

## ทักษะการบริหารกิจการคณะสงฆ์

### Sanggha Administration Skills

พระครูพิฑูรณคราภีรักษ์ (อนุชาติ นรินโท)<sup>1</sup> และพระมหาสุเมฆ สมานิตโต<sup>2</sup>  
Phrakhruiphithunnakharaphirak (Anuchat Narintho) and Phramahasumek Samahito

Received: February 3, 2020

Revised: May 12, 2021

Accepted: May 27, 2021

DOI: 10.14456/jra.2021.46

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอทักษะการบริหารกิจการคณะสงฆ์ พบว่าทักษะการบริหารที่สำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การปกครอง การศึกษา การเผยแผ่ การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณสงเคราะห์ และการสาธารณูปการให้มากยิ่งขึ้นซึ่งในพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงตรัสถึงหลักปาปนิกรธรรมประกอบด้วย มิวสัยทัศน์ จัดการดี และมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จ และทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์มีความมั่นคง และยั่งยืนในมิติการบริหารโดยแท้จริง

**คำสำคัญ:** กิจการคณะสงฆ์, ทักษะการบริหาร

### ABSTRACT

This academic article aims to present; Sanggha administration skills Buddhist perspective important to increase effectiveness and efficiency Sanggha administration Buddhist perspective in all 6 areas, including governance, education, propagation, public education, public welfare and public facilities more in which Buddhism the Buddha spoke of Pàpaõikadhamma consisting of vision, good management and human relations, which are important skills that help management to succeed and make the administration of the clergy stable And truly sustainable in the management dimension.

---

<sup>1-2</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Corresponding author, e-mail: anuchatnarintho@gmail.com, Tel. 088-2939773

**Keyword:** *Sangha* Administration, Management skills.

## บทนำ

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ หรือการปกครองคณะสงฆ์โดยหลัก คือ การปกครองตามธรรมวินัย และให้กฎหมายหรืออำนาจรัฐเป็นหลักสนับสนุน การบริหารกิจการคณะสงฆ์ของไทยตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และต่อมาได้แก้ไขเพิ่มเติมให้เหมาะสมยิ่งขึ้นถึงปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 ถือว่าเป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ และเป็นหลักในการจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ด้วย โดยมีการกำหนดให้มีเถรสมาคมออกข้อบังคับวางระเบียบออก คำสั่ง มีมติและออกประกาศโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัย

การบริหารกิจการคณะสงฆ์มีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็ง และการดำรงอยู่ของพระพุทธศาสนาอย่างมั่นคง เป็นการปกครองเพื่อบังคับบัญชาดูแลคณะสงฆ์ผู้ได้บังคับบัญชาให้อยู่ในสมณวิสัยอันเรียบร้อยดีงามยังความศรัทธาให้เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา การบริหารจัดการที่ดีของคณะสงฆ์ควรยึดหลักธรรมมาธิปไตยอันเป็นหัวใจสำคัญที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้โดยการใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549) นอกจากนี้การที่ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหาร เช่น ยุทธศาสตร์ในทางด้านความคิด ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ยุทธศาสตร์ในการมุ่งใจโดยการนำทั้งศาสตร์การบริหาร (แนวคิด ทฤษฎี) และศิลป์ในการบริหาร (นำศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งทางโลกและทางธรรมมาบูรณาการร่วมกัน) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การบริหารกิจการคณะสงฆ์จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์การบริหารของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ว่ามียุทธศาสตร์เท่าใดหากมียุทธศาสตร์น้อยย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพน้อยในขณะที่หากผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ คณะสงฆ์มียุทธศาสตร์บริหารสูงย่อมส่งผลให้กิจการคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพมากตามไปด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นผลผลักดันให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

## ความหมายของการบริหาร

การบริหาร มีศัพท์ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปสองคำ ได้แก่ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) ซึ่งมักจะใช้สลับกันไปมาจนยากที่จะแยกความหมายออกจากกันได้ อย่างเด่นชัด แต่ถึงกระนั้นในทางวิชาการการบริหารจะใช้คำว่า “Administration” โดยให้เหตุผลว่ามีความหมายที่กว้างกว่าคำว่า “Management” ซึ่งเป็นคำที่ใช้เฉพาะเจาะจงในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้นซึ่งคำว่า “Administration” จะใช้สำหรับการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และกำหนดแผนของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นอกจากนี้การบริหารเป็นการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Harold, D. Koontz and Cyril, O’ Donnell, 1972) ซึ่งเป็นความสามารถในการรวมวัตถุ และกำลังคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้ร่วมกันดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Herbert, A. Simon, 1947) นอกจากนี้ยังหมายถึงกระบวนการในการจัด

