



หนังสือที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ศึกษาและประวัติ วัดของคำ ตำบลบ้านแพง
อำเภอวังยาง จังหวัดลำปาง

พระมหาพดล นนฺโท (กาโงษา)

พิมพ์และจัดพิมพ์โดย
วิทยาลัยเทคโนโลยีและพัฒนาระบบสารสนเทศ
สาขาวิชาพัฒนศาสตร์และเทคโนโลยี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
พุทธศักราช ๒๕๕๐

ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี :

ศึกษาเฉพาะกรณี วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด

อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๐

**FACTORS DIRECTING TO EFFECTIVENESS OF THE BUDDHIST
SCRIPTURE STUDIES IN PALI : A CASE STUDY OF
WAT CHONGKHAM, BAN HUAT SUB-DISTRICT,
NGAO DISTRICT, LAMPANG PROVINCE**

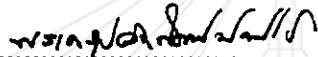
PHRAMAHA CHALAW JAYASIDDHO (KACHAIYA)



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
DEPARTMENT OF BUDDHISM AND PHILOSOPHY
GRADUATE SCHOOL
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
B.E. 2550 (2007)**


หัวข้อวิทยานิพนธ์ : บัญชีที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี :
ศึกษาเฉพาะกรณี วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
ชื่อนักศึกษา : พระมหาชโล ษยสิทฺโธ (กาไชยา)
สาขาวิชา : พุทธศาสนาและปรัชญา
อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร. สมหมาย เปรมจิตต์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : พระปลัดบุญธรรม บุญธรรมโม

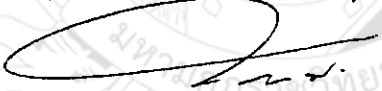
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

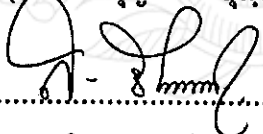

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์)

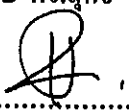
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รศ. ดร. สมหมาย เปรมจิตต์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(พระปลัดบุญธรรม บุญธรรมโม)


..... กรรมการ
(ผศ. พิเศษ ดร.สุกิจ ชัยมุสิก)


..... กรรมการ
(ผศ.เจียน วันทนียตระกูล)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Title : Factors directing to effectiveness of the Buddhist Scripture studies in
Pali : A Case Study of Wat Chongkham, Ban Huad Sub-district,
Ngao District of Lampang Province.

Student's Name : Phramaha Chalaw Jayasiddho (Kachaiya)

Department : Buddhism and Philosophy

Advisor : Assoc. Prof. Dr. Sommai Premchit

Co-Advisor : Phrapalad Boontham Puññadhammo

Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University in Partial
Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree.

P. Sampipattanasingojan
..... Dean of Graduate School
(Phrakrupaladsampipattanaviriyajarn)

Thesis Committee

P. Sampipattanasingojan
..... Chairman
(Phrakrupaladsampipattanaviriyajarn)

Sommai Premchit
..... Advisor
(Assoc. Prof. Dr. Sommai Premchit)

Ph. Boontham
..... Co-Advisor
(Phrapalad Boontham Puññadhammo)

S. Chaimusik
..... Member
(Asst. Emeritus Prof. Dr. Sukit Chaimusik)

K. Wan
..... Member
(Asst. Prof. Kiean Wanthaneeyathragool)

Copyright of the Graduate School, Mahamakut Buddhist University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	: ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี : ศึกษาเฉพาะกรณี วัดของคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอองาว จังหวัดลำปาง
ชื่อนักศึกษา	: พระมหาชโล ษยสิทฺโธ (กาไชยา)
สาขาวิชา	: พุทธศาสนาและปรัชญา
อาจารย์ที่ปรึกษา	: รศ. ดร. สมหมาย เปรมจิตต์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	: พระปลัดบุญธรรม ปุณฺณมฺโม
ปีการศึกษา	: ๒๕๔๕

