

กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ ในเชิงกระบวนการและผลสัมฤทธิ์

พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.
รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

โครงสร้างทางการบริหารองค์กรคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันนี้มีสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นองค์ประมุขแห่งคณะสงฆ์ไทยและดำรงตำแหน่งประธานกรรมการมหาเถรสมาคม นอกจากนี้ยังกระจายการปกครองสงฆ์ไทยไปยังส่วนภูมิภาคจำนวน ๑๘ ภาค เพื่อให้เป็นไปตามความในมาตรา ๒๒ ของพระราชบัญญัติการปกครองคณะสงฆ์พุทธศักราช ๒๕๐๕ ที่กำหนดให้มีตำแหน่งพระสังฆาธิการหรือผู้ปกครองคณะสงฆ์ขยับขยายไปตามลำดับชั้น คือ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาสตามลำดับ ปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ กำหนดให้มหาเถรสมาคมมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และได้มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ หรือฉบับแก้ไขที่ให้มหาเถรสมาคมออกข้อบังคับ วางระเบียบ ออกคำสั่งมีมติ และออกประกาศโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัย รวมถึงดูแลคณะสงฆ์ในขอบเขตหน้าที่ของตนตามที่ระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายมหาเถรสมาคมว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ฉบับที่ ๒๓ พ.ศ. ๒๕๔๑ โดยมีพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ คือ

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชหรือคำสั่งผู้บังคับบัญชาเหนือตน
๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี
๓. ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะตำบล
๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยชอบ
๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยเรียบร้อย
๖. ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารจัดการองค์คณะสงฆ์มีการจัดรูปแบบการบริหารของคณะสงฆ์ไทยโดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคมีการรวมศูนย์อยู่ที่จังหวัด ซึ่งมีบุคลากรสนองงานไม่เพียงพอไม่มีองค์กรมารองรับเพื่อการสนับสนุนภารกิจ และไม่มีองค์กรตรวจสอบการทำงาน การบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจทางการบริหารเช่นนี้เป็นผลสืบเนื่องของบทบัญญัติของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕^๑ จึงทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องเป็นผลให้การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ขาดประสิทธิภาพ ขาดการบริหารจัดการที่เหมาะสมขาดเครื่องมือหรือกลไกที่จะสนองงาน ประกอบกับการบริหารจัดการองค์คณะสงฆ์ยังเป็นรูปแบบเดิมๆ ไม่เกิดการพัฒนาและจัดวางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการวัดที่เป็นระบบหรือรูปธรรมที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความเหมาะสมกับยุคสมัยและสถานการณ์ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์คณะสงฆ์ในเชิงกระบวนการและผลสัมฤทธิ์จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อพระพุทธศาสนา

การบริหารองค์คณะสงฆ์สมัยพุทธกาล

การบริหารองค์คณะสงฆ์นั้นอาจกล่าวได้ว่ามีขึ้นมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล ตั้งแต่สมัยที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงประกาศการอุปสมบทแก่พระอัญญาโกณฑัญญะนับว่าเป็นการสืบศาสนา-ทายาทเป็นครั้งแรกและทรงประกาศความจริงแห่งชีวิตด้วยการแสดงพระธรรมจักกัปปวัตตนสูตรเป็นปฐมฤกษ์แห่งการประกาศพระพุทธศาสนา ณ ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน จากนั้น พระพุทธองค์ได้ทรงส่งพระสาวกไปประกาศพระสัทธรรมด้วยพุทธดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูล และความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย พวกเธออย่าได้ไปโดยทางเดียวกัน สองรูป จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ บริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วน สัตว์ทั้งหลายผู้มีกิเลสจตุสสีในตาน้อย มีอยู่ย่อมเสื่อมเพราะไม่ได้ฟังธรรม จักมีผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย แม้เราก็จักไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม”^๒ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาทำให้พระพุทธศาสนาเจริญมั่นคงอย่างรวดเร็วและมีจำนวน

^๑ กองแผนงาน กรมการศาสนา. คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ. (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๒).

^๒ ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๔๑/๑๗๔.

พระสาวกเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ต่อมาได้มีการส่งเสริมการศึกษาด้านวิปัสสนาธุระและคันถธุระอันเป็นแนวทางประพฤติกว้างขวางไป พระพุทธองค์ทรงปกครองพระสงฆ์สาวกแบบพ่อปกครองลูกโดยอาศัยพระธรรมวินัยเป็นหลัก เช่น เมื่อจะให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรต้องมีพระอุปัชฌาย์เป็นผู้ดูแลหรือเป็นผู้ปกครอง กล่าวคือพระอุปัชฌาย์เปรียบเสมือนผู้ค้ำประกันผู้บวชต่อที่ประชุมสงฆ์ว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่อย่างไร (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๔๑ : ๔๕) และเมื่ออุปสมบทแล้วกุลบุตรต้องได้รับการอบรมข้อวัตรปฏิบัติต่างๆ ที่พระอุปัชฌาย์และสัทธวิहारิกพึงปฏิบัติต่อกันเหมือนพ่อปกครองลูก ใช้ระบบเคารพกันตามลำดับอาวุโส และมีการการพิจารณาวินิจฉัยโทษอาศัยหลักพระธรรมวินัยเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน

ในสมัยพุทธกาลพระพุทธองค์ทรงใช้ระบอบสามัคคีธรรมเป็นแม่บทในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ โดยพระองค์ทรงอยู่ในฐานะเป็นประมุขหรือประธานของภิกษุสงฆ์ทั้งหมด พระองค์ทรงประธานความเสมอภาคแก่ภิกษุทุกรูปโดยไม่มีทางเลือกปฏิบัติสำหรับภิกษุที่เคยมีสถานะเดิมแตกต่างกันโดยไม่มีแบ่งชนชั้นวรรณะ เช่น บางรูปเคยมีสถานะเดิมเป็นกษัตริย์ เชื้อพระวงศ์ชั้นสูง บุตรเศรษฐี หรือคนยากจน ซึ่งต่างก็ต้องประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในหลักพระธรรมวินัยที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงและบัญญัติไว้แล้วเสมอเหมือนกัน จึงทำให้พระพุทธศาสนาเป็นหลักศาสนธรรมที่สามารถน้อมนำไปปฏิบัติมีศาสนสถานไว้สำหรับประกอบพิธีกรรมทางศาสนาและมีศาสนบุคคลคือพระสงฆ์เป็นผู้สืบทอดเจตนารมณ์และปฏิบัติตามคำสอนของพระพุทธเจ้า^๑ พระสงฆ์จึงถือเป็นศูนย์รวมจิตใจและเป็นที่พักพิงของชุมชน ให้การศึกษาอบรมแนะนำชุมชนในทางที่ถูกที่ควร เป็นที่ปรึกษาชุมชนที่ประสบความสำเร็จหรือชี้แนะแนวทางอาชีพที่สุจริตอันก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทางอ้อม นอกจากนั้นในทางสังคมพระสงฆ์ยังสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดและรักษาวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามให้สืบทอดเป็นมรดกแก่อนุชนในอนาคต

แนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์

ปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์จำเป็นต้องมีกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เปรียบเสมือนตัวชี้วัดทางการบริหาร (Administration) มาประยุกต์ใช้หรือบูรณาการ โดยต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการ (Management) องค์กรสมัยใหม่ อาทิ McKinsey ๗๘ มาบูรณาการกับหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา อาทิ หลักสัพบุริสธรรม ๗ เพื่อก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่เป็นรูปธรรม จะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์สำเร็จลุล่วงและ

^๑ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), เมืองไทยจะวิฤฤติถ้าคนไทยมีศรัทธาวิปริต, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๗), หน้า ๓๓.

เป็นไปตามนโยบาย (Policy) วัตถุประสงค์ (Objectives) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งถือเป็นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเครื่องชี้วัดผลของการบริหารจัดการองค์กร (Administrative Measurement) คำถามจึงมีอยู่ว่าจะมีการเสริมสร้างการบริหารจัดการวัดหรือองค์กร คณะสงฆ์อย่างไรจึงจะมีส่วนเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์จำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องเริ่มตั้งแต่

- ๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- ๒) การนำไปสู่การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ถือเป็น การเตรียมรับกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงโดยมีแนวทางที่เหมาะสมที่สุด เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
- ๓) มีการนำแนวทางที่คิดค้นสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
- ๔) มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้
- ๕) การสร้างความเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานที่จะเป็นไปตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน
- ๖) การทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์สมัยปัจจุบัน

การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันมีปัจจัยมาจาก ๒ ประการสำคัญ คือ ประการแรกว่าด้วยเรื่องของความรู้ความสามารถเฉพาะตนของพระสังฆาธิการผู้ปกครองที่ถือเป็นเรื่องของศาสตร์ที่เป็นองค์ประกอบเฉพาะตัวบุคคลที่พึงมีและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปทั้งผู้บังคับบัญชาที่เหนือตน ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน และพุทธบริษัททั้ง ๔ ที่มีส่วนร่วมในการจรจรโครงสร้างสรค์พัฒนา วัดหรือองค์กรคณะสงฆ์ในแต่ละระดับ ส่วนประการที่ ๒ จะว่าด้วยเรื่องทักษะหรือความชำนาญ ความเชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการที่ถือเป็นศิลป์ ทั้งศิลป์ในเรื่องของการครองตน ครองคนและครองงาน ที่พระสังฆาธิการผู้ปกครองได้แสดงออกให้เป็นที่ยอมรับว่ามีความเก่ง ความดี จนเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำได้ ทำเป็น และทำอย่างถูกต้อง

การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ในสังคมปัจจุบันนี้ พระสังฆาธิการผู้ปกครองจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการที่ถือเป็นเรื่องของศาสตร์ ขณะเดียวกันก็ต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการเฉพาะตนซึ่งถือเป็นเรื่องของศิลป์ เมื่อนำทั้งสองส่วนมาผนวกเข้ารวมกันจะส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์เกิดความราบรื่นยิ่งขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้ปกครอง จะต้อง

๑) การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำให้งานหรือภารกิจสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้

๒) การมีทักษะในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ในทางเลือกที่เหมาะสมได้หรือสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจปฏิบัติหรือสั่งการให้ปฏิบัติตามทางเลือกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) การมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ที่ชักนำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตั้งใจ ความเต็มใจ และความพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานตามที่สั่งการ

๔) การมีทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และนัยแห่งการประพฤติ ปฏิบัติ จริยวัตร หรือความเป็นผู้ทรงศีลาจริยวัตร ถือเป็นการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์ที่จะติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนพุทธศาสนิกชนและประชาชนได้เกิดความเคารพศรัทธามากยิ่งขึ้น

๕) การมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง (Conflict) โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมและเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจสูงสุดและเกิดความรู้สึกไม่พอใจน้อยที่สุด

การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์เชิงกลยุทธ์

ในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ในเชิงกลยุทธ์นั้น ในทุกภารกิจหรือการขับเคลื่อนหรือการบริหารจัดการเพื่อสืบสานงานทางพระพุทธศาสนาและก่อให้เกิดผลเชิงกระบวนการและผลสัมฤทธิ์นั้น พระสังฆาธิการผู้ทำหน้าที่บริหารจะต้องรู้และเข้าใจหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีทางการบริหารจัดการ โดยเริ่มตั้งแต่มีการวางแผนการทำงานว่าใคร (Who) ทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไหร่ (When) อย่างไร (How) งบประมาณเท่าไร (How much) เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Purpose) เมื่อวางแผนแล้วก็ต้องลงมือทำ (Do) ในระหว่างลงมือก็จะมีการอำนวยการ (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เมื่อพบอุปสรรคปัญหาที่สามารถสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หรือให้

คำปรึกษา (Consulting) ให้กับผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นทางออกของปัญหา รวมถึงมีการจัดกำลังคนและจัดเตรียมทรัพยากรสนับสนุนให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน (Organizing) ขึ้นตอนต่อมาเมื่อลงมือทำแล้วมีระบบการตรวจสอบ (Checking) มีการติดตามความคืบหน้าหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการประสานงาน (Coordinator) การควบคุมดูแล (Control) ทั้งจากปัจจัยภายในที่ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ขณะที่ปัจจัยภายนอกนั้นจะต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO Strategies) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST Strategies) และกลยุทธ์เชิงรับหรือหลบหน (WT Strategies)

การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์เชิงกลยุทธ์จะมีส่วนทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนโครงการ หรือกิจกรรม และจะก่อให้เกิดความต่อเนื่อง (Continue) สม่่าเสมอ เมื่อมีการขับเคลื่อนภารกิจเดิม โครงการเดิม หรือกิจกรรมเดิมในครั้งที่ ๒, ๓ หรือ ๔ ก็จะต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นตามลำดับโดยผ่านกระบวนการปรับปรุงแก้ไขแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ (Act) เพื่อให้ผลงานออกมาตรงตามเป้าหมายหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะนั้น การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์เชิงกลยุทธ์ควรที่จะมีการปรับแผนงาน (Adjust plan) โดยเน้นในประเด็นการปรับวิธีการ (How) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมหรือสมดุลและต้องสั่งการ (Command) เพื่อให้ทุกองค์กรคณะสงฆ์ในทุกกระดับที่เกี่ยวข้องเกิดการพัฒนาแบบไม่สิ้นสุด (Action to improvement) และในกระบวนการบริหารจัดการนั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการก็คือต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) เพื่อการบริหารจัดการที่จะเกิดประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของภารกิจ โดยอาศัยความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความรอบคอบ พิถีพิถัน ละเมียดละไม เป็นต้นว่า รู้ถึงเหตุ รู้ถึงผล รู้ถึงศักยภาพแห่งตน รู้ถึงความพอดีพอประมาณ รู้ถึงกาลเวลาที่เหมาะที่ควร รู้ถึงวิธีแห่งประเพณีวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของชุมชน และรู้ถึงความเชี่ยวชาญ ความดี ความเก่งของคนที่จะรับผิดชอบ^๔ จึงจะก่อให้เกิดคุณภาพงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ พระสังฆาธิการผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารจะต้อง

๑) มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนเป็นขั้นตอน มีการวางยุทธศาสตร์ มีเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องภารกิจหน้าที่ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

^๔ ๐ง.สตตค.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

๒) มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างผู้เชี่ยวชาญ รู้จักหลักการ รู้วิธีการ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท และยึดถือกฎระเบียบรวมถึงหลักพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด ขณะเดียวกันยังสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงาน เพื่อก่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) มีการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์อย่างผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ ให้ได้รับความเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธาจากผู้อื่น และสามารถที่จะประสานความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมเพื่อความมั่นคงและความเข้มแข็งของพระพุทธศาสนา

ขณะเดียวกันในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ด้วยฐานะและตำแหน่งความเป็นพระสังฆาธิการผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารตั้งแต่ระดับเจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ หรือเจ้าคณะจังหวัด คุณสมบัติเฉพาะในความเป็นผู้บริหารองค์กรคณะสงฆ์ที่จะต้อง มี และเป็นคุณสมบัติที่ส่งผลให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ พระสังฆาธิการผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารจะต้อง

๑) ต้องมีการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่ตั้งบนฐานของการรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกา ที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

๒) มีการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่มีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน เข้าใจวัตถุประสงค์ บทบาท หน้าที่ขององค์กรดีว่าจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร

๓) มีการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่เข้าใจดีว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างไร ประกอบกับมีจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งหลาย

๔) มีการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความพอประมาณ รู้จักความพอดี รู้จักขอบเขตความเหมาะสมในการทำงาน ทำให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ สามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสุข สงบ ปลอดภัย และความเจริญงอกงามอย่างแท้จริง

๕) มีการบริหารจัดการองค์กรที่รู้ว่าควรประกอบกิจการงานใดๆ ให้ทัน ให้เหมาะกับเวลา ทันต่อโลกและเหตุการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๖) มีการบริหารจัดการองค์กรที่เข้าใจ เข้าถึงชุมชน สังคม เข้าใจในระเบียบ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ ก่อนที่จะลงมือพัฒนาแก้ไขเพื่อให้ได้มาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้า และสุดท้าย

๗) มีการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและสังคม

ในการบริหารจัดการขององค์กรคณะสงฆ์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ พระสังฆาธิการผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ จะต้อง

๑) มีการสนับสนุนส่งเสริมและเติมเต็มกำลังใจซึ่งกันและกันเพื่อให้การทำงานบรรลุยังวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มีมาตรการเสริมสร้างประสิทธิภาพโดยมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน และมีการกำหนดโทษตามหลักพระธรรมวินัยและโดยการอนุโลมกฎกติกาที่กำหนดร่วมกันเพื่อความเหมาะสม

๒) มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่มีความชัดเจนและรัดกุม มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อต่อการขับเคลื่อนไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

๓) ในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์มีการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการได้ศึกษาเล่าเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพและทักษะทางการบริหาร มุ่งให้พระภิกษุสามเณรหมั่นประกอบกิจทางพระพุทธศาสนาด้วยความสุจริตธรรม มุ่งให้พระภิกษุสามเณรประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามกรอบพระธรรมวินัยและศีลจรรย์ธรรมอันดี และในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์มุ่งให้พระภิกษุสามเณรปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางแห่งศีล สมาธิ ปัญญา และมีความเคารพ ศรัทธา เชื่อมั่นต่อองค์กรคณะสงฆ์ที่ตนเองสังกัด

๔) มีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด บนพื้นฐานของการรู้จักพอประมาณและบริหารตามศักยภาพในขีดจำกัดตามกำลังของตน และใช้ปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสมควรตามสมณะสาธูป

๕) มีการบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์และเวลา และบริหารจัดการสรรเวลาได้เหมาะสมเพื่อประโยชน์สูงสุด

๖) การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์พระสังฆาธิการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกองค์กร โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว และให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของประชาชนและเยาวชน

๗) การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ พระสังฆาธิการผู้ปกครองมีส่วนสนับสนุนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในความดูแลให้มีความรู้ตามความเหมาะสม มีการปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครองได้อย่างเหมาะสม และในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ควรที่จะให้มีการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ที่จะก่อให้เกิดผลตามกระบวนการและผลสัมฤทธิ์ในมิติการบริหารตน พระสังฆาธิการผู้ปกครองต้องมีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มคุณภาพและศักยภาพให้กับตนในเรื่องต่อไปนี้ ๑) ควรมีการสร้างระบบตรวจสอบและยึดถือหลักคุณธรรมที่มีตัวชี้วัดชัดเจน โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ และในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ให้มีการควบคุมพฤติกรรมพระภิกษุสามเณรให้ประพฤติปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด

๒) ควรมีนโยบายอย่างเข้มงวดที่จะให้พระภิกษุสามเณรสำรวจมรรวัชทางกาย วาจา ใจ เพื่อเป็นที่เคารพศรัทธาของชุมชนและสังคม และควรมีการฝึกอบรม พัฒนา และถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเพื่อให้การบริหารจัดการประสบผลที่ได้ตั้งไว้

๓) ควรมุ่งให้พระภิกษุสามเณรเอาใจใส่ต่อศึกษาเล่าเรียนเพื่อสืบสานพระธรรมคำสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า และมุ่งให้พระภิกษุสามเณรมีความซื่อสัตย์ สุจริต ตั้งอยู่บนความศรัทธาและเชื่อมั่นของพุทธศาสนิกชนและบุคคลทั่วไป

๔) มีการจัดวางขอบเขตในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม และพระสังฆาธิการผู้ปกครองต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการบนพื้นฐานของความพอเพียง

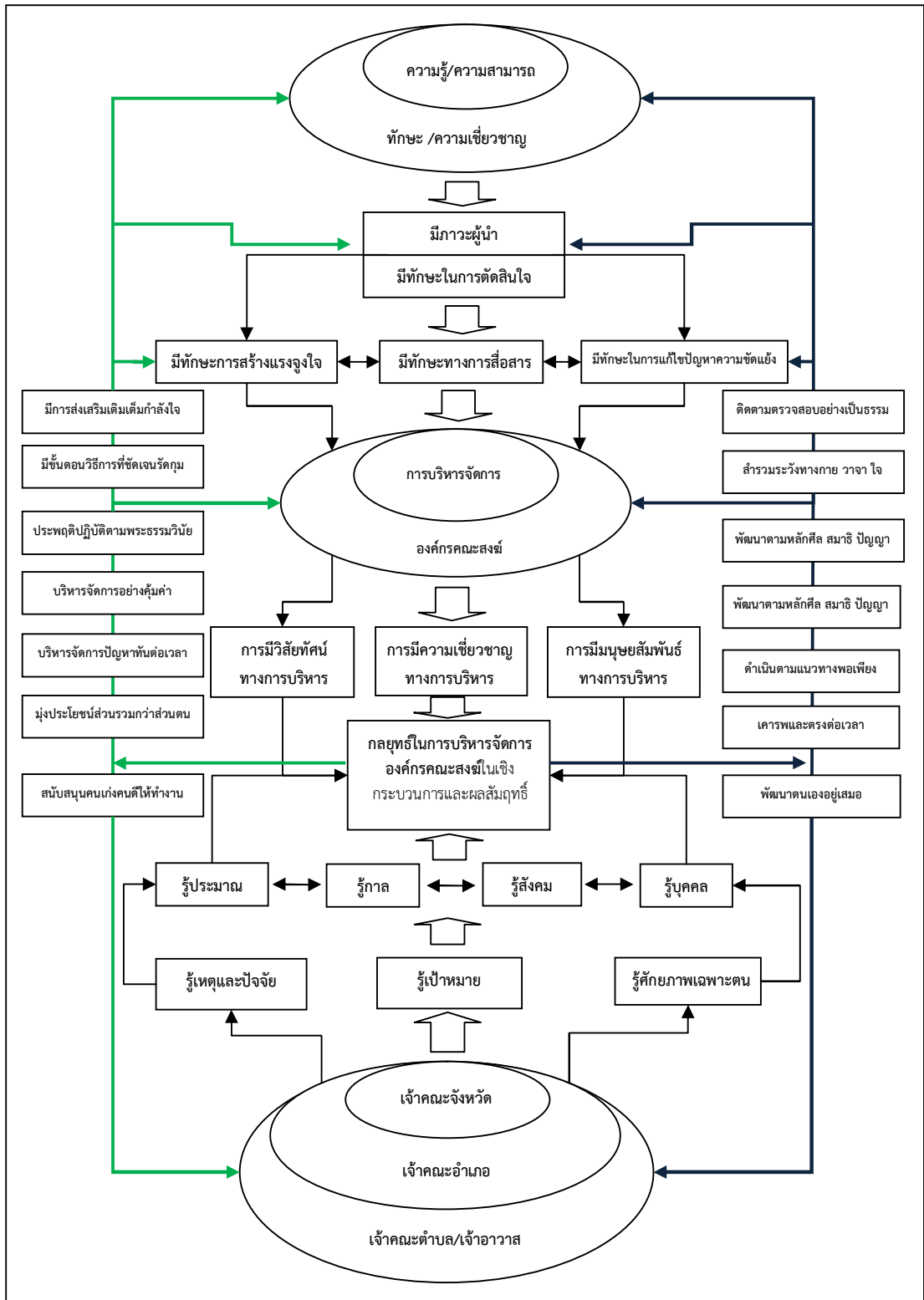
๕) ควรเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องการตรงต่อเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจสอดคล้องกับกาลเทศะ

๖) ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมและพระสังฆาธิการควรมีส่วนเสริมสร้างความสงบและสันติสุขในสังคมโดยอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

๗) ควรมีการส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งการเรียนการสอนในเรื่องของนักธรรม บาลี เปรียญธรรม และการเรียนในศาสตร์วิชาชั้นสูง และควรมีการสรรเสริญ ยกย่องสรรเสริญบุคคลที่ควรยกย่องสรรเสริญ ช่อมุขบุคคลที่ช่อม และลงโทษบุคคลที่ควรลงโทษ โดยเฉพาะในกลุ่มที่ประพฤติดิถีหลักพระธรรมวินัย

บทสรุป

การบริหารจัดการองค์การคณะสงฆ์ในเชิงกลยุทธ์นั้น สิ่งที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในทางการบริหารจัดการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยการนำแนวทางที่คิดค้นสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานองค์การผ่านกระบวนการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ทำให้เกิดความได้เปรียบในการขับเคลื่อนองค์การ มีการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ และมีการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบควบคุมกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งยังจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ ขณะเดียวกัน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ รูปการ เหตุการณ์ ดังสรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้



เอกสารอ้างอิง

- กรมการศาสนา. **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยการคณะสงฆ์และการพระศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐.
- กองแผนงาน กรมการศาสนา. **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวินยาธิการ**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๒.
- ชัยยุทธ์ ชินกุล. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- โชติ บดีรัฐ. การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๔.
- ณรัฐ วัฒนพานิช. การปรับพฤติกรรมมนุษย์ตามหลักสัปบุริสธรรม ๗. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- บัญชายุทธ นาคมุขลินท์. วิเคราะห์การบริหารองค์การในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของศูนย์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาประจำจังหวัดอุทัยธานี. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **นิติศาสตร์แนวพุทธ**, กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **เมืองไทยจะวิฤตดิถ้าคนไทยมีศรัทธาวิปริต**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๗.
- พระมหาธฤติ วิโรจโน. รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี). การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **สุดตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- สายัณห์ อินันใจ และคณะ. **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, ๒๕๕๙.