องค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รวมถึงกระบวนการสั่งการ การควบคุมการดำเนินการของสมาชิกในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Ernest Del, 1973) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยทางการบริหาร (4Ms) ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพอย่างครบถ้วน ดังนั้นการบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์โดยมีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือ มีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่มีความเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ลักษณะเช่นนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่จะต้องมีความสามารถในการนำองค์ความรู้ หลักการ และทฤษฎีการบริหารรวมถึงประสบการณ์ที่สั่งสมไว้มานำมาใช้ หรือบูรณาการเพื่อให้เกิดการบริหารที่สอดคล้องกับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมขององค์การเช่นนี้การบริหารก็มีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

สรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นในชุดรูปแบบของกระบวนการ เบื้องต้นประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบริหารนั้นเป็นได้ทั้งศาสตร์ (Science) คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่พึ่งเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ และเป็นศิลป์ (Arts) คือ นำหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่มีอยู่รวมทั้งศาสตร์ด้านอื่น ๆ ไปประยุกต์หรือบูรณาการใช้ โดยต้องมีความเหมาะสมแก่บริบทขององค์กรนั้น ๆ

### กิจการคณะสงฆ์

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ มีพันธกิจหรือภาระธุระในการบริหารงานตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 รวม 6 ด้าน คือ

1. ด้านการปกครอง หมายถึง การบริหารโดยพระสังฆาธิการ ได้แก่ พระภิกษุที่ได้รับการแต่งตั้ง ได้แก่ ผู้ช่วยเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส เจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะจังหวัดเจ้าคณะภาค เจ้าคณะใหญ่ และสมเด็จพระสังฆราชเพื่อดำเนินการให้พระภิกษุ สามเณรที่อยู่ภายใต้การปกครองประพฤติวัตรปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลจารวัตรเรียบร้อยดีงามตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคม หรือพระบัญชาของสมเด็จพระสังฆราช

2. ด้านการศาสนศึกษา หมายถึง ภารกิจด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ ได้แก่ แผนกธรรม-บาลี แผนกสามัญ รวมถึงการอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง

3. ด้านการศึกษาสงเคราะห์ หมายถึง ภารกิจด้านการดำเนินการจัดการศึกษาให้แก่พุทธศาสนิกชนที่เน้นการปลูกฝังศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมให้แก่เด็กและเยาวชนให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การจัดการศึกษาในรูปแบบ “ศูนย์การศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์” “ศูนย์อบรมเด็กก่อน

เกณฑ์ในวัด” “โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด” รวมทั้งการบริจาคทรัพย์สินส่วนตัว เพื่อมอบให้เป็นทุนการศึกษาแก่เด็กในระบบโรงเรียนของรัฐหรือของเอกชน การสร้าง หรือซ่อมแซมอาคารของสถานศึกษา การจัดตั้งทุนสงเคราะห์ มอบทุนสงเคราะห์ มอบทุนอาหารกลางวันแก่นักเรียนในทุกระดับการศึกษา

4. ด้านการเผยแผ่ หมายถึง ภารกิจด้านการประกาศพระพุทธศาสนาให้ประชาชนในทุก ๆ วิธีการที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยเพื่อให้พุทธศาสนิกชนมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมแล้วนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ การเทศนา การปาฐกถาในโอกาส และสถานที่ต่าง ๆ ทั้งภายในวัดและภายนอกวัด การบรรยายธรรมทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์ การเผยแผ่ธรรมด้วยสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์ หรือวีดิทัศน์ Website Facebook Line ภารกิจด้านนี้ครอบคลุมถึงการที่วัดหรือภิกษุสงฆ์จัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นภายในวัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเผยแผ่ธรรมหรือต้องการให้ประชาชนได้เข้าวัดปฏิบัติธรรมนอกจากนี้ยังมีการเผยแผ่ธรรมที่คณะสงฆ์ร่วมกับกรมการศาสนาจัดให้ดำเนินการในรูปแบบหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อ.ป.ต.) เป็นต้น

5. ด้านสาธารณูปการ หมายถึง ภารกิจที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาวัดด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การบูรณปฏิสังขรณ์ในเขตพุทธาวาส และเขตสังฆาวาส หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ ภารกิจด้านการก่อสร้าง การซ่อมแซม การจัดให้มีบริการบำรุงดูแลรักษาถาวรวัตถุหรือสาธารณสมบัติของวัด เช่น การสร้าง หรือหารปฏิสังขรณ์อุโบสถ วิหาร ศาลาการเปรียญ กุฏิ อาคารเรียน หอธรรม เมรุ เป็นต้น

6. ด้านการสาธารณสงเคราะห์ หมายถึง ภารกิจที่ดำเนินการให้ความช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยมุ่งเน้นประโยชน์ และความสุขที่จะเกิดแก่ประชาชนเป็นสำคัญ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยทางธรรมชาติทั้งในด้านของเครื่องนุ่งห่ม เครื่องดื่ม ยารักษาโรค ที่פקพิง จัดตั้งให้มีโรงพยาบาลโดยการบริจาคทรัพย์สินส่วนตัว หรือชักชวนพุทธศาสนิกชนร่วมกันบริจาคทรัพย์สิน หรือการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กิจการคณะสงฆ์ คือ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นที่จะต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 รวม 6 ด้านด้วยกัน คือ 1. การปกครอง 2. การศึกษา 3. การเผยแผ่ 4. การศึกษาสงเคราะห์ 5. การสาธารณสงเคราะห์ และ 6. การสาธารณูปการ