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน และแนวทางในการบริหารการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี และเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาดังกล่าว โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลและนำเสนอผลในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบและรูปแบบการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับพระธรรมวินัยและทฤษฎีการบริหารงาน, ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณลักษณะ รวมทั้งเป็นผู้มีผลงานดีเด่นในด้านต่างๆ, ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งวัดตั้งอยู่ในทำเลที่ดี มีภูมิทัศน์ที่สวยงามและเป็นที่ตั้งของโบราณสถาน เป็นที่เจริญศรัทธาของผู้ที่เข้ามาภายในวัด, ปัจจัยด้านบุคลากร โดยแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความขยัน เสียสละ และเคารพซึ่งกันและกัน, ปัจจัยด้านงบประมาณ มีการจัดตั้งมูลนิธิ กองทุนการศึกษา เพื่อนำดอกผลมาใช้ในการบริหารการศึกษา รวมทั้งทุนบริจาคโดยสาธุศิษย์ของเจ้าอาวาสทั้งในและนอกประเทศ, ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีการสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับผู้สอนและผู้เรียนที่ดีเยี่ยม เป็นต้นว่า ครูผู้สอนจะได้รับนิยัตินิตยภัตประจำเดือนและได้รับทุนศึกษาต่อ ผู้เรียนจะได้รับการอุปการะและทุนการศึกษาสม่ำเสมอ, ปัจจัยด้านรูปแบบการเรียนการสอน มีการเรียนการสอนตลอดทั้งปี ซึ่งมุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถสอบไล่ได้ภายในปีเดียว และปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของเจ้าอาวาสและครูสอน ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นเสาหลักที่สำคัญยิ่ง ไม่เคยคำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อย มีเจตนารมณ์และศรัทธามุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นสำคัญ

Thesis Title : **Factors Directing to Effectiveness of the Buddhist Scripture Studies in Pali: A Case Study of Wat Chongkham, Ban Huad Sub-district, Ngao District, Lampang Province**

Student's Name : **Phramaha Chalaw Jayasiddho (Kachaiya)**

Department : **Buddhism and Philosophy**

Advisor : **Assoc. Prof. Dr. Sommai Premchit**

Co-Advisor : **Phrapalad Boontham Puññadhammo**

Academic Year : **B.E. 2549 (2006)**

ABSTRACT

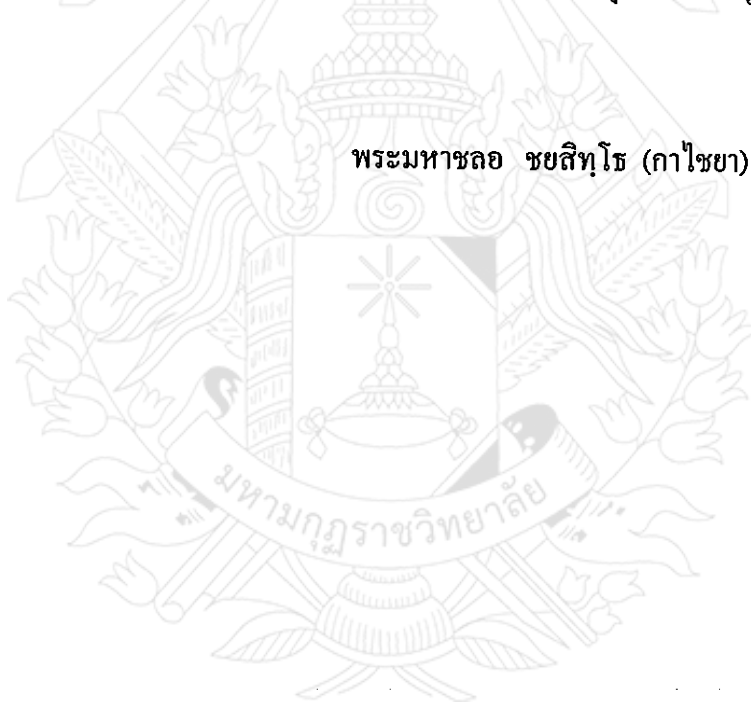
This research is a qualitative study; it is designed to study the concept of learning and teaching process and management, which is essential for the effectiveness of the Buddhist scriptural study in Pali, and to study factors conducive to the effectiveness of the so-called study. Data for the study are gathered from in-depth interview, participant observation, and group discussion. The data are analyzed and compiled, and the results are presented in descriptive form.

