการ (๑๐) ส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะสงฆ์ทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายทุกภาค

---

[๕]พระมหาสหัส ฐิตสาโร. “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”. **รายงานการวิจัย.** (คณะครุศาสตร์ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๐-๑๙๘.

ส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน (๑๐) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งธนาคารพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (๑๒) สนับสนุน และส่งเสริมการทำรายงานด้านงบประมาณ การเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ (๑๓) พัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ให้มีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย และการจัดการทรัพย์สินของสถาบันทางพระพุทธศาสนา ๒) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศาสนศึกษา (๑) พัฒนาการบริหารจัดการในการศึกษาบาลี นักธรรม ธรรมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ มหาวิทยาลัยสงฆ์ และการศึกษาตามอัธยาศัย บูรณาการกันอย่างเป็นระบบ (๒) เสนอให้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนา (๓) จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับจังหวัดเพื่อบูรณาการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป (๔) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน (๕) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรด้านพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ เช่น กำหนดระบบเทียบมาตรฐานคุณวุฒิ อัตราเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น (๖) กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริม และพัฒนาระบบ และกลไกในการสร้าง และพัฒนาศาสนทายาท ๓) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการเผยแผ่ (๑) กำหนด เป้าหมาย และจัดทำยุทธศาสตร์การเผยแผ่ และประชาสัมพันธ์กิจการพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ (๒) เสนอให้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยมีการจัดตั้ง แม่กองงานด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๓) เสนอให้มีการตั้งหรือพัฒนาสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๔) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีความรู้ทักษะ ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้สื่อ เช่น พระนักเผยแผ่ พระสอนศีลธรรม พระธรรมทูต พระธรรมทูตสายต่างประเทศ พระวิปัสสนาจารย์ (๕) จัดทำมาตรฐานบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่กิจการพระพุทธศาสนา (๖) เสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ พัฒนางาน และส่วนงานเพื่อการดูแลตรวจสอบมาตรฐานของบุคลากร ด้านการเผยแผ่ (๗) รณรงค์ จัดกิจกรรม สนับสนุน สร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่ข่าวสารกิจการงานพระพุทธศาสนาและศาสนสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง ๔) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการสาธารณูปการ (๑) ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัด (๒) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัดเสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง การปฏิสังขรณ์ การพัฒนา (๓) ทำนุบำรุงศาสนสถาน ส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์พุทธศิลปกรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุทางพระพุทธศาสนา (๕) พัฒนาวัด และศาสนสถานให้เป็นสถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติศาสนกิจของคณะสงฆ์ และพุทธศาสนิกชน (๖) พัฒนาพระสังฆาธิการให้มีความรู้ และความสามารถในด้านการสาธารณูปการ (๗) เร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำเอกสารสิทธิ์ของวัดให้เป็นระบบ ๕) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศึกษาสงเคราะห์ (๑) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนธรรมศึกษา และหลักสูตรพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน (๒) เสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากรแก่โรงเรียนการกุศลของวัด (๓) จัดตั้ง และบริหารกองทุนสนับสนุนการศึกษาสงเคราะห์เพื่อให้การสนับสนุนพระภิกษุสามเณรในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๔) พัฒนาพระสอนศีลธรรม ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (๕) พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อปต.) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นเอกภาพ (๖) พัฒนา

จัดตั้งส่งเสริมพระพุทธศาสนา และการเรียนการสอนธรรมศึกษาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และ ๖) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการสาธารณสงเคราะห์ (๑) สร้างระบบ และกลไกเพื่อกำกับ ดูแล และบริหารภารกิจด้านการสาธารณสงเคราะห์ ให้เป็นรูปธรรมโดยสามารถวัด และประเมินผลได้ (๒) ส่งเสริม และสนับสนุนพระสงฆ์นักพัฒนาให้ทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน (๓) ส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรทางพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพสำหรับชุมชน (๔) จัดตั้งกองทุนเพื่อการสาธารณะสงเคราะห์ (๕) จัดให้มีสถาบันทางการเงินเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสงเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**วันดี ยงชูยศ** ได้ศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของวัดและมัสยิดโดยศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า “บทบาทของวัดในพุทธกาลนั้นแตกต่างไปจากบทบาทของวัดในสังคมไทยในอดีต บทบาทของวัดในพุทธกาลบทบาทหลัก คือ บทบาททางศาสนาหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับศาสนาแทบทั้งสิ้น บทบาทของวัดในสังคมไทยในอดีตที่ศาสนาพุทธเผยแผ่เข้ามาในประเทศไทย และเจริญรุ่งเรือง และคนไทยได้นับถือศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ วัดกลายเป็นศูนย์กลางของสังคมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านศาสนา และด้านอาณาจักร ต่อมาเมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนไปสถาบันทางศาสนาทั้งสองต้องลดบทบาทหลายอย่างที่เคยมี จนกระทั่งในระยะหลังสถาบันทั้งสองจำเป็นที่จะต้องฟื้นฟูปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนอย่างกว้างขวางเพื่อให้สถาบันสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมปัจจุบันได้โดยพยายามรักษาบทบาททางด้านศาสนาพร้อมกับส่งเสริมการศึกษาความรู้ทั่วไป และสงเคราะห์ชุมชนในด้านอื่นมากขึ้น”[๖] และสอดคล้องกับการวิจัยของ**มหาศรณชัย มหาปุณโญ** ผลการวิจัย พบว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวน ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการปกครองในรูปแบบเดิมๆ มีการประชุมเพื่ออบรมพระสังฆาธิการ ตามมติมหาเถรสมาคม หรือการจัดหลักสูตรในระยะสั้นๆ เท่านั้น จึงมีองค์กรหรือสถาบันที่เป็นหน่วยงานรับผิดขอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมีการกระจายอำนาจ ประสานสร้างประโยชน์ สร้างเครือข่ายให้เกิดความร่วมมือทุกภาคส่วน ๒) ด้านการศาสนศึกษา มีการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่ยังคงไว้ซึ่งพระธรรมวินัย แต่มีการศึกษาพระปริยัติธรรมสายสามัญ หรือการศึกษาในมหาวิทยาลัยมากขึ้น จึงควรให้ความสำคัญในด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และบาลี ปรับปรุงกฎระเบียบการจัดการศึกษาให้เข้ากับยุคสมัย วางนโยบายให้ไป ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพทางการศึกษา พร้อมสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญในการเรียนบาลี เพื่อนาไปประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป ๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ มีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาโดยมุ่งเน้นการสงเคราะห์ประชาชนให้ได้รับการศึกษาทางพระธรรมวินัย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ จึงควรสนับสนุนให้มีการศึกษาทางธรรมแก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ในทางธรรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป และควรมีการระดมความคิดในเบื้องต้น ในระดับจังหวัด เพื่อศึกษาความสำคัญของปัญหาอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละจังหวัด และเป็นมติของจังหวัดแล้วนามารวมความคิดเห็นเป็นระดับภาคต่อไป ๔) ด้านการเผยแผ่ มีการพัฒนาให้พระสังฆาธิการมีความก้าวหน้าในการเผยแผ่

---

[๖]วันดี ยงชูยศ, **การศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของวัดกับมัสยิดศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่**, ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๙), บทคัดย่อ.

และทักษะการใช้ภาษาของสมัยปัจจุบัน มีความพร้อมทั้งในการพูด เทศน์ การบรรยาย การเขียน และพิมพ์ตาราทางพระพุทธศาสนา และแต่งตาราทางวรรณคดี วรรณกรรม ตาราวิชาการ รวมถึงการมุ่งเน้นให้ประชาชนมีผู้นาไปปฏิบัติตาม ถือว่าเป็นการสั่งสอน ในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติที่ควบคู่กันไป จึงควรมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาวในการฝึกอบรมผู้นาสงฆ์ทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติการด้วยการจัดให้มีการรับฟังนโยบาย หลักการเผยแผ่ และฝึกพูด เทศน์ บรรยาย และผลิตสื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะได้ทางานเผยแผ่เชิงรุก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕) ด้านการสาธารณูปการ ในปัจจุบัน มี ๒ รูปแบบคือ การพัฒนาตามกาลังศรัทธาของพุทธศาสนิกชน โดยไม่ได้มีการวางแผนเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก และการพัฒนาโดยการศึกษา และวางแผนการก่อสร้างสิ่งต่างๆ ภายในวัดเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ จึงควรมีการจัดทาแผนแม่บทในการพัฒนาวัด ศึกษารายละเอียดของงานสาธารณูปการ การบริหารจัดการวัดด้วยความโปร่งใส การบูรณปฏิสังขรณ์โบราณสถาน โบราณวัตถุ ควรอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น รูปแบบการก่อสร้างตามภูมิภาคตามความเหมาะสม ตามอัตลักษณ์ของพื้นที่นั้นๆ และต้องคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยต่างๆ กำลังความสามารถของเจ้าอาวาสในอนาคต น่าจะมีการระดมทุน หรือตั้งธนาคารพระพุทธศาสนา เพื่อเปิดโอกาสให้วัดเล็กๆ ที่มีการก่อสร้างแต่ขาดทุนทรัพย์ในการก่อสร้างให้ได้มีโอกาสได้กู้ยืม เพื่อการก่อสร้างสาธารณูปการของวัดให้มีประสิทธิภาพ และได้เกิดความรวดเร็วในการก่อสร้าง เพื่อพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์รวมจิตใจของพุทธศาสนิกชน และศูนย์กลางทางการศึกษา และการพัฒนาของชุมชน ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ การดำเนินการเพื่อให้เป็นสาธารณประโยชน์ ปัจจุบันมีการช่วยเหลือประชาชนโดยอยู่บนพื้นฐานของจิตเมตตา พระสงฆ์จึงควรมีบทบาทด้วยการแนะนาให้เกิดความคิดริเริ่มแก่ชาวบ้านในชุมชนมีอะไรที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมโดยทาหน้าที่เหมาะสมกับบทบาท คำนึงถึงความเหมาะสม และกาลเทศะ และไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย เป็นผู้นาในการเสียสละ แสดงภาวะในการเป็นผู้นำที่มีอยู่ให้ประจักษ์แก่คณะสงฆ์ และประชน ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์[๗]

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย เสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินการบริหารดังนี้

๑) ด้านการวางแผน จัดให้มีการประชุมพระสังฆาธิการในแต่ละพื้นที่จังหวัดชี้แจงอธิบายให้พระสังฆาธิการได้มีความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎมหาเถรสมาคมฉบับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ระเบียบการคณะสงฆ์ที่จะต้องปฏิบัติ กฎกติกาต่างๆ

---

[๗]พระมหาศรณชัย มหาปุณฺโญ, “การพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๙๙-๒๓๒.

๒) ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดองค์กรต่างๆ ที่จะควรต้องมีพัฒนาการ โดยความหมายหลัก ก็คือ องค์กรตามที่กำหนดไว้แล้วในกฎมหาเถรสมาคม อันได้แก่ การปกครอง การศึกษา การเผยแผ่ การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณะสงเคราะห์

๓) ด้านงานบุคลากร เชิญชวนให้พระสังฆาธิการผู้ใต้บังคับบัญชาได้สนใจขวนขวายเสาะหาหนังสือคำอธิบายพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎมหาเถรสมาคมที่เกี่ยวข้อง นำมาศึกษาให้เข้าใจว่า ตำแหน่งหน้าที่ในระดับตนเป็นอยู่นั้น มีอำนาจหน้าที่ที่จะทำงาน และแต่งตั้งบุคลากรให้มาช่วยทำงานอะไรได้บ้าง

๔) ด้านการอำนวยการ ควรพัฒนาในรูปแบบคณะกรรมการ โดยมีเจ้าอาวาสเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการในระดับวัด มีเจ้าคณะเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการในระดับเขตปกครองนั้นๆ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อให้งานปกครองคณะสงฆ์ในแต่ละระดับชั้นเกิดความรัดกุมและความรอบครอบยิ่งขึ้น โดยมีคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาเป็นมติเสนอประธาน

๕) ด้านการกำกับดูแล ควรพัฒนาในรูปแบบคณะกรรมการ โดยมีเจ้าอาวาสเป็นประธานคณะกรรมการกำกับดูแลในระดับวัด มีเจ้าคณะเป็นประธานคณะกรรมการกำกับดูแลในระดับเขตปกครองนั้นๆ ให้คณะกรรมการร่วมกันติดตามงานปกครองในเขตปกครอง หากมีปัญหาก็ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเสนอประธาน

๒. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การปกครอง ๒) การศาสนศึกษา ๓) การเผยแผ่ ๔) การสาธารณูปการ ๕) การศึกษาสงเคราะห์ ๖) การสาธารณสงเคราะห์ ดังนี้

๑) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครอง (๑) พระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์อย่างจริงจัง (๒) กำหนดให้วัดหรือการปกครองคณะสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น จัดทำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาฯ ระยะ ๕ ปี โดยให้สอดคล้องกับกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน และมีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ (๓) กำหนดระบบการคัดกรองผู้บรรพชา และอุปสมบท และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่องานปกครองคณะสงฆ์ (๔) เพิ่มอำนาจ บทบาท และหน้าที่ของพระสังฆาธิการ (๕) กระจายอำนาจทางการปกครองคณะสงฆ์ (๖) จัดตั้งสภาสงฆ์ในแต่ละระดับชั้น (๗) กำหนดกระบวนการยุติธรรมสงฆ์ที่ชอบด้วยพระธรรมวินัย และกฎหมายบ้านเมือง (๘) กำหนดให้มีสำนักงานเจ้าคณะแต่ละระดับชั้นทำงานต่อเนื่องโดยมีเจ้าหน้าที่สนับสนุน และให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขยายอัตรากำลังพนักงานราชการ (๙) จัดตั้งองค์กรหรือสถาบันพัฒนาพระสังฆาธิการ (๑๐) ส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะสงฆ์ทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน (๑๑) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งธนาคารพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (๑๒) สนับสนุน และส่งเสริมการทำรายงานด้านงบประมาณ การเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ (๑๓) พัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนา ให้มีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย และการจัดการทรัพย์สินของสถาบันทางพระพุทธศาสนา

๒) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศาสนศึกษา (๑) พัฒนาการบริหารจัดการในการศึกษาบาลี นักธรรม ธรรมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ มหาวิทยาลัยสงฆ์ และการศึกษาตามอัธยาศัย บูรณาการกันอย่างเป็นระบบ (๒) เสนอให้ตราพระราชบัญญัติการศึกษา

พระปริยัติธรรมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการ และพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนา (๓) จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับจังหวัดเพื่อบูรณาการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป (4) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน (5) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรด้านพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ เช่น กำหนดระบบเทียบมาตรฐานคุณวุฒิ อัตราเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น (5) กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริม และพัฒนาระบบ และกลไกในการสร้าง และพัฒนาศาสนทายาท

๓) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการเผยแผ่ (๑) กำหนด เป้าหมาย และจัดทำยุทธศาสตร์การเผยแผ่ และประชาสัมพันธ์กิจการพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ (๒) เสนอให้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยมีการจัดตั้ง แม่กองงานด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๓) เสนอให้มีการตั้งหรือพัฒนาสถาบันเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๔) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีความรู้ทักษะ ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้สื่อ เช่น พระนักเผยแผ่ พระสอนศีลธรรม พระธรรมทูต พระธรรมทูตสายต่างประเทศ พระวิปัสสนาจารย์ (๕) จัดทำมาตรฐานบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่กิจการพระพุทธศาสนา (๖) เสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ พัฒนางาน และส่วนงานเพื่อการดูแลตรวจสอบมาตรฐานของบุคลากร ด้านการเผยแผ่ (๗) รณรงค์ จัดกิจกรรม สนับสนุน สร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ และเผยแผ่ข่าวสารกิจการงานพระพุทธศาสนาและศาสนสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

๔) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการสาธารณูปการ (๑) ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัด (๒) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดการศาสนสมบัติของวัดเสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง การปฏิสังขรณ์ การพัฒนา (๓) ทำนุบำรุงศาสนสถาน ส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์พุทธศิลปกรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุทางพระพุทธศาสนา (๕) พัฒนาวัด และศาสนสถานให้เป็นสถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติศาสนกิจของคณะสงฆ์ และพุทธศาสนิกชน (๖) พัฒนาพระสังฆาธิการให้มีความรู้ และความสามารถในด้านการสาธารณูปการ (๗) เร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำเอกสารสิทธิ์ของวัดให้เป็นระบบ

๕) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการศึกษาสงเคราะห์ (๑) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนธรรมศึกษา และหลักสูตรพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน (๒) เสนอให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากรแก่โรงเรียนการกุศลของวัด (๓) จัดตั้ง และบริหารกองทุนสนับสนุนการศึกษาสงเคราะห์เพื่อให้การสนับสนุนพระภิกษุสามเณรในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๔) พัฒนาพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (๕) พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อปต.) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นเอกภาพ (๖) พัฒนาจัดตั้งส่งเสริมพระพุทธศาสนา และการเรียนการสอนธรรมศึกษาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

๖) การบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการสาธารณสงเคราะห์ (๑) สร้างระบบ และกลไกเพื่อกำกับ ดูแล และบริหารภารกิจด้านการสาธารณสงเคราะห์ ให้เป็นรูปธรรมโดยสามารถวัดและประเมินผลได้ (๒) ส่งเสริม และสนับสนุนพระสงฆ์นักพัฒนาให้ทำงานร่วมกับเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ และเอกชน (๓) ส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรทางพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

สำหรับชุมชน (๔) จัดตั้งกองทุนเพื่อการสาธารณะสงเคราะห์ (๕) จัดให้มีสถาบันทางการเงินเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสงเคราะห์

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑. ด้านการวางแผน ทำให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยนโยบาย ควรกำหนดนโยบายทำงานแต่ละปีให้ชัดเจน ว่าแต่ละปีคณะสงจะทำอะไรกันบ้าง ทำเป็นโครงการ พอสิ้นสุดโครงการ ก็ต้องติดตามความสัมฤทธิ์ผล ส่งเสริมการศึกษา พัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการ และพระภิกษุสามเณร โดยเฉพาะภาพปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

๒. ด้านการจัดองค์กร ทุกระดับชั้นการปกครองคณะสงฆ์ควรจัดองค์กรในรูปแบบคณะกรรมการ โดยมีเจ้าอาวาสเป็นประธานคณะกรรมการในระดับวัดให้นโยบาย และความเห็นชอบตามที่คณะกรรมการมีมติเสนอ มีเจ้าคณะเป็นประธานคณะกรรมการในระดับเขตปกครองนั้นๆ

๓. ด้านงานบุคลากร ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นไป ด้วยการจัดฝึกอบรมความรู้วิชาการงานปกครอง และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับงานปกครอง หรือส่ง และออกทุนให้บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงๆ ขึ้นไป

๔. ด้านการอำนวยการ ควรกระตุ้นเรื่องความรู้ความสามารถ และจัดโครงการพัฒนาเรื่องการปกครอง และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเห็นความสำคัญ และสนับสนุน

๕. ด้านการกำกับดูแล การกำกับดูแล ต้องได้รับการพิจารณา ทั้งนี้ต้องเป็นไปในลักษณะที่ปรึกษา ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไข ไม่ใช่ไปชี้สั่งการ ทุกฝ่ายต้องมีการเชื่อมสัมพันธ์ ผู้สั่งต้องคอยติดตาม ให้กำลังใจผู้ทำต้องหมั่นนำเสนอ ขอคำปรึกษาทุกฝ่ายต้องหันหน้าเข้าหากัน

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาการรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้ครบ ๖ ด้าน

๒. ควรศึกษาเชิงทดลองเพื่อให้ได้ผลการทดลองที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๓. ควรศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละด้านให้ได้รายละเอียดที่เจาะจงในการวิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. รัฐธรรมนูญแหงอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพการศาสนา, ๒๕๒๘.

_____. **ประวัติการปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐.

_____. “พระสงฆ์กับการพัฒนาชนบท”. ใน**การแสวงหาหาเส้นทางการพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๒๖.

แก้วตา ไทรงาม. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๘.

คณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ชม ศรีสะอาด. **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล.** กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก**. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๑.

ไชย ณ พล. **การปกครองของพระพุทธเจ้าระบอบธรรมาธิปไตย.** กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย, ๒๕๓๗.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (Organization change & development strategy).** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๔๗.

ทิศนา แขมมณี. **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนการรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๑.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนานิช, ๒๕๓๖.

นิธิ เอียวศรีวงศ์. **มองอนาคต: บทวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๔๙.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ชมรมเด็ก, ๒๕๔๕.

บุษกร วัชรศรีโรจน์. **การบริหารความเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996), ๒๕๔๘.

บุหงา โปซิว. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของการสื่อสารภายในองคกร.** คณะมนุษยศาสตร: มหาวิทยาลัยหอการค่าไทย, ๒๕๔๙.

ปราชญา กล้าผจัญ. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, ๒๕๓๗.

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงฺคปญฺโญ). **เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องการปกครองคณะสงฆ์และการพระศาสนา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน). "วัดจะช่วยชาวบ้านได้อย่างไร". ใน **การแสวงหาเส้นทางการพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๒๖.

พระธรรมปริยัติโสภณ. **การบริหารกิจการคณะสงฆ์แนวพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๘.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **นิติศาสตร์แนวพุทธ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๑.

พระธรรมปิฎก. **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน). **ธรรมญาณนิพนธ์: ๑๐๐ ปี พระพุทธวรญาณ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.

พระไพศาล วิสาโล. **พระพุทธศาสนาไทยในอนาคตแนวโน้มและทางออกจากวิกฤต**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๔๖.

พระมหาสุรศักดิ์ สุรสกโก. **การบริหารกิจการคณะสงฆ์วัดแคนอก อ.เมือง จ.นนทบุรี. วิทยาลัยสงฆ์บาฬีพุทธโฆส.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **การปกครองคณะสงฆ์ไทย.** กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๓๙.

พูนฤดี สุวรรณพันธุ์ และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ**. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, ๒๕๕๒.

ภิญโญ สาธร. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๐.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๙.

วิเชียร วิทยอุดม. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเทกซ์, ๒๕๔๘.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๘.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูน พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๕.

สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บำรุงนุกูลกิจ, ๒๕๑๘.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนานิช, ๒๕๑๓.

สมยศ นาวีการ และผุศดี รุมาคม. **องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐.

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย. **คู่มือการเงินการธนาคารสำหรับนักการธนาคารไทย.** กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย, ๒๕๔๖.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๐.

สุนทร ณ รังษี. **สถาบันทางการเมืองตามแนวพุทธศาสตร์: รัฐศาสตร์แนวพุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, ๒๕๓๐.

สุนานี สฤษฎวานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร, ๒๕๔๖.

อุทุมพร จามรมาน. **วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: ฟันนี่, ๒๕๔๔.

(๒) บทความวารสาร

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์. “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม.” **วารสารศึกษาศาสตร์**. ปีที่ ๑๘. ฉบับที่ ๒ (พฤศจิกายน ๒๕๔๙ - มีนาคม ๒๕๕๐): ๖๓-๖๔.

สมภาร พรมทา. “ศีลธรรมกับกฎหมาย มุมมองจากพุทธศาสนา” ใน **พุทธศาสน์ศึกษา.** ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒-๓ (พฤษภาคม-ธันวาคม ๒๕๔๑): ๕๑-๕๒.

_____.“สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”. ใน **พุทธศาสน์ศึกษา.** ปีที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๓๗): ๖๑.

(๓) วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย

ธวัชชัย รัตตัญญู. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑.

พระครูสันติธรรมาภิรัต (บุญชัย สนฺติกโร). “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชตินฺธโร) “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑”**.วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระปลัดเกียรติศักดิ์ สินทวีวรกุล. “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดกระบี่”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘.

พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิทูร). “รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาเรืองเดช ถาวรธมฺโม (ศรีประสม). “การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนวัดไผ่ล้อม ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี”. **รายงานการวิจัย.** หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไผ่ล้อม (พระอารามหลวง). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาศรณชัย มหาปุณฺโญ. “การพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาสหัส ฐิตสาโร. “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”. **รายงานการวิจัย.** คณะครุศาสตร์: มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

มาลี สืบกระแส. “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

วันดี ยงชูยศ. “การศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของวัดกับมัสยิดศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๙.

สนั่น ประเสริฐ. “ความพึงพอใจของพระสังฆาธิการที่มีต่อพระบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ห้องเรียนหนองคาย”. **รายงานการวิจัย.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ๒๕๕๓.

สมาน อัศวภูมิ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

สุเทพ บุญเติม. “การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙.

อัมพร เรืองศรี. “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๔.

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา. **ที่มาของการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.buddhism4.com [๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑]

ธิดารัตน์ เทพรัตน์. **Change Management: การบริหารการเปลี่ยนแปลง.** [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: https://thidarat00.wordpress.com/2012/03/01/changemanagement-การบริหารการเปลี่ยนแปลง/สืบค้นเมื่อ ๑๕ ม.ค. ๖๑.

ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง Management of Change. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล: http://hq.prd.go.th/plan/download/article/article_2014 020509 3722. pdf สืบค้นเมื่อ ๓ ส.ค.๖๑.

๒. ภาษาอังกฤษ

Amitai Etzioni. **Model Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1964.

Bardo & Hardman. **Urban sociology: A systematic introduction.** USA: F.F. Peacock, 1982.

Bartol & Martin. **Management.** (2nd ed.). New York: McGraw – Hill, 1997.

Bennis. W. G.. Benne. K. D.. Chin. R.. & Corey. K. E. (Eds.). (1976). **The planning of change**. (3rd ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

Certo. S. C. **Modern management.** (7th ed.). Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 1997.

Chester Barnard. **The Function of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

Cronbach. Lee J. **Essentials of psychological testing.** 4th ed. New York: Harper & Row, 1971.

Edwin B. Flippo. Management: A Behavior Approach. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1970.

Eisner. **Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in education evaluation.** n.p., 1976.

Ernest Dale. **Management: Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill, 1968.

Fremont E. Kast and James E. Rosenzwieg. **Organization and Management**. New York: McGraw-Hill, 1974.

Good. **Dictionary of education.** 3nd ed. New York: McGraw-Hill Book, 1973.

Harold D.Koontz and Cyril O'Donnell. **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill, 1972.

Henri Fayol. **General and Industrial Management**. London: Pittman and Sons, 1964.

Herbert A Simon. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1965.

Husen & Postlethwaite. **The international encyclopedia of education.** 2nd ed. New York: Paramon, 1994.

Jame D. Mooney and Alan C. Reiley. **The Principles of Organization**. New york: Harper & Brothers, 1939.

Joyce. & Weil. **Model of teaching.** 2nd ed. New Delhi: Prentice-Hill of India Private limited, 1985.

Keeves. **Educational research methodology and measurement: An international.** Handbook Oxford: Perquiman Press, 1988.

Krejcie. R. V. & Morgan. D. W. **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**. 30(3), 1970.

Leavitt. H. J. Applied organizational change in industry: Structural. technological and humanistic Approaches. In W. W. Cooper. H. J. Leavitt. & M. W. Shelyll (Eds.). New perspective in organization research. New York: Johns Wiley & Sons. 1964.

Likert. Rensis. "The Method of Constructing and Attitude Scale". in Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbeic. Matin. Ed. New York: Wiley & Son, 1967.

Louis. K. S. **Organizational change.** In M. C. Alkin (Ed.). Encyclopedia of educational research 6th ed.. New York: McMillan, 1992.

Luecke. R. **Managing creativity and innovation.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Max Weber. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Oxford University Press, 1966.

Mitchell. T. R. **People in organization: An introduction to organizational behavior**. (2nd ed). Tokyo: McGraw-Hill, 1978.

Peter Blua and Richard Scott. **Formal Organization**. San Francisco: Chandles, 1962.

Rensis Likert. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill, 1977.

Robbins. S. P. **Essentials of organization behavior (4th ed.).** Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1994.

Robbins. S. P.. & Coulter. **M. Management.** New York: Delmar Learning, 2003.

Robert B. Buchele. **The Management of Business and Public Organization**. New York: McGraw-Hill, 1977.

Seels & Richey. **Instructional technology: The definitions and domains for the field.** Washington. D.C.: Association for Educational Communications and Technology, 1994.

Strickland. **ADDIE.** Idaho State University College of Education Science. Math & Technology Education. Retrieved March 2. 2014. From htt://www.ed.isu. edu/addie/index.ht m.

Talcott Parsons. **Toward a General Theory of Action**. New York: Harper & Row Publishers, 1972.

Tosi. & Carroll. **Management.** 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, 1982.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- การแปลผลค่า IOC จากแบบสอบถาม
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- แนวคำถามในการสัมมนา
- แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

การแปลผลค่า (IOC) จากแบบสอบถาม

คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ คน ที่ได้ประเมินความสอดคล้อง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

+๑ หมายถึง เหมาะสมว่า แบบสอบถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่า แบบสอบถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

-๑ หมายถึง ไม่เหมาะสมว่า แบบสอบถามไม่ได้วัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

แบบสอบถามที่ถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับดี สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้จะต้องมีค่า IOC เกินกว่า ๐.๗ เป็นต้นไป

ตอนที่ ๑ แนวคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
ด้านที่ ๑ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการวางแผน									
๑	มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	มีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	แผนที่ใช้เชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
ด้านที่ ๒ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการจัดองค์กร									
๑	การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	จัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
ด้านที่ ๓ การบริหารคณะสงฆ์ด้านงานบุคลากร									
๑	มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและตรงต่อความสามารถ	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒	มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
ด้านที่ ๔ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการอำนวยการ									
๑	มีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงานและคำสั่ง	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒	มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘	ใช้ได้
๓	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการนิเทศติดตามผลงานและการประเมินผลงาน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
ด้านที่ ๕ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการกำกับดูแล									
๑	มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒	มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
	ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด								
๓	เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับ หรือยับยั้งการปฏิบัติงานและโครงการนั้นๆ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	เมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรมเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

****

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

๒. แบบสอบถามนี้ มี ๑ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอเจริญพรขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร)
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาพุทธการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

ตอนที่ ๑ แนวคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารคณะสงฆ์ของคณะสงฆ์ภาค ๑

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่า มีความเห็นตามความเป็นจริงของท่านว่ามีความคิดเห็นในระดับใด โดยกำหนดระดับการประเมิน ๕ ระดับ ดังนี้

๕ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
๔ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติร่วมมาก
๓ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
๒ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย
๑ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
ด้านที่ ๑ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการวางแผน						
๑	มีการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
๒	มีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายคณะสงฆ์					
๓	การวางแผนใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ					
๔	แผนที่ใช้เชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจน					
๕	มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา					
ด้านที่ ๒ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการจัดองค์กร						
๑	การจัดองค์กรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้					
๒	โครงสร้างของการบริหารมีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ที่เล็งถึงผลประโยชน์ของคณะสงฆ์					
๓	จัดองค์กรให้สะดวกต่อการประสานงานระหว่างพระสงฆ์และพระสังฆาธิการของคณะสงฆ์					
๔	ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร หรือมีส่วนตัดสินใจในการจัดองค์กร					
๕	มีการจัดองค์กรโดยการแบ่งฝ่ายไม่ให้ทำงานซับซ้อนกันให้เกิดการสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะสงฆ์					
ด้านที่ ๓ การบริหารคณะสงฆ์ด้านงานบุคลากร						
๑	มีการกำหนดภาระงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและตรงต่อความสามารถ					
๒	มีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของพระสงฆ์ในแต่ละด้านครบถ้วน					
๓	มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง					

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๔	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่					
๕	มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					
ด้านที่ ๔ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการอำนวยการ						
๑	มีการนำแผนของผู้บังคับบัญชามาแปลงเป็นการปฏิบัติงานและคำสั่ง					
๒	มีการประสานงานหรือสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด					
๓	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร					
๔	มีการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
๕	มีการนิเทศติดตามผลงานและการประเมินผลงาน					
ด้านที่ ๕ การบริหารคณะสงฆ์ด้านการกำกับดูแล						
๑	มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา					
๒	มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด					
๓	เมื่อพบว่ามีการทำผิด จะมีการสั่งระงับ หรือยับยั้งการปฏิบัติงานและโครงการนั้นๆ					
๔	เมื่อมอบหมายงานแล้ว มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกโครงการแล้วให้ข้อมูลสะท้อนกลับ					
๕	มีการสังเกตเพื่อบันทึกกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด					

เอกสารประกอบการสัมมนา

ดุษฎีนิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑

MODEL OF TRANSFORMATIONAL ADMINISTRATION OF SANGHA ADMINISTRATIVE REGION 1

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	ประธานกรรมการ
พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.	กรรมการ

ผู้วิจัย: พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร)

นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๖๑

แนวคำถามในการสัมมนา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ .....
ตำแหน่ง .....
.....
.....

ตอนที่ ๒ แนวคำถามในการสัมมนา

๑. ท่านคิดว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ควรเป็นอย่างไร

๑.๑ การบริหารคณะสงฆ์

๑) การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการวางแผน

.....
.....
.....

๒) การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการจัดองค์กร

.....
.....
.....

๓) การบริหารคณะสงฆ์ ด้านงานบุคลากร

.....
.....
.....

๔) การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการอำนวยการ

.....
.....
.....

๕) การบริหารคณะสงฆ์ ด้านการกำกับดูแล

.....
.....
.....

๑.๒ การบริหารการเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์

๑) ด้านโครงสร้าง

.....
.....
.....

๒) ด้านคน

.....

.....

.....

๓) ด้านวัฒนธรรมองค์การ

.....

.....

.....

๔) ด้านเทคโนโลยี

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ ควรเป็นอย่างไร
แนวทางการพัฒนา.....

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่า ควรบูรณาการหลักพุทธธรรมข้อใด เพื่อส่งเสริมการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ และเพราะเหตุใด
หลักพุทธธรรม คือ .....
เพราะ.....

.....

.....

.....

๔. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

ดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑
MODEL OF TRANSFORMATIONAL ADMINISTRATION OF
SANGHA ADMINISTRATIVE REGION 1

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	ประธานกรรมการ
พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.	กรรมการ

ผู้วิจัย: พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร)
นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ .....
ตำแหน่ง .....
.....
.....

ตอนที่ ๒ แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ “รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑” (ฉบับร่าง) เป็นอย่างไรบ้าง

รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑ (ฉบับร่าง) มีองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) องค์ประกอบ และ ๔) กระบวนการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. หลักการ

ส่งเสริมให้พระพุทธศาสนามั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขในยุคการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อปรับปรุงองค์กรคณะสงฆ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดหลักพระธรรมและวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมืองและกฎหมายมหาเถรสมาคม

๒.๒ เพื่อพัฒนาพระสังฆาธิการให้เป็นผู้มีใคร่ครวญในจิต มิตรทั่วหล้า ใช้ปัญญาแก้ไข มีน้ำใจต่อเพื่อน เตือนตนเสมอ

๒.๓ เพื่อพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ให้ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ธงชัยคืออุดมการณ์ ๒) มีอาวุธคือความรู้ ๓) มียุทธวิธีคือความฉลาด ๔) มีคุณธรรมคือ เสียสละ สามัคคี มีส่วนร่วม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๓. องค์ประกอบ

๓.๑ หลักวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA

P- Plan วางแผน จัดตั้งวัตถุประสงค์และกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามความต้องการของพระสังฆาธิการและนโยบายของคณะสงฆ์

D- Do ปฏิบัติ นำกระบวนการไปปฏิบัติ

C- Check ตรวจวัด เฝ้าติดตามและวัดกระบวนการเปรียบเทียบกับนโยบาย วัตถุประสงค์และข้อกำหนด แล้วรายงาน

A- Act ปรับปรุง จัดทำปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงสมรรถนะกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

๓.๒ หลักการบริหารคณะสงฆ์ ๕ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและ สายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. งานบุคคล หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. การอำนวยการ หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

๕. การกำกับดูแล หมายถึง เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

....

.....

.....

๓.๓ องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ ๔ ด้าน

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดความผูกพันธ์ต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การจัดระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านอื่นๆ เช่น การปรับระบบงาน การบริหารงานด้านคำนวณต้นทุนงาน และการบริหารงานวงรอบของระยะเวลา เป็นต้น ให้เป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๓.๔ หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ทำให้มีปัญญามองเห็นการไกลรู้จักวางแผนและมีวิสัยทัศน์ ๒) วิธูโร ทำให้จัดการองค์กรได้ดีมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ และ ๓) นิสสยสัมปันโน ทำให้มีภาวะผู้นำและมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๔. กระบวนการบริหาร

การนำวงจร DEMMING (PDCA, Plan-Do-Check-Act) PDCA เป็นกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ ๑ P- Plan วางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมืองบประมาณ โดยการบริหารจัดการของคณะสงฆ์เพื่อผลักดันองค์ประกอบ ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

๑) การพัฒนามี ๓ แบบ การพัฒนาแบบเสรี การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงคือ ทางราชการชุมชนให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนาแบบผสมผสาน

๒) ออกกฎหมายคณะสงฆ์และคงต้องปรับโดยสร้างการบริหารให้ตรงตามกับภาวะงานและบารมี

๓) ปรับแผนงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

๔) ปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานลดความล่าช้า

๕) ปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร

๖) ปรับการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจ ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร

๒. ด้านการเปลี่ยนแปลงคน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ประกอบด้วย

๑) ปรับด้านพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๒) พัฒนาพระสังฆาธิการมีความรู้และความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษบาลี

๓) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

๔) การเปลี่ยนแปลงคณะสงฆ์ที่มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นคณะบริหารวัดของแต่ละวัด

๓. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาองค์การให้บุคลากรเกิดรความผูกพันธ์ต่อองค์การ โดยมีแบบแผน พฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นต่อไปในองค์การ

๑) พระสังฆาธิการให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร

๒) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่ผิดหลักพระธรรมและวินัยสอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมืองและกฎหมายมหาเถรสมาคม

๓) ปรับทัศนคติให้มีแนวทางในการดำเนินงานเดียวกัน

๔) การให้เป็นประชาชนมีส่วนร่วมในการช่วยอนุเคราะห์พระสังฆาธิการในการบริหารงานบางประการ

๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการจัดระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ และการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น ประกอบด้วย

๑) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบ

๑) สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี และ การรักษาความปลอดภัย

๓) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์

๔) การรู้และใช้เทคโนโลยีทันกับเหตุการณ์และใช้ประโยชน์ตรงจุดประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕) สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ ๒ D- Do ปฏิบัติ โดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ ๓ C- Check ตรวจสอบ เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผน

ขั้นตอนที่ ๔ A- Act ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือเชิญ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการการสัมมนา
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม
- หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย ๕ รูป/คน

๑. พระครูกิตติญาณวิสิฐ,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. รศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ดร.อำนาจ บัวศิริ ข้าราชการบำนาญสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

๔. ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

๕. ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา เมื่อวันพุธ ที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๑๑ รูป/คน ดังนี้

ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. พระครูสารกิจไพศาล (ณัฐวุฒิ ปิยปุตฺโต) เจ้าคณะแขวงสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

๒. พระครูโอภาสนนทกิตติ์ (ศักดา โอภาโส),ดร. เจ้าคณะอำเภอบางกรวย นนทบุรี

๓. พระครูวิรุฬห์สุตคุณ (อุดมศักดิ์ อุตฺตมสกฺโก), ดร. เจ้าคณะตำบลบึงทองหลาง ปทุมธานี

๔. พระมหาวิทูร ธมฺมโชโต เจ้าคณะอำเภอพระสมุทรเจดีย์ สมุทรปราการ

๕. พระครูสถิตบุญวัฒน์ (ชาญ ถิรปุญฺโญ) เจ้าคณะแขวงยานนาวา เขต ๒ กรุงเทพมหานคร

๖. พระครูภัทรธรรมคุณ,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู่ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๘. รศ.ดร.สิน งามประโคน อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙. ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

๑๐. ดร.แสวง นิลนามะ หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๑. ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

๑. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ประธานกรรมการ

๒. พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร. กรรมการ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันจันทร์ ที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. พระอุดมสิทธินายก, ผศ.ดร. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

๒. พระมหาสมบัติ ธนปญฺโญ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

๓. พระครูโอภาสนนทกิตติ์, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม.(พุทธบริหารการศึกษา)

๔. พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษ์ ภูริปญฺโญ, ผศ.ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

๕. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู่ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖. รศ.ดร.สิน งามประโคน อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗. ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

๘. ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

๑. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ประธานกรรมการ

๒. พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร. กรรมการ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๐๘

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๗ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน **ดร.อำนาจ บัวศิริ**

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว
๒๕ พ.ย. ๖๑

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระครูสารกิจโพศาล ๐๘ ๕๑๐๐ ๓๒๘๙
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๓๗ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน **ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น**

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอความอนุเคราะห์ในการแก้ไขเครื่องมือการวิจัยด้วยครับ

ติดต่อประสานงาน :-
พระครูจันทสารสุตกิจ ๐๙ ๒๙๕๙ ๒๑๐๕
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๙๓๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๗ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระครูจันทสารสุตกิจ ๐๙ ๒๙๕๙ ๒๑๐๕
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๓๘๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ. ๖๑๐๓.๓/ว ๗๔ **วันที่** ๑๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน **รศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ**

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมแล้ว นี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข ๐๘ ๖๐๙๖ ๕๓๒๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๓๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

นมัสการ พระครูสารกิจไพศาล (ณัฐวุฒิ ปิยปุตฺโต) เจ้าคณะแขวงสวนหลวง กทม.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๕.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระครูจันทสารสุตกิจ ๐๙ ๒๙๕๙ ๒๑๐๕
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๙

ที่ ศธ ๖๓๐๔๓/ว ๑๐๒ **วันที่** ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar)

นมัสการ พระครูภัทรธรรมคุณ, ดร.

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) **ในวันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๕.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

นิมนต์เข้าร่วมสัมมนา
พระครูภัทรธรรมคุณ ดร.
เจ้าคณะอำเภอพระนครศรีอยุธยา
๑๑ ก.ค. ๖๑

ติดต่อประสานงาน :-

ดร.พีรวัฒน์ ข้ัยสุข ๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๘๔๙๕ ๔๔๐๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

นมัสการ **พระครูโอภาสนนทกิตติ์ (ศักดา โอภาโส), ดร. เจ้าคณะอำเภอบางกรวย นนทบุรี**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๕.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระครูจันทสารสุตกิจ ๐๙ ๒๙๕๙ ๒๑๐๕
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๓๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

นมัสการ **พระมหาวิทูร ธมฺมโชโต เจ้าคณะอำเภอพระสมุทรเจดีย์ สมุทรปราการ**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ) ฉายา จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๕.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนชี (ชั้น ๕ ห้องชี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระครูจันทสารสุตกิจ	๐๙ ๒๙๕๙ ๒๑๐๕
น.ส.มณี อาลากุล	๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๐๒ **วันที่** ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar)

เรียน **ดร.แสวง นิลนามะ**

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) **ในวันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๕.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโยนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข ๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๘๔๙๕ ๔๔๐๑

(ดร.แสวง นิลนามะ)
หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและพัฒนา
๑๑ ก.ค. ๒๕๖๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๑๔๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๑๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๓ ชุด

ด้วย **พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ)** ฉายา **จนฺทสาโร** นามสกุล **ดวงเจริญ** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๑** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ภาค ๑"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๕.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโขนขี (ชั้น ๕ ห้องขี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระครูจันทสารสุตกิจ ๐๙ ๒๙๕๙ ๒๑๐๕
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ภาคผนวก ค

ภาพกระบวนการวิจัย

ภาพการสัมมนาดุษฎีนิพนธ์

เมื่อวันพุธ ที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐)

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา

พระครูสารกิจไพศาล
ผู้ทรงคุณวุฒิ
www.edmcu.net

ภาพสนทนากลุ่มดุษฎีนิพนธ์

วันจันทร์ ที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐)

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา

CONFERENCE ROOM
BUDDHIST EDUCATIONAL ADMINISTRATION (Ph.D.)
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION, FACULTY OF EDUCATION
MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ฉายา/นามสกุล : พระครูจันทสารสุตกิจ (สำราญ จนฺทสาโร/ดวงเจริญ)
ว/ด/ป (เกิด) : ๑๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๐๘
ภูมิลำเนา : ๖๐ หมู่ที่ ๗ ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ
การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก สำนักศาสนศึกษาวัดบางโฉลงใน สำนักเรียนคณะจังหวัดสมุทรปราการ
: เปรียญธรรม สาม ประโยค สำนักเรียนคณะจังหวัดสมุทรปราการ
: ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
: ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
: หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)
: พุทธศาสตรบัณฑิต (พระพุทธศาสนา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน
: ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดบางโฉลงใน มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในด้านการศึกษาและการเผยแผ่
: เลขานุการเจ้าคณะอำเภอบางพลี
: ครูสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม
: กรรมการสนามหลวง แผนกธรรม
: พระกรรมวาจาจารย์
: อาจารย์ใหญ่สำนักศาสนศึกษาวัดบางโฉลงใน

อุปสมบท : วันอาทิตย์ที่ ๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๒๙
สังกัด : วัดบางโฉลงใน ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ
ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๙
ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดบางโฉลงใน เลขที่ ๓๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๔๐