### ความหมายของทักษะ

ทักษะ (Skills) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีความชำนาญเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน หรือการกระทำบ่อย ๆ อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง โดยเป็นรูปแบบของการดำเนินการรวมถึงเป็นที่ยอมรับของทุกคน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพโดยเป็นการเปลี่ยนจากความรู้ที่อยู่ภายในให้ออกมาสู่ภายนอก คือ ออกมาเป็นการกระทำ (Action) หรือหมายถึง ความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยลำดับจากการดำเนินชีวิตโดยไม่

จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังต้องเป็นทักษะที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริงไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว (สมศรี รีรานนท์, 2539)

ดังนั้น ทักษะจึงเป็นปัจจัยที่สร้างให้บุคคลนั้นเป็นคนที่มีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถในการคิดประมวลผลเป็นภาพในอนาคตที่ต้องการจะกระทำ ความสามารถในการสื่อสารกับคนอื่นได้หลายภาษาและสื่อสารได้อย่างถูกต้องเข้าใจ ความทรงจำต่าง ๆ ทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตและการเล่าเรียนศึกษา การทำให้อวัยวะของร่างกายสามารถเคลื่อนที่ไปได้ อย่างสอดคล้องกันและมีความถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งล้วนเกิดจากการฝึกฝนทั้งร่างกาย และจิตใจมาอย่างหนักจนเกิดเป็นทักษะ ขณะเดียวกันผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกันที่ต้องผ่านการฝึกฝนอย่างหนักในการศึกษาเล่าเรียนในส่วนทฤษฎีทั้งทางโลก และทางธรรมและผ่านการฝึกฝนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นประสบการณ์โดยตรงจนเกิดความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง มีความชำนาญสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผนจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสิ่งที่ปรากฏให้เห็นดังนี้ย่อมเกิดจากการฝึกฝน จนเกิดความคล่องแคล่ว เกิดเป็นทักษะของบุคคลนั้น ซึ่งเป็นความสามารถที่เหนือบุคคลอื่น

สรุปได้ว่าทักษะ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่เกิดจากการฝึกฝนโดยการกระทำบ่อย ๆ ทั้งทางร่างกาย และทางความคิดจนเกิดความเชี่ยวชาญ สามารถทำได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว และถูกต้องในการกระทำนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด

## ทักษะการบริหาร

### 1. ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz)

การบริหารงานที่จะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่หน่วยงาน หรือองค์การใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ จะต้องแสดงบทบาทให้เป็นที่ประจักษ์ถึงความรู้ ความเข้าใจรวมถึงความสามารถในภาระหน้าที่ของเจ้าคณะผู้ปกครอง ความสามารถทางกระบวนการบริหาร การจัดสรรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหาร ตลอดจนการใช้ความสามารถทางทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะเกื้อหนุนให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของคณะสงฆ์ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นทักษะการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่ควรมีเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

การที่ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ทุกระดับจะต้องมีทักษะ 3 ประการโดยที่ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับสูงต้องมีทักษะด้านความคิดมากที่สุด ซึ่งก็ตรงกันข้ามกับผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับระดับต้นที่มีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด (Leonard R. Katz, 1964) ประกอบด้วย

1.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกับประชาชน หน่วยงานราชการและคณะสงฆ์ด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมในฐานะผู้นำ เพื่อให้เกิดความสามัคคีรวมถึงการเข้าใจ

ในความต้องการของบุคคลอื่น หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้าน หรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของคณะสงฆ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินการ หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเจ้าคณะผู้ปกครองในระดับต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมิได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองก็ตาม ด้วยทักษะทางด้านเทคนิคที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางการวางแผนงานและโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการดำเนินการของกลุ่ม และทักษะทางการจัดการ ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ จะต้องวางแผนบริหารงานของคณะสงฆ์ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กร ต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศของคณะสงฆ์ให้เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจน และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่การนำไปใช้ เป็นต้น

1.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ และทุกขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้านได้อย่างชัดเจน มีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของกิจการคณะสงฆ์ และความสามารถในการวางแผนการจตุตถการ การกำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความสามารถในการจินตนาการให้เป็นในลักษณะมโนทัศน์ที่มีเหตุผล มีความเกี่ยวเนื่องสอดคล้อง มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งต้องอาศัยสติปัญญา ประสพการณ์รวมถึงการฝึกฝน ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทอ่งแท้สามารถแยกแยะประเด็นได้ถูกต้องว่าอะไรเป็นประเด็นหลัก อะไรเป็นประเด็นรอง สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ และอะไรเป็นผลที่ตามมาจากสาเหตุที่ต่างกัน ใครเป็นผู้ทำให้เกิด ใครเป็นผู้อยู่เบื้องหลังการทำให้เกิดซึ่งเหตุการณ์ชนิดใด

สรุปได้ว่าทักษะการบริหารของ Leonard R. Katz มี 3 ประการ คือ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) 2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ซึ่งทักษะการบริหารทั้ง 3 ประการนั้นผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับสูงต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากที่สุด ส่วนผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิควิธีมากที่สุด แต่ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับใดควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพราะในการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จต้องขับเคลื่อนด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก

## 2. พุทธวิธีในการบริหารกับทักษะการบริหารงานของแคทซ์ (Katz)

ขณะที่ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) มีความสอดคล้องกับพุทธวิธีในการบริหารอันเป็นหลักพุทธธรรมซึ่งพระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในทศตปิปาปนิสสูตร ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ (จักขุมา) จัดการงานดี (วิธูโร) และมีมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ดังนี้

ทศตปิปาปนิสสูตร เป็นพระสูตรที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาตร ปฐมปณณาสก์ เป็นคัมภีร์ทางพุทธศาสนาซึ่งในพระสูตรนี้ได้กล่าวถึงหลักธรรมของการบริหารไว้อย่างน่าสนใจ โดยเนื้อความในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ว่า “ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วยองค์ 3 ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในโภคทรัพย์ องค์ 3 ประการอะไรบ้าง คือ พ่อค้าในโลกนี้ 1) มีตาดี 2) มีธุรกิจดี 3) เฝ้ายพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย” (อง.ติก. (ไทย) 20/459/163) ซึ่งนักวิชาการทั้งทางพุทธศาสนาหรือกระทั่งนักวิชาการทั่วไปที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร ได้นำหลักดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยผู้ที่จะเป็นนักบริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีเทคนิคการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการทางพุทธศาสนาได้อธิบายขยายความไว้ว่า ทศตปิปาปนิสหมายถึง หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อค้า (qualities of a successful shopkeeper or businessman) ประกอบด้วย 3 หลัก ดังนี้

จักขุมา (Cakkhumà) หมายถึง ตาดี คือ มีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับสินค้าที่จะนำไปค้าขาย มีความสามารถในการดูลักษณะของสินค้า เช่น สินค้าแท้หรือสินค้าเทียม มีคุณภาพหรือไม่ มีคุณภาพตามมาตรฐาน เป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือตลาดหรือไม่ สามารถคำนวณราคาต้นทุนในกระบวนการทั้งหมดจนถึงมือผู้บริโภคได้ และสามารถคาดคะเนสินค้านั้นจะสามารถสร้างกำไรได้หรือไม่ โดยในมิติทางการบริหารนั้นเมื่อนำหลักจักขุมา (Cakkhumà) มาประยุกต์ใช้จะหมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล หรือวิสัยทัศน์นั่นเอง เช่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ทักษะในการมองไปข้างหน้าถึงอนาคตที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นไปในทิศทางใดโดยผ่านการคิดวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกว่ามีแนวโน้มและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง หรือสามารถคาดการณ์ทิศทาง หรืออนาคตในการบริหารจัดการองค์กรจากกระบวนการคิดที่รอบคอบ และมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือความชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด

วิธูโร (Vidharo) หมายถึง ความจัดเจนธุรกิจ รู้แหล่งผลิตสินค้าที่ต้องการ หรือแหล่งขาย รู้อุปสงค์และอุปทาน ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด ความสามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่ายรวมถึงรู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า โดยในมิติทางการบริหารนั้นเมื่อนำหลักวิธูโร (Vidharo) มาประยุกต์ใช้จะหมายถึง กลยุทธ์ในการกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการ เทคนิค วิธีการในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์

ภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์กรประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น “Put the right man on the right job” การมอบหมายงานให้ถูกกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงาน การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

นิสสัยสัมปันโน (Nissayasampanno) หมายถึง พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัยสามารถหาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่ผู้สนับสนุนแหล่งเงินทุนใหญ่ๆ พร้อมด้วยปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินกิจการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2558) โดยในมิติทางการบริหารนั้นเมื่อนำหลักนิสสัยสัมปันโนมาประยุกต์ใช้จะหมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในองค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องภายนอกเพื่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยอาศัยการผูกสัมพันธ์ไมตรี การมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อการประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้ หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าพุทธวิธีการบริหาร หมายถึง หลักการบริหารที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศกัณฐกปาฐกสูตร ทรงยกอุปมาเปรียบเทียบกับองค์คุณของพ่อค้า กล่าวคือ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยองค์ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) จักขุมา หมายถึง วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นปัญญามองการณ์ไกล คาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วยพื้นฐานแห่งเหตุและผล 2) วิตุโร หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างมีความเชี่ยวชาญ การมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีเทคนิควิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปอย่างรวดเร็ว และ 3) นิสสัยสัมปันโน หมายถึง การดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมโดยอาศัยความสามารถในการสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพราะการบริหารคือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

### วิเคราะห์ทักษะการบริหารกิจการคณะสงฆ์

จากข้อคิดความเห็นของนักวิชาการพระพุทธศาสนาทำให้ทราบถึงความสอดคล้องระหว่างหลักทศกัณฐกปาฐกสูตรกับทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ทั้ง 3 ประการ กล่าวคือ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) สอดคล้องกับ “นิสสัยสัมปันโน” พึงพาอาศัยคนอื่นได้ 2) ทักษะ

ด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) สอดคล้องกับ “วิธูโร” จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญ หรือ เทคนิควิธีการ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) สอดคล้องกับ “จักขุมา” ปัญญา mong การณ์ไกล ในความสอดคล้องกันดังนี้เป็นเพียงความสอดคล้องในมิติของคุณลักษณะของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่จะประสบผลสำเร็จทางการบริหารในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เท่านั้น แต่เป้าหมายสูงสุดนั้นยังมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ หลักทฤษฎีปาปนิกสูตร พระพุทธเจ้าทรงตรัสในแนวทางการบูรณาการยกแสดงเรื่ององค์แห่งพ่อค้าที่จะประสบผลสำเร็จในอาชีพ เพื่อเป็นการยกอุปมาอุปไมยเป็นแนวทางในการปฏิบัติธรรมของภิกษุทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในพระพุทธศาสนา กล่าวคือ พระนิพพานอันเป็นไปเพื่อชำระกิเลสให้สิ้นไป อันเป็นไปในส่วนโลกุตระ แต่ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่มุ่งไปเพียงชั้นโลกียะ กล่าวคือ มุ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

ทักษะการบริหารทั้ง 3 ประการนั้น เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินตามขั้นตอนการจัดการของฮาร์โรลด์ ดี คูณซ์ ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนในการจัดการเอาไว้ 5 ขั้นตอน (POSDC) กล่าวคือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organization) 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การควบคุมดูแล (Controlling) กล่าวคือ

**1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)** สอดคล้องกับหลักจักขุมา (Cakkhumà) คือ การมีวิสัยทัศน์ เป็นทักษะที่ต้องใช้ในขั้นตอนการวางแผน (Planning) เพราะการวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารคณะสงฆ์ทุกระดับ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน การวางแผนที่ดีนั้นผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ซึ่งเป็นทักษะความคิดรวบยอด โดยอาศัยปัจจัยความรู้ความเข้าใจใน 7 เรื่อง คือ

1.1 รู้หลักเกณฑ์ และหลักการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ว่ามีความมุ่งหมายอย่างไรในภารกิจแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

1.2 รู้เป้าหมาย คือ รู้ความต้องการ จุดมุ่งหมาย หรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้าน หรือรู้ถึงผลกระทบทั้งผลดี และผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ

1.3 รู้จุดเด่น จุดด้อย คือ รู้จักความรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือไม่สามารถดำเนินการกิจการคณะสงฆ์ในด้านใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

1.4 รู้จักประมาณ ความพอเหมาะ ความพอดี ดังสุภาษิตที่กล่าวว่า “นกกน้อยทำรังแต่พอตัว” ไม่ดำเนินการในสิ่งที่เกินความรู้ความสามารถ เกินจากทรัพยากร หรือปัจจัยสนับสนุนที่มีอยู่

1.5 รู้จักเวลา คือ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมในการดำเนินการให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้เหมาะกับเวลาที่กำหนดไว้เป็นต้น

1.6 รู้จักความแตกต่างทางวัฒนธรรมประเพณีของชุมชนต่าง ๆ ที่วัดตั้งอยู่ เช่น วัฒนธรรมของชุมชนชาวภาคเหนือย่อมมีความแตกต่างกันต่อวัฒนธรรมของชุมชนชาวภาคใต้ หรือชุมชนภาคอื่น ๆ ดังนั้นการดำเนินกิจการคณะสงฆ์ในชุมชนต่าง ๆ ย่อมต้องมีความเข้าใจเพื่อประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินการ

1.7 รู้จักความสามารถของบุคลากร คือ รู้จักความแตกต่างของความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งศักยภาพของภิกษุสามเณรในการปกครองเพื่อประโยชน์ในการวางแผนรวมทั้งการจัดองค์กรเพื่อประโยชน์ในการดำเนินตามกิจการคณะสงฆ์ เช่น ในการดำเนินการกิจการคณะสงฆ์ 6 ด้าน มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่มีความแตกต่างกันทาง ดังนั้นการที่จะดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต้องอาศัยพระภิกษุ สามเณรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกิจการด้านนั้น ๆ หรือ “Put the right man on the right job” การมอบหมายงานให้ถูกกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานนั่นเอง

ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ต้องมีเข้าใจการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้าน คือ 1. การปกครอง 2. การศึกษา 3. การเผยแผ่ 4. การศึกษาสงเคราะห์ 5. การสาธารณสงเคราะห์ และ 6. การสาธารณูปการทุกชั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายของคณะสงฆ์ ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนโยบาย รวมถึงกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการคณะสงฆ์ สามารถนำนโยบายที่ได้รับมาจากมหาเถรสมาคมไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความดีงามแห่งคณะสงฆ์ โดยผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ โดยยึด “วิสัยธรรมนำวิสัยทัศน์”

ดังนั้น การวางแผนด้วยวิสัยธรรมนำวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตของคณะสงฆ์โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร) จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง เพราะการวางแผนนั้นจะครอบคลุมบริบททั้งหมดของขั้นตอนในการจัดการอีก 4 ประการที่เหลือ คือ 1) การจัดองค์กร (Organization) 2) การบริหารงานบุคคล (Staffing) 3) การอำนวยการ (Directing) 4) การควบคุมดูแล (Controlling) ดังนั้น การวางแผนด้วยวิสัยธรรมนำวิสัยทัศน์ จะสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่มุ่งต่อประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยแท้จริง

**2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)** มีความสอดคล้องกับหลักวิธูโร (Vidharo) คือ มีกลยุทธ์ มีเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการใช้ในขั้นตอนการจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) เพราะทักษะทางด้านเทคนิค คือความสามารถในการใช้กระบวนการวิธีการในการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการคณะสงฆ์ เมื่อผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ หรือรับนโยบายจากมหาเถรสมาคมแล้วต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค อันประกอบด้วย ทักษะทางการวางแผนงาน โครงการ ทักษะทางการกระบวนกรกลุ่ม และทักษะทางการจัดการ โดยจะต้องวางแผนบริหารงานคณะสงฆ์ในระดับที่ตนเองกำกับดูแล โดยในขั้นการจัดองค์กรนั้น (Organizing) ปัจจุบันคณะสงฆ์จะต้องถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 ส่วนการบริหารงานบุคคล (Staffing) ปัจจุบันคณะสงฆ์จะต้องถือปฏิบัติตามกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ 24 (พ.ศ.2541) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการเป็นหลักในการปฏิบัติตาม ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการจะทราบว่าการกระบวนกรได้มาซึ่งพระสังฆาธิการผู้ทำหน้าที่ในการบริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ นั้นใช้กระบวนการโดยการพิจารณาคัดเลือกมิใช่การสอบวัดความรู้ความสามารถเพื่อคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็นพระสังฆาธิการในระดับต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างจากทางอาณาจักรที่ต้องมีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถของผู้สอบว่ามีความเหมาะสม สอดคล้อง หรือมีความเชี่ยวชาญกับตำแหน่งหน้าที่นั้นมากน้อยเพียงใด เพราะในฝ่ายของศาสนจักรต้องอาศัยความศรัทธาทั้งในฝ่ายของบรรพชิตเอง และฝ่ายของพุทธศาสนิกชนเป็นที่ตั้งด้วย จึงทำให้มีทั้งผลดี และผลเสีย ดังนั้น พระสังฆาธิการจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคการจัดการที่เหมาะสม ดังนี้

2.1 เทคนิคการคัดเลือกพระภิกษุที่จะเข้าดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการในระดับต่าง ๆ ทุกตำแหน่งควรจัดให้มีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถร่วมด้วย เช่น ในกรณีที่มีตำแหน่งพระสังฆาธิการบางตำแหน่งว่างลงและมีพระภิกษุที่มีคุณสมบัติทั่วไปหรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งหลายรูป ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม และมีการจัดสอบเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเพราะการขับเคลื่อนกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้านนั้นจะต้องอาศัยพระภิกษุผู้ที่มีความสามารถที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และหลักเกณฑ์ในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของภารกิจด้านนั้น ๆ

2.2 เทคนิคการบริหารตน โดยยึดหลักการ คือ “ก่อนที่จะบริหารคนอื่นต้องมีบริหารตนเองให้ได้เสียก่อน” การบริหารตนเองพระสังฆาธิการในตำแหน่งต่าง ๆ ประการแรก คือ ควรรู้จักข่มใจของตนเอง เพราะหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุด คือ การตัดสินใจ เพราะในการตัดสินใจนั้นย่อมส่งผลต่อการดำเนินการในอนาคต พระสังฆาธิการต้องยึดถือเอาความถูกต้องเป็นหลักทั้งในด้านพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคม หรือพระบัญชาของสมเด็จพระสังฆราชเป็นหลักในการตัดสินใจ ดังนั้นต้องรู้จักข่มใจของตนเองไม่ปล่อยอารมณ์ไปตามปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามารุมเร้า และประการที่สอง คือ ควรฝึกฝนปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านจิตใจ โดยการสร้างคุณความดีทางจิตใจให้เจริญก้าวหน้าต่อไป และทางด้านองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกื้อหนุนในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

2.3 เทคนิคการบริหารคน การที่พระสังฆาธิการจะสามารถบริหารกิจการคณะสงฆ์ได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการที่จะครองงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ต้องรู้จักครองใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ได้เสียก่อน โดยใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการครองใจ (ที.ปา. (ไทย) 11/ 305/ 275) ประกอบด้วย

1) การมีความเมตตา และกรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมตตา หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดี กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นจากความทุกข์ ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่มีความเมตตา และความกรุณา ย่อมเป็นผู้ที่มีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อุทิศตนให้กับองค์กร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความใส่ใจ แนะนำแนวทาง หรือวิธีการให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำเนินการได้อย่างสะดวกราบรื่นสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ ใส่ใจในความทุกข์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เห็นใจในยามเจ็บไข้ได้ป่วย มีใจเอื้ออาทร มีการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลรวมทั้งการเปิดโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาดควรชี้แนะ ตักเตือน อบรม สั่งสอน ด้วยสัมมาวาจา ให้โอกาสแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ไข และให้อภัยอยู่ร่วมกัน มีการมอบงานให้ตามความสามารถที่เหมาะสม ยุติธรรม โดยระลึกไว้เสมอว่ามอบหมายงานตามความสมัครใจไม่ใช่บังคับเพื่อให้ได้งานโดยการกำหนดภาระงานและเวลาการทำงานที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ มีเมตตาธรรม และกรุณาธรรมทั้ง 2 นี้ ย่อมเป็นที่รักและที่เคารพของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตรงข้ามหากผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ขาดธรรมทั้ง 2 อย่างนี้ ย่อมเป็นสาเหตุให้เกิดความแตกแยก

2) มุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดี ในเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ดีมีสุข ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่มีความกรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอย่อมสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจอาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร เช่น การมอบรางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จ และเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบเมื่อมีโอกาส มีการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

3) อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ด้วยอคติ ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ที่มีความกรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอย่อมไม่แสดงตนหรือทำตนเข้าข้างคนใกล้ชิด หรือคนรอบข้างเฉพาะกลุ่ม ทำตัวเป็นกลางจริง ๆ ถือว่าทุกคนเท่ากันหมด เป็นกลางในทุก ๆ เรื่อง โดยการให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ให้ยึดกฎระเบียบ เมื่อผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ดังนี้ ย่อมเป็นที่ไว้วางใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2.4 เทคนิคการบริหารงาน การที่จะขับเคลื่อนกิจการคณะสงฆ์ให้สำเร็จได้ต้องอาศัยการบริหารจัดการงานที่ดี คือ หลักอิทธิบาท 4 (ที.ปา. (ไทย) 11/231/233) ซึ่งหมายถึง หลักแห่งความสำเร็จ 4 ประการ ประกอบด้วย

1) พอใจทำ การสร้างความพอใจ หรือการสร้างความรักในสิ่งที่กระทำโดยผู้บริหารต้องสร้างกำลังใจทั้งตนเอง และมอบกำลังใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรัก ความพอใจ และความศรัทธาในหน้าที่การงานที่เพียรกระทำอยู่เพื่อความเจริญรุ่งเรืองของพระศาสนาของตนอย่างสม่ำเสมอ

2) พยายามทำ การสร้างให้จิตใจมีมุ่งมั่นเพื่อดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความพยายาม ขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำเนินการ

3) ใส่ใจทำ การดำเนินการด้วยความใส่ใจ เอาใจมุ่งมั่น ตั้งอกตั้งใจดำเนินการต่อสิ่งที่ทำ

4) เข้าใจทำ การมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในงานของตนเองที่กำลังดำเนินการอยู่ รู้จักพิจารณาด้วยเหตุผล รู้จักการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ว่าสิ่งใดควรทำก่อนสิ่งใดควรทำหลัง หรือควรบูรณาการขั้นตอนใดเข้าด้วยกันได้เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงสุด

**3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)** สอดคล้องกับหลักนิสสัยสัมปันโน (Nissayasampanno) คือ ทักษะนี้ใช้ในขั้นการอำนวยการ (Directing) และการควบคุมดูแล (Controlling) กระบวนการทั้งสองต้องอาศัยการเกื้อหนุนจากทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ รู้จักใช้กระบวนการกลุ่มในการบริหารจัดการสามารถประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำ และเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถดูแลและควบคุมให้การปฏิบัติงานของคณะสงฆ์ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างบัวไม่ช้ำ น้ำไม่ขุ่น เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ จะสามารถใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์บริหารองค์การได้อย่างราบรื่นนั้น ต้องอาศัยหลักธรรมหนึ่งเข้ามาาร่วมด้วยกล่าวคือ สังคหวัตถุ 4 (อง.จตุกก. (ไทย) 21/32/42) เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล หมูชนให้สามัคคีและสงเคราะห์กัน ประกอบด้วย

1) โอบอ้อมอารี คือ การให้ การเสียสละ การแบ่งปันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยสิ่งของด้วยเอื้อเฟื้อแผ่รวมถึงการให้ความรู้ และการแนะนำสั่งสอนด้วยไมตรีจิต

2) วชิไพบราคะ คือ การพูด การสื่อสารที่มีเหตุผล สุภาพไพเราะ อ่อนหวานจงใจเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีด้วยไมตรี

3) สงเคราะห์ผู้คน คือ การกระทำที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักด้วยความจริงใจ

4) วางตนเหมาะสม คือ ความมีตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เอนเอียงเข้าข้างบุคคลใดบุคคลหนึ่งด้วยอคติ รวมถึงการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ และวุฒิภาวะต่อเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามครรลองคลองธรรมในทุกกรณี

## บทสรุป

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ นั้น ผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ควรจะต้องมีทักษะ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ซึ่งสอดคล้องกับหลักจักขุมา (มีวิสัยทัศน์) เป็นทักษะที่ต้องใช้ในขั้นตอนการวางแผน (Planning) กล่าวคือ มีวิสัยธรรมนำวิสัยทัศน์ ในขั้นตอนการวางแผน (Planning) เพราะการวางแผนเป็นงานหลัก และสำคัญในการบริหารกิจการ คณะสงฆ์ในทุกๆระดับเพื่อประโยชน์สุขของคณะสงฆ์ทั้งปวงโดยอาศัยปัจจัยความรู้ความเข้าใจใน 7 เรื่อง คือ

- 1.1 รู้หลักเกณฑ์ และหลักการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์
- 1.2 รู้เป้าหมาย
- 1.3 รู้จุดเด่น จุดด้อย
- 1.4 รู้จักประมาณ ความพอเหมาะ ความพอดี
- 1.5 รู้จักเวลา
- 1.6 รู้จักความแตกต่างทางวัฒนธรรมประเพณีของชุมชนต่าง ๆ
- 1.7 รู้จักความสามารถของบุคลากร

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งสอดคล้องกับหลักวิธูโร (จัดการดี) ทักษะนี้ ใช้ในขั้นตอนการจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) กล่าวคือ การดำเนินการ กิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้านให้สำเร็จนั้นควรมีเทคนิค ดังนี้

2.1 เทคนิคการคัดเลือกพระภิกษุที่จะเข้าดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการในระดับ ต่าง ๆ ทุกตำแหน่งควรจัดให้มีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถร่วมด้วย

2.2 เทคนิคการบริหารตน โดยยึดหลักการ คือ “ก่อนที่จะบริหารคนอื่นต้องมี บริหารตนเองให้ได้เสียก่อน” โดยการข่มใจยึดความถูกต้องไม่ยึดความถูกต้อง และการฝึกฝนปรับปรุง องค์กรความรู้ของตนเองอยู่ตลอดเวลา

2.3 เทคนิคการบริหารคน โดยอาศัยหลักพรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย ความรัก ความปรารถนาดี ความยินดีด้วยไมตรีจิต และความเป็นกลาง

2.3 เทคนิคการบริหารงาน การที่จะขับเคลื่อนกิจการคณะสงฆ์ให้สำเร็จได้ต้อง อาศัย หลักอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย พอใจทำ พยายามทำ ใส่ใจทำ และเข้าใจทำ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) สอดคล้องกับนิสสัยสัมปันโน (มีมนุษย สัมพันธ์) ทักษะนี้ใช้ในขั้นการอำนวยการ (Directing) และการควบคุมดูแล (Controlling) กล่าวคือ การดำเนินการกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้านให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความสามัคคีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด และการที่จะสร้างการมี ส่วนร่วมได้นั้นควรสร้างการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของสังคหะวัตถุซึ่งเป็นหลักในการครองใจเพื่อส่งผล ให้เกิดการดำเนินการที่ราบรื่น ประกอบด้วย โอบอ้อมอารีย์ วจีไพเราะ สงเคราะห์ผู้คน และวางตน เหมาะสม

## เอกสารอ้างอิง

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีกรบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ประยุตฺโต). (2558). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผลิธัมม์ ในเครือ บริษัท สำนักพิมพ์เพ็ทแอนด์โฮม จำกัด.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมศรี รีรานนท์. (2539). *การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ วิทยาลัยประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ernest, D. (1973). *Management: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Harold, D. Koontz & Cyril, O' Donnell. (1972). *Principle of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Herbert, A. Simon. (1947). *Administrative Behavior*. New york: Macmillian.
- Katz, L. R. (1964). *Skills and Effective Administrator*. New York: The President and Fellows of Harvard College.