The study results revealed that the important factors resulting in the effectiveness of the above-mentioned study consist of: education management relevant to the Doctrine and the Discipline and administration theory; leadership played by the eminent abbot who is a good exemplar in various aspects; environment with beautiful landscape, where Wat and its ancient sanctuaries are situated, attractive to visitors; teaching staffs who individually carry out particular assignments with diligence, sacrifice and mutual respects; budgets financed by foundation establishment and scholarships, including donations from the abbot's native and foreign followers; incentives which are substantially provided to teachers and students, such as that teachers are given monthly food allowance, and students regularly provided with the requisites and scholarships; learning and teaching activities that are conducted throughout the year in order that students can pass examinations in a single year; and willpower of the charismatic abbot and teachers who have never been exhausted but, instead, overwhelmed with strong intention to succeed in the aforesaid study.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านผู้มีอุปการะหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระเดชพระคุณหลวงพ่อพระราชปริยัตโยดม เจ้าอาวาส/เจ้าสำนักเรียน ซึ่งเปรียบเสมือนพ่อคนที่ ๒ ของชีวิตที่เลี้ยงดูมาตั้งแต่อยู่ในเพศบรรพชิต ขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้ง ๒ ท่าน คือ รศ. ดร.สมหมาย เปรมจิตต์ และพระปลัดบุญธรรม บุญธรรมโม ที่ช่วยแนะนำ ให้คำปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณพระมหาวิรัชศักดิ์ สุรเมธี ตลอดถึงเพื่อนสหธรรมิกทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้ขี้มเอกสารอันเป็นประ โยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ขณะที่กำลังศึกษาอยู่ ซึ่งทำให้ได้ข้อคิดและหลักการ ในการเรียนจนประสบผลสำเร็จ สุดท้ายขออนุ โมทนากับเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่หอสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่ได้อำนวยความสะดวกในด้านค้นคว้าเอกสาร ขอให้ทุกท่านที่มีส่วน สนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้ จงมีแต่ความสุขความเจริญตลอดไป

พระมหาชโล ชยสิทฺโธ (กาไชยา)



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๑
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๑
๑.๔ ข้อตกลงเบื้องต้น	๑
๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๑
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๕
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๑๕
๒.๒ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๖
๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดองค์การ	๑๖
๒.๔ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ	๑๖
๒.๕ การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย	๖๓
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๒
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๖
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๗๘
๓.๑ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	๗๘
๓.๒ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	๘๐
๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย	๘๐

๓.๔ การสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๘๐
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม	๘๑
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๘๑
๓.๗ การนำเสนอผลการวิจัย	๘๒

บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ๘๓

ตอนที่ ๑ การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดทองคำ	๘๓
๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา	๘๓
๑.๒ รูปแบบของการจัดการศึกษา	๘๔
๑.๓ กระบวนการการเรียนการสอน	๘๖
๑.๔ แนวทางในการจัดการศึกษา	๘๘
ตอนที่ ๒ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๙๓
๒.๑ ปัจจัยด้านระบบและรูปแบบการบริหาร	๙๓
๒.๒ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	๙๔
๒.๓ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	๙๖
๒.๔ ปัจจัยด้านบุคลากร	๙๗
๒.๕ ปัจจัยด้านงบประมาณ	๙๙
๒.๖ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	๑๐๐
๒.๗ ปัจจัยด้านรูปแบบการเรียนการสอน	๑๐๒
๒.๘ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของเจ้าอาวาสและครูสอน	๑๐๒

บทที่ ๕ บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ๑๐๕

๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๐๕
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๐๘
๕.๓. ข้อเสนอแนะ	๑๑๐

บรรณานุกรม ๑๑๒

ภาคผนวก ๑๑๓

แบบสอบถามเชิงลึก ๑๑๘

ประวัติผู้วิจัย ๑๑๙

สารบัญภาพ

ภาพที่ ๑ รายละเอียดของกระบวนการจัดการ	๔๓
ภาพที่ ๒ กระบวนการจัดการ	๔๔
ภาพที่ ๓ แสดงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของบุคลากร	๕๖



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่สมัยพุทธกาลเป็นต้นมา กุลบุตรที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนา มีกิจวัตรสำคัญที่จะต้องทำอยู่ ๒ อย่าง คือ คันถุระและวิปัสสนาธุระ การศึกษาเล่าเรียนคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า นวัคคตตุศาสน์ จนสามารถจำได้คล่องปากขึ้นใจเรียกว่า “คันถุระ” ส่วนการเล่าเรียนวิธีปฏิบัติสมาธิและฝึกอบรมจิตใจของตน จนเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงในสภาวะธรรมทั้งปวง และมีจิตหลุดพ้นจากกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย เรียกว่า “วิปัสสนาธุระ” การศึกษาเล่าเรียนทั้ง ๒ ประการนี้ ถือว่ามีความสำคัญเท่ากันเพราะเป็นความรู้พื้นฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง และการปฏิบัติที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความหลุดพ้นจากทุกข์ คือบรรลุมรรคผลนิพพาน ซึ่งเป็นผลสูงสุดของการออกบวชในพระพุทธศาสนา โดยสามารถเรียงลำดับตามความสำคัญก่อนหลังเหมือนบันได ๓ ขั้นว่า ปรัชติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ เป็นการศึกษาเนื้อหาหลักคำสอน การมุ่งมั่นปฏิบัติตามที่ได้เรียนรู้ และการบรรลุธรรมขั้นสูงที่เกิดจากการปฏิบัตินั้น ฉะนั้นพระภิกษุสามเณรในพระพุทธศาสนา ถ้าหากยังมีได้บรรลุมรรคผล เรียกว่าพระเสขะหรือเสขบุคคล คือ ผู้ที่ยังต้องศึกษาเล่าเรียนอยู่ ส่วนพระที่บรรลุมรรคผลนิพพานแล้ว เรียกว่า พระอเสขะ หรือ อเสขบุคคล คือ ผู้ที่หมดภาระทางการศึกษาแล้ว

เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพานแล้ว พระสงฆ์สาวกได้ช่วยกันท่องจำหลักคำสอนในศาสนาทั้งหมด ซึ่งในระยะแรกยังเรียกรวมกันว่า พระธรรมวินัย ต่อมาจึงได้แบ่งออกเป็น ๓ ปิฎก คือ พระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎก และพระอภิธรรมปิฎก พระธรรมวินัยเป็นภาษาบาลี แล้วถ่ายทอดต่อๆ กันมาด้วยมุขปาฐะ โดยการท่องจำเป็นคณะ เป็นการแบ่งกันทรงจำ คือ ๑) ผู้ที่ชำนาญทางพระวินัยก็ศึกษาทรงจำพระวินัย เรียกว่าพระวินัยธร ๒) ผู้ชำนาญทางพระสุตตรก็ศึกษาทรงจำพระสุตตร เรียกว่าพระสุตตันติกะ และ ๓) ผู้ที่ชำนาญทางพระอภิธรรมก็ศึกษาทรงจำพระอภิธรรม เรียกว่า พระอภิธรรมิกะ

ในการทำสังคายนาครั้งที่ ๓ พระเจ้าอโศกมหาราชได้ส่งพระสงฆ์ที่เป็นพระอรหันต์ไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาในแคว้นแคว้นต่างๆ รวม ๘ คณะ คณะของพระโสณะและพระอุตตระ

ได้มายังสุวรรณภูมิ อันได้แก่พื้นที่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งนักโบราณคดีส่วนใหญ่ลงความเห็นว่าได้แก่ดินแดนที่เป็นประเทศไทยในปัจจุบัน โดยมีนครปฐมเป็นศูนย์กลางการปกครอง

เพราะเหตุนี้ ภาษาบาลีจึงได้เข้ามาสู่ประเทศไทยพร้อมกับพระพุทธศาสนา และนับแต่นั้นมาบรรพบุรุษของเราได้ศึกษาค้นคว้ากันพระพุทธศาสนาจนแตกฉาน และได้สร้างแบบแผนการศึกษาภาษาบาลีกันเป็นระบบ และขยายกว้างออกไปจนถึงมีการสอบวัดผลความรู้ในแต่ละปี การศึกษา การจัดการศึกษาภาษาบาลี เป็นพระราชภาระของพระมหากษัตริย์ มีหลักฐานระบุชัดว่าพระมหากษัตริย์ทรงจัดให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนกันตามกำลังสติปัญญา สืบเนื่องเป็นพระราชกรณียