



สมรรถนะทางการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาส  
The Temple Management Competency of the Abbot

พระเศกสรรค์ สุนตจิตโต\*  
ผศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ\*\*

บทคัดย่อ

หลักการสำคัญของการบริหารจัดการวัด คือ การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธากับบุคคลทั้งภายในและภายนอกวัด ซึ่งศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ผู้มีบทบาทสำคัญ คือ เจ้าอาวาสจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การจัดการสภาพแวดล้อม การจัดการทรัพย์สินของวัด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการอบรมสั่งสอนธรรมวินัย การบริหารศรัทธา การบริหารการปกครอง การปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานยุติธรรม

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ, การบริหารจัดการวัด, เจ้าอาวาส

Abstract

The art of work successfully by others is the main principles of the temple management that is to build their faith with people both inside and outside the temple. The one who play an important role is the Abbot necessary the administrative competencies including; the organization management, the environmental management, the property management, the human resource management by teaching the Buddhist Dhamma, the faith management, the government management, the dominance and commanding, and the justice management

**Keyword;** Competencies, Temple Management, Abbot

---

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา



## ๑. บทนำ

วัดเป็นสถานที่ที่มีความผูกพันใกล้ชิดกับชุมชนและมีบทบาทสำคัญยิ่งในสังคมไทย ทั้งทางด้าน ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และมีอิทธิพลต่อความคิดความเชื่อ ค่านิยมของคน ไทยมายาวนาน<sup>๑</sup> วัดเป็นสถานที่ประกอบกิจการทางพุทธศาสนา แต่เดิมครั้งพุทธกาลนั้น มีการใช้ คำว่า “อาราม” เป็นคำเรียกชื่อ ศาสนสถานในทางพุทธศาสนาที่ใช้เรียกเสนาสนะที่มีผู้ ศรัทธาถวายพระพุทธร่องคี่ใน ระยะแรกๆ เช่น “เชตวนาราม” หรือชื่อเต็มว่า “เชตวนอนาล บินชิกสสาราม” ซึ่งมีความหมายว่า “สวนของอนาลบินชที่ป่าเขต” หรือ “เวฬุวนาราม” หรือ “บุปผาราม” เป็นต้น โดย “อาราม” หรือ “อาราม” ในคำอ่านของไทยแปลว่าสวน นอกจากนี้ในเวลาต่อมามีคำที่ใช้เรียกอีกอย่างว่า “วิหาระ” หรือ “วิหาร” อย่างไรก็ตามก็ ยังมีคำที่ให้ความหมาย เกี่ยวกับวัดอยู่อีกชื่อหนึ่ง คือ “อาวาส” ดังชื่อเรียกสมภารผู้ครองวัด ว่า “เจ้าอาวาส” ซึ่งแปลว่า ผู้เป็นใหญ่ในวัด โดย คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย<sup>๒</sup> ได้กล่าวถึงหน้าที่เจ้าอาวาสว่ามีหน้าที่หลัก ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๗ บัญญัติหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ ดังนี้ (๑) บำรุงรักษา จัดกิจการและ ศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี (๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ที่มีที่ อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม (๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรม และสั่งสอนพระธรรม วินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ (๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล อำนาจของ เจ้าอาวาสตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๘ บัญญัติอำนาจของเจ้า อาวาสไว้ ดังนี้ (๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์มิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยใน วัด (๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด (๓) สั่ง ให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บน หรือให้ขอมาโทษ ในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่ง โดยชอบด้วยพระธรรมวินัยกฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถร สมาคม

โดยที่กล่าวมาแล้วนั้นตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ เจ้าอาวาสจึงเป็น บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้บริหารจัดการวัด และต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะมีความรู้ใน การบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จในการทำให้วัดสามารถพัฒนาไปในแนวทาง ที่ถูกต้องสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้

<sup>๑</sup>NovaBizz, **ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่**. แหล่งที่มา <http://www.novabizz.net/management-102.html/> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๘].

<sup>๒</sup>คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๘๕.



## ๒. การบริหารงาน

๒.๑ ความหมายของการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดย พระธรรมโกศาจารย์<sup>๑</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์กรอำนวยความสะดวกและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) และการควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยวิชาการสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็บริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้วหน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การตั้งแต่สมัย โบราณ และ พระมหากษัตริย์ วชิรเมธี<sup>๒</sup> ได้กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมชาติสำหรับผู้บริหาร คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระงานของตน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งบุญทัน ดอกไธสง<sup>๓</sup> ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กรหรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ มีนักวิชาการที่ได้เสนอความคิดเห็นที่เพิ่มเติมไว้ คือ สุปรีชา กมลาศน์<sup>๔</sup> ได้อธิบายว่า แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดย เฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอื่นหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของ ลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของ ฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า

<sup>๑</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๙), หน้า ๒-๓.

<sup>๒</sup>พระมหากษัตริย์ วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), *คนสำราญงานก็สำเร็จ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕- ๓๒.

<sup>๓</sup>บุญทัน ดอกไธสง, *การจัดองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

<sup>๔</sup>สุปรีชา กมลาศน์ พลอากาศโท หม่อมหลวง, *กลยุทธ์การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.



POSDCoRB คือ Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) และ Budgeting (การงบประมาณ)

สรุปได้ว่า การบริหารนั้นต้องสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และมีความสามารถในการบริหาร โดยแบ่งงานให้บุคลากรทำตามความชำนาญ และรู้จักกระจายอำนาจให้บุคลากร ได้ช่วยแบ่งเบาภาระงาน มีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการหรืออำนวยการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ ซึ่ง หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น โดยสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน

๒.๒ ทฤษฎีการบริหาร มีผู้อธิบายหลักการบริหารหลายคน ดังนี้

๑) ทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ เช่น ฟาโยล โดย สุกัญญา อิมเอมธรรม<sup>๗</sup> ได้นำเสนอหลักการบริหารของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ว่า“หลักการบริหาร (The Principles of Management)”<sup>๑๔</sup> ประการ เป็นหลักการที่ ผู้บริหารจะต้องตระหนัก และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ทศนะของ ฟาโยล ถือว่าหลักการ บริหารทั้ง ๑๔ ประการ เป็นทฤษฎีทางการบริหารที่มีความสำคัญ โดยสรุปแล้ว มีดังนี้ ๑) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ๒) หลักการกำหนดหน้าที่ (Authority) ๓) หลักการรักษาระเบียบวินัย (Discipline) ๔) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unit of Command) ๕) หลักเอกภาพของเป้าหมาย (Unit of Direction) ๖)หลักผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร ๗) หลักการจ่ายค่าจ้าง (Remuneration) ๘) หลักการรวมอำนาจ (Centralization) ๙) หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) ๑๐) หลักการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน (Order) ๑๑) หลักความเป็นธรรม (Equity) ๑๒) หลักความมั่นคงของบุคลากร (Stability of tenure of Personnel) ๑๓) หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ๑๔) หลักความสามัคคี (Esprit de Corps) และ กุลิกและเออริก<sup>๘</sup> ได้นำเสนอกระบวนการบริหารงาน ๗ ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” เป็นกระบวนการบริหารงานที่นำเสนอไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี พ.ศ. ๒๔๗๙ โดยมีกระบวนการบริหารงาน ดังนี้ ๑) การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผน แนวทางการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ๒) การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึงการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนของงาน ให้เหมาะสมและลงตัว ๓) การจัดสายงานและการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึงการ

<sup>๗</sup> สุกัญญา อิมเอมธรรม, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ แนวคิด และทฤษฎี*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐-๕๔.

<sup>๘</sup> Luther H. Gulick & Lyndall Urwick, *Papers on the Science of Administration*, (New York : Institute of Public Administration, 1937), p. 37-38.



บริหารงานด้านบุคลากรอื่น ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ๔) การอำนวยการ (Direction) หมายถึงการดำเนินการตัดสินใจ และสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไป และในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำ และควบคุมการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน ๕) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืน ๖) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารงาน และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงาน ๗) งบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุมรวมถึงการจัดสรรงบประมาณ และการจัดทำบัญชี

๒) ทฤษฎีการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ โดยเฮลิมซีย์ ไวชิธา<sup>๔</sup> ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Elton Mayo เป็นบิดาคนหนึ่งใน ขบวนการมนุษยสัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของ คนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้ออกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น แนวความคิดของ Mayo จาก การทดลองที่ Hawthorn ใกล้เมือง Chicago U.S.A สรุปได้ ๕ ประการ คือ ๑) ปทัสถานสังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคน งานด้วยกัน จะมีความสบายใจและเพิ่มผลผลิต มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติ กัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งของพรรคพวก ๒) กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูง ใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้ ๓) การให้รางวัลและการลงโทษ ของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่าย บริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้ ๔) การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษยนิยมไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้

<sup>๔</sup>การจัดการแบบมนุษย, แหล่งที่มา : [http://www.csc.co.th/csc2012/?page\\_id=339&lang=TH/](http://www.csc.co.th/csc2012/?page_id=339&lang=TH/) [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๘].



ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษย์สัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อข้อ ความอย่างมี ประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ ปัญหา เป็นหนทาง ที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ๕) การบริหารแบบ ประชาธิปไตย พนักงาน ทำงานได้ผลงานดีมาก ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดย มีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

สรุปได้ว่า Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษย์สัมพันธ์ไปใช้ ให้ถูกต้องแล้ว จะ ทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความ พอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ ได้ ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของ กลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่ง มีพื้นฐานมาจาก “ความรู้สึก” (sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และ ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

๓) ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ โดยทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่<sup>๑๐</sup> ได้กล่าวถึง ทฤษฎีนี้ เริ่มนำมาใช้ใน ค.ศ. ๑๘๗๐ ด้วยนักวิชาการ ไม่เห็นด้วยกับการมีกฎเกณฑ์ หรือมี หนทางเดียวในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้เห็นว่า การบริหารจัดการย่อมขึ้นกับสถานการณ์ เป็น ลักษณะทฤษฎีที่ประนีประนอม ระบุว่าทฤษฎีระบบเปิดกว้าง และเป็นนามธรรม กับความ เชื่อที่ว่า การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์โดยเฉพาะ และไม่มองกว้างเหมือนทฤษฎี ระบบ ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ เป็นวิธีวิเคราะห์ที่กระทำในระดับที่เหมาะสม สามารถพิจารณาปัญหาได้ดี ไม่กว้าง หรือเฉพาะจุดเกินไป มีความสมดุลระหว่างหลายๆด้าน คือสามารถพิจารณาปัญหาได้กระจ่างและง่าย สามารถใช้หลักวิชาอย่างถูกต้องเหมาะสม และ ยังสามารถพิจารณาสิ่งที่ยุ่งยาก สับสนไม่ชัดเจน ไปพร้อมกัน ทฤษฎีนี้ สามารถรับรู้ปัญหาที่ ยุ่งยากสับสน ช่วยในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารที่เป็นศาสตร์วิชาการสามารถนำไป สถานการณ์ต่างๆ ได้โดยตรง ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าจะใช้เทคนิคอะไร อย่างไรจึงจะให้ องค์การบรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดใหม่ของนักวิชาการและนักบริหาร คือ ความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพ องค์การ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มนี้มีแนวคิดว่าการ บริหารจะประสบความสำเร็จได้ คนในองค์การต้องร่วมมือ ร่วมใจ สามัคคี มีจุดมุ่งหมาย เดียวกัน การทำงานต้องเป็นทีม (Team) และการบริหารต้องจัดเป็นระบบ (System) ขั้นตอนการทำงานต้องสัมพันธ์กัน กลุ่มนักวิชาแนวคิดนี้จึงได้เสนอ

- ทฤษฎีระบบ (System Theory)
- ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO)

<sup>๑๐</sup> NovaBizz, **ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่**. แหล่งที่มา : <http://www.novabizz.net/management-102.html/> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๘].



- ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)
- ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์ (Situational or Contingency approach) Modern Management มีดังนี้

Chester I. Barnard (1938) Barnard ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior science) เขาเป็นประธานของบริษัท New Jersey Bell ในปี ค.ศ. ๑๙๒๗ เขาใช้ประสบการณ์ในการบริหารงานและการทำงาน ความรู้ทางด้านสังคมวิทยา ปรัชญา สร้างทฤษฎีชีวิตทางด้านองค์การขึ้นแนวคิดของ Barnard คือ

- องค์การ เป็นโครงสร้างทางสังคม (Social structure) เป็นที่รวมของกายภาพ (เกี่ยวกับสิ่งไม่มีชีวิต) ชีวิตภาพ บุคคล และสังคม ซึ่งมีความสลับซับซ้อน และมีพลวัต (แรงและผลของแรง)

- การบริหาร จัดการต้องเป็นไปทั้งระบบ (wholes) มากกว่าเป็นส่วนๆ (piece by piece) ดังเช่นนักทฤษฎีสมาชิกก่อน เขาได้เน้นเรื่องราวทางด้านจิตวิทยาขององค์การ ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่

- พฤติกรรมศาสตร์ (Behavior science) เห็นว่า คนคือหัวใจของการผลิตเทคโนโลยี กฎที่ทำงานหรือมาตรฐาน ไม่ได้เป็นหลักประกันผลงานที่ดีเสมอไป แต่ผลงานที่ดีจะมาจาก การจูงใจคน

- ระบบ (System) หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ต้องพึ่งพากัน และรวมกันเป็นหนึ่งเดียว เช่นร่างกาย

- ระบบบริหารจัดการ (Management system) หมายถึงส่วนต่างๆ จำนวนหนึ่งที่สัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ให้สำเร็จตามความต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสามารถ และความอ่อนไหว ในความรู้สึกของผู้บริหาร จะช่วยให้พนักงานมีความร่วมมือนำไปสู่ผลผลิตที่สูง และจะต้องบริหารทั้งระบบไม่เพียงแต่มนุษย์สัมพันธ์เท่านั้น

- การสื่อสาร (Communication) เป็นส่วนสำคัญขององค์การ เพราะจะเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างความยินดีที่จะรับใช้กับเป้าหมายขององค์การ

๔) ทฤษฎีการบริหารหลังสมัยใหม่ โดยทฤษฎีการบริหารยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern) Postmodernism and American Public Administration in 1990-Peter Bogason แนวคิดยุคหลังสมัยใหม่นิยม (postmodernism) เป็นการใช่วิธีการตีความ (interpretivist approach) ในการวิเคราะห์ที่จะออกมาเป็นรูปของภาษา (language) มองกระบวนการทางสังคมเป็นการใช้ภาษา ซึ่งตรงข้ามกับหลัก ปรัชญานิยม (positivism) วิธีการวิเคราะห์แบบตีความนี้จะต้องใช้การสื่อสารที่เจอกันตัวต่อตัว (face-to-face communication) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วาทกรรมของแท้ (authentic discourse) เหมือนกับการได้วาที่นั่นเอง วิธีการนี้ต้องใช้ ความจริงในวาทกรรม (warrant for disclose)



ที่จะต้องแสดงความจริงใจ ซื่อสัตย์ สร้างความไว้วางใจ มีความตั้งใจจริงในการแก้ปัญหา และต้องสร้างการมีส่วนร่วม รวมทั้งความสามารถในการรับฟังด้วย ซึ่งเป็นพื้นฐานของ ประชาธิปไตยที่เป็นธรรมาภิบาล และจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการ สาธารณะ (public affairs) การวิเคราะห์แบบยุคหลังสมัยใหม่ได้ใช้ความสัมพันธ์นิยม (relativism) และการวิเคราะห์แบบใช้ภาษา (linguistic analysis) รวมถึงวิธีการใช้แนว ปฏิบัตินิยม (pragmatist approach) จากพื้นฐานของการวิเคราะห์แบบวาทกรรม ที่จะเข้าใจความเป็นจริง (reality) และใช้ประสบการณ์ของมนุษย์ โดยการแยกความจริงออกจาก ค่านิยม พื้นฐานนิยมออกจากความสัมพันธ์นิยม ปรากฏการวิททยาออกจากปฏิฐานนิยม ใน การสร้างสมมติฐานของแนวปฏิบัตินิยม การใช้แนววิเคราะห์ยุคหลังสมัยใหม่ในรัฐประศาสน ศาสตร์ของอเมริกัน จะใช้ทฤษฎีวิพากษ์และการวิเคราะห์เชิงวาทกรรม (critical theory and discourse analysis) การสร้างความรู้ด้วยตนเองของสังคมและการต่อต้านพื้นฐานนิยม (social constructivism and anti-fundamentalism) รวมถึงแนวปฏิบัตินิยม (pragmatism) ที่มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์เชิงวาทกรรม นักวิเคราะห์ยุคหลังสมัยใหม่จะ มุ่งเน้นการใช้วิธีการวิเคราะห์แบบรื้อสร้าง (deconstructive analysis) เพื่อสร้างความ เข้าใจที่ตีความหมายได้หลายแบบ และใช้วิธีสร้างความรู้ด้วยตนเองของสังคม (social constructivism) ในการศึกษาข้อเท็จจริงในสังคมที่นักทฤษฎีแบบอัตวิสัยนิยม (subjectivist) ในรัฐประศาสนศาสตร์ศึกษาไม่ได้ เช่น ค่านิยมในด้านจริยธรรม ทำให้เกิดการ ค้นพบความสัมพันธ์ทางด้านสังคมที่เกิดจากการรื้อสร้างบริบท มุ่งเน้นกระบวนการของความสัมพันธ์ที่มีการรับรู้ร่วมกัน โดยมีพื้นฐานของวาทกรรมในปัญหาาร่วมกัน ความเป็นห่วง เป็นใย หรือเป้าหมายที่ไม่มีการบิดเบือนไปจากความจริง นอกจากนั้นยังมีการใช้ทฤษฎี ควอนตัม (quantum theory) เป็นการมองความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของสังคมทั้งรับรู้ได้ และรับรู้ไม่ได้ โดยมองได้ถึงในระดับจุลภาค เช่น ชุมชนเพราะมีความแตกต่างกันในสังคม ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่ต้องการความร่วมมือ (collaboration) มากกว่าการ ควบคุม (regulation)<sup>๑๑</sup>

### ๓. สมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะ คือ ความสามารถความ ชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้บุคคลสามารถระทำการหรือดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์การฝึกฝน และการ

<sup>๑๑</sup>อนูรักษ์ วัฒนะถาวรวงศ์, *ทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่*. แหล่งที่มา : [http://anuruk.watanathawomwong.blogspot.com/2009/12/blog-post\\_2522.html/](http://anuruk.watanathawomwong.blogspot.com/2009/12/blog-post_2522.html/) [๔ ตุลาคม ๒๕๕๘].





ปฏิบัติงานเป็นนิสัย อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ<sup>๑๒</sup> อย่างไรก็ตามก็ดี สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย ๓ ประเภท โดย จีระประภา อัครบวร<sup>๑๓</sup> ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า ได้แก่ (๑) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร (๒) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร (๓) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ ๒ ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency) และมีผู้ให้ความหมาย สมรรถนะไว้หลายท่าน ดังนี้

๓.๑ ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ หรือทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบประกอบด้วย การวางแผน การจัดหาเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสม การสั่งการ การมอบหมายงาน การนิเทศ การประเมินผลงานและการรายงาน โดย ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์<sup>๑๔</sup> กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ โดยคนที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ มากกว่าย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มีสมรรถนะน้อยกว่า Boyatzis ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และวูด<sup>๑๕</sup> ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมตามความต้องการของตำแหน่งงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในงานและหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ทักษะและแรงจูงใจหรือคุณลักษณะของบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะการบริหาร หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลสำเร็จ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency), สมรรถนะบริหาร

<sup>๑๒</sup> อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ, “การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล”, *วารสารบริหารคน*, ปีที่ ๒๑ (ตุลาคม - ธันวาคม, ๒๕๔๓) : หน้า ๑๑-๑๘.

<sup>๑๓</sup> จีระประภา อัครบวร, *สร้างคนสร้างผลงาน*, (กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๖๘.

<sup>๑๔</sup> ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, *๑๐ ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน*, (กรุงเทพมหานคร : ดิังคีย์ออน, ๒๕๕๒), หน้า ๒๕.

<sup>๑๕</sup> Wood ruffe. Charles, *What is meant by competency?*, (New York : McGraw-Hill, 1992).



(Professional competency), สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency), สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ (Creative Competency)

๓.๒ องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร โดยที่ สเวลล์ (Zwell)<sup>16</sup> ได้แบ่งและจัดองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น ๕ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑) ด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ๑) การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ๒) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ๓) อิทธิพล (Influence) ๔) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ๕) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) ๖) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ๗) นวัตกรรม (Innovation) ๘) ความสนใจในคุณภาพ (Concern for quality) ๙) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และ ๑๐) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise)

๒) ด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคลากร อันได้แก่ ๑) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ๒) การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) ๓) ตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) ๔) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Serve) ๕) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) ๖) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ๗) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) และ ๘) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross Cultural Sensitivity)

๓) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ ความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย ๑) ความซื่อสัตย์และความจริงใจ (Integrity and Truth) ๒) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) ๓) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ๔) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) ๕) การจัดการความเครียด (Stress Management) ๖) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และ ๗) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

๔) ด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินใจว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วย หน้าที่การ

<sup>16</sup>Zwell. M., *Creating a Culture of Competence*, (New York : John Wiley & Sons, 2000), p. 26-53.



ปฏิบัติงานหลักที่สำคัญคือการจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะนี้ประกอบด้วย ๑) การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) ๒) การจูงใจบุคลากร (Motivating Others) ๓) การสร้างพลังใจแก่บุคลากร (Empowering Others) และ ๔) การพัฒนาบุคลากร (Developing Others)

๕) ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญ เฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำบุคลากรไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจ หลักประกอบด้วย ๑) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ๒) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ๓) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ๔) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ๕) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment) ๖) การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) และ ๗) วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle and Values)

#### ๔. สมรรถนะทางการบริหารจัดการวัด

กรมการศาสนา<sup>๑๗</sup> ได้ให้ความหมายของการบริหารวัด ไว้ว่าการบริหารวัด หมายถึง การปกครองบังคับบัญชากำกับดูแล แนะนำ สั่งสอนภิกษุสงฆ์ สามเณร และฆราวาสผู้อยู่ในวัดให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ให้อยู่ในศีลธรรมอันดีและดำเนินกิจกรรม โครงการต่างๆ ของวัด ให้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง พระศรีปริยัติโมลี<sup>๑๘</sup> ได้กล่าวว่า การบริหารงานของวัดว่ามีความสำคัญในการทำให้วัดสามารถพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้อง กล่าวคือ ทำให้ภิกษุสงฆ์ สามเณรมีความรู้มีความสามารถ ทำให้พระภิกษุสงฆ์ สามเณรปฏิบัติชอบตามพระธรรมวินัย ทำให้วัดสามารถทำหน้าที่เผยแผ่วิถีชีวิตที่ประเสริฐไปสู่สังคม ทำให้ประชาชนรู้สึกว่าวัดเป็นของชุมชน ทำให้วัดเป็นศูนย์การศึกษาเล่าเรียน และทำให้วัดมีความร่มรื่นเป็นที่บอบบะนนทนากการของประชาชน และพระมหาเสริมชัย ชยมงคล<sup>๑๙</sup> ได้กล่าวว่า “การบริหารวัด” นอกจากจะหมายถึง การปกครองบังคับบัญชา ดูแลรักษาหมู่คณะ คือ พระภิกษุสงฆ์ สามเณรและฆราวาส ที่มีที่อยู่หรือพำนักอยู่ในวัด การดำเนินกิจกรรม และการจัดการทรัพย์สินต่างๆ ของวัด ทำนองเดียวกันกับการบริหารทั่วไปแล้วยังกินความรวมถึง “การบริหารตน” คือการดูแลรักษาตน ได้แก่ “กายบริหาร” และการ

<sup>๑๗</sup> กรมการศาสนา, *คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ และคำสั่งของ คณะสงฆ์*, (กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

<sup>๑๘</sup> พระศรีปริยัติโมลี, *การเมืองมิใช่เรื่องของสงฆ์*, (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๑.

<sup>๑๙</sup> พระมหาเสริมชัย ชยมงคล, *การบริหารวัด*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอช ที พี เพรส จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๒๕๕.



อบรมตนตามพระธรรมวินัย อันเป็นธรรมเนียมการปกครองพระภิกษุสงฆ์ ด้วยการศึกษอบรม ทั้งภาคปริยัติสัทธรรม และปฏิบัติพระสัทธรรม คือ ไตรสิกขา ได้แก่ ศีลสิกขา จิตตสิกขา ปัญญาสิกขา ให้แก่กล้าเป็นอริศีล อริจิต อริปัญญา ให้ถึงปฏิเวธสัทธรรม หรือ อย่างน้อย ให้มีประสบการณ์ตามตามสมควร เพื่อ “สร้างพระในใจตน” อีกด้วย อันนี้เป็นกิจกรรมหลัก ที่มีความจำเป็น มีความสำคัญเร่งด่วนเป็นอันดับแรก อันนับเป็นหัวใจ หรือแก่นของการบริหาร วัดที่เดียว การบริหารจัดการวัด หมายถึง การดูแลรักษาการบริหารงานจัดการทรัพยากร ภายในองค์กรของวัด การดำเนินกิจกรรม และการจัดการทรัพย์สินต่างๆ ของวัด สั่งสอน ภิกษุสงฆ์ สามเณร และฆราวาสผู้อยู่ในวัดให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การประเมินผล งานและการงบประมาณ เจ้าอาวาสจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีในการบริหารและการจัดการวัด และยังต้องบริหารตนเองสร้างสมรรถนะในการบริหารจัดการอีกด้วย อย่างที่ได้กล่าวมาว่า สมรรถนะบริหาร (Professional competency) เป็นคุณสมบัติความสามารถด้านการ บริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะทางการบริหารจัดการของ เจ้าอาวาสจึงสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

#### ตารางวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารตามบทบาทของเจ้าอาวาส

หน้าที่ของเจ้าอาวาส	บทบาทของเจ้าอาวาส	สมรรถนะที่จำเป็น
(๑) บำรุงรักษาจัดกิจการ และ ศาสนสมบัติของวัด ให้เป็นไปด้วยดี (พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๗)	การบริหารจัดการองค์กร การจัดการสภาพแวดล้อม การจัดการทรัพย์สินของวัด	- จัดทำประโยชน์ให้วัด และ ชุมชนเต็มขีดความรู้ความ ความสามารถ กำหนดเป็น นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ภายในวัด - จัดทำบริเวณวัดให้สะอาด ร่มรื่น สบายใจ ทำตัวให้เป็น ตัวอย่างแห่งความดี ความ สงบ ดับความ เراءร้อนทาง จิตใจเป็นที่พึ่งสุดท้ายให้ชุมชน - จัดการศาสนสมบัติการดูแล รักษา การใช้จ่าย การจัด ทรัพย์สินของ ตลอดจนการ บัญชี ทั้งส่วนที่เป็นศาสนวัตถุ ศาสนสถาน และศาสนสมบัติ



หน้าที่ของเจ้าอาวาส	บทบาทของเจ้าอาวาส	สมรรถนะที่จำเป็น
(๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือสำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม (พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๗)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการอบรมสั่งสอนธรรมวินัย	ของวัดให้มีความเรียบร้อย - พัฒนาคุณภาพคนของวัด เช่น ศิษย์วัด ทายก วัด ไวยาวัจกรวัด กรรมการวัด ประชาชนชาวบ้าน ผู้อุปถัมภ์ ค้ำจุนวัดทุกคน ทุกเพศทุกวัย ทุกระดับชั้น ทุกสาขาอาชีพ - การสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อพระศาสนา ร่วมกับพระสงฆ์ สนับสนุนการทำงานของพระสงฆ์
(๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรม และสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- จัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียน แผนกปริยัติธรรมขึ้น เช่น นักธรรม แผนกบาลี ขึ้นภายในวัด
(๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล (พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๗)	การบริหารศรัทธา	- จัดให้มีกิจกรรมวันพระ วันอาทิตย์ วันสำคัญของชาติ วันสำคัญของศาสนาวันสำคัญของพระมหากษัตริย์ และกิจกรรมประจำวันตามความเหมาะสม - การทำวัตรสวดมนต์ บำเพ็ญจิตรภาวนา ธรรมบูชา ธรรมสาธยาย ธรรมเทศนา ตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล
(๕) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์มิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด (พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๗)	การบริหารการปกครอง	- มีการดำเนินงานปกครองให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช



หน้าที่ของเจ้าอาวาส	บทบาทของเจ้าอาวาส	สมรรถนะที่จำเป็น
๒๕๐๕ มาตรา ๓๘)		พระสังฆราช - สร้างความสงบเรียบร้อย ความเจริญงอกงาม ความ สามัคคีปรองดองภายในวัด
(๖) สั่งให้บรรพชิตและ คฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาท ของเจ้าอาวาสออกไป เสียจากวัด (พระราช บัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๘)	การปกครองบังคับบัญชา	- ให้พระภิกษุสามเณรและ คฤหัสถ์ผู้อยู่ในบังคับบัญชาอยู่ ในเขตปกครองของตนที่ไม่อยู่ ในโอวาท โดยชี้แจง แนะนำ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วย ความเรียบร้อย
(๗) สั่งให้บรรพชิตและ คฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือ พำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอ ขมาโทษ ในเมื่อบรรพชิต หรือคฤหัสถ์ในวัดนั้น ประพฤติผิดคำสั่งเจ้า อาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบ ด้วยพระธรรมวินัยกฎ มหาเถรสมาคม ข้อ บังคับระเบียบหรือคำสั่ง ของมหาเถรสมาคม (พระราชบัญญัติคณะ สงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๘)	การบริหารงานยุติธรรม	- มีการคุ้มครองปกป้องรักษา ให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่ อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัด นั้น ให้เป็นอยู่ด้วยความผาสุก ให้ความอนุเคราะห์ในส่วนที่ อยู่อาศัยและปัจจัยพอสมควร ยึดหลักธรรมในการบริหาร จัดการวัด - เป็นเสาหลักในการสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร ภายในวัดและบุคคลอื่นได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะทางการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาส มีดังต่อไปนี้

๑. การบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การจัดทำประโยชน์ให้วัด และชุมชนเต็มขีด  
ความรู้ความสามารถ กำหนดเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการภายในวัด



๒. การจัดการสภาพแวดล้อม ได้แก่ จัดทำบริเวณวัดให้สะอาด ร่มรื่น สบายใจ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างแห่งความดี ความสงบ ดับความเร่าร้อนทางจิตใจเป็นที่พึ่งสุดท้ายให้ชุมชน

๓. การจัดการทรัพย์สินของวัด ได้แก่ จัดการศาสนสมบัติการดูแลรักษา การใช้จ่าย การจัดทรัพย์สินของ ตลอดจนงานบัญชี ทั้งส่วนที่เป็นศาสนวัตถุ ศาสนสถาน และศาสนสมบัติ ของวัดให้มีความเรียบร้อย

๔. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการอบรมสั่งสอนธรรมวินัย ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพคนของวัด เช่น ศิษย์วัดทายกวัด ไวยาวัจกรวัด กรรมการวัดประชาชน ชาวบ้าน ผู้อุปถัมภ์ค้ำจุนวัดทุกคน ทุกเพศทุกวัย ทุกระดับชั้น ทุกสาขาอาชีพ การสร้างสำนึก ความรับผิดชอบต่อพระศาสนา ร่วมกับพระสงฆ์ สนับสนุนการทำงานของพระสงฆ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การจัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียน แผนกปริยัติธรรมขึ้น เช่น นักธรรม แผนกบาลี ขึ้นภายในวัด

๕. การบริหารศรัทธา ได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมวันพระ วันอาทิตย์ วันสำคัญของชาติ วันสำคัญของศาสนาวันสำคัญของพระมหากษัตริย์ และกิจกรรมประจำวันตามความเหมาะสม การทำวัตรสวดมนต์ บำเพ็ญจิตภาวนา ธรรมบูชา ธรรมสาธยาย ธรรมสากัจฉา ธรรมเทศนา ตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

๖. การบริหารการปกครอง ได้แก่ การดำเนินงานปกครองให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช การสร้างความสงบเรียบร้อย ความเจริญงอกงาม ความสามัคคีปรองดอง ภายในวัด

๗. การปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ การให้พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ผู้อยู่ในบังคับบัญชาอยู่ในเขตปกครองของตนที่ไม่อยู่ในโอวาท โดยชี้แจง แนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๘. การบริหารงานยุติธรรม ได้แก่ การคุ้มครองปกป้องรักษาให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ผู้ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ให้เป็นอยู่ด้วยความผาสุก ให้ความอนุเคราะห์ในส่วนที่อยู่อาศัยและปัจจัยพอสมควรยึดหลักธรรมในการบริหารจัดการวัด เป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลาการภายในวัดและบุคคลอื่นได้

## ๕. บทสรุป

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นผู้เขียนสรุปใจความสำคัญได้ว่า สมรรถนะการบริหารวัดของเจ้าอาวาสต้องสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลาการภายในวัดและบุคคลอื่นได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้บุคลาการในวัดทำตามความชำนาญ และรู้จักกระจายอำนาจให้บุคลาการภายในวัดได้ช่วยแบ่งเบาภาระงานของเจ้าอาวาส ซึ่งหมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น โดยการเพิ่มสมรรถนะให้ตนเอง การที่เจ้า



อวาสมีสรรรณะ ในการทำให้วัดสามารถพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้องแล้ว ยังต้องมี ประสิทธิภาพและคุณภาพ สรรรณะ คือ สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมของ องค์กร สรรรณะนั้นประกอบด้วย สรรรณะหลัก สรรรณะบริหาร สรรรณะเชิงเทคนิค และ สรรรณะเชิงสร้างสรรค์ โดยภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร มีองค์ประกอบ ของสรรรณะในการบริหารจัดการวัด มีองค์ประกอบของสรรรณะในการบริหารจัดการวัด ดังนี้ ๑) ด้านความรู้ คือ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญในการบริหารวัดเข้าใจในอำนาจหน้าที่ ของตนเอง ๒) ด้านทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้มีเพื่อการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการวัด ๓) ด้านความคิด คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นมีความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ๑) หนังสือ :

กรมการศาสนา. **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ และคำสั่งของ คณะสงฆ์**. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน, ๒๕๔๒.

คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

จิรประภา อัครบวร. **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์, ๒๕๔๙.

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. **๑๐ ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพมหานคร : ดิงค์ปิยอน, ๒๕๕๒.

บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดตั้งองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๙.

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **คนสำราญงานก็สำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.

พระมหาเสริมชัย ชยมงฺคโล. **การบริหารวัด**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอช ที พี เพรส จำกัด, ๒๕๔๐.

พระศรีปริยัติโมลี. **การเมืองมิใช่เรื่องของสงฆ์**. กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๔๓.





สุปรีชา กมลาศน์ พลอากาศโท หม่อมหลวง. กลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, ๒๕๕๕.

สุกัญญา อิมเอมธรรม. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ ๒. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๘.

**๒) วารสาร :**

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. “การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล”. วารสารบริหารคน, ปีที่ ๒๑ (ตุลาคม - ธันวาคม, ๒๕๕๓).

**๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :**

การจัดการแบบมนุษย์. แหล่งที่มา : [http://www.csc.co.th/csc2012/?page\\_id=339&lang=TH/](http://www.csc.co.th/csc2012/?page_id=339&lang=TH/) [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๘].

NovaBizz. ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่. แหล่งที่มา : <http://www.novabizz.net/management-102.html/> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๘].

อนรรักษ์ วัฒนชะถาวรวงศ์. ทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่. แหล่งที่มา : [http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2009/12/blog-post\\_2522.html/](http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2009/12/blog-post_2522.html/) [๔ ตุลาคม ๒๕๕๘].

**๒. ภาษาอังกฤษ**

**1) Book :**

Luther H. Gulick & Lyndall Urwick. **Papers on the Science of Administration.** New York : Institute of Public Administration, 1937.

Wood ruffe. Charles. **What is meant by competency?**. New York : McGraw-Hill), 1992.

Zwell. M. **Creating a Culture of Competence.** New York : John Wiley & Sons, 2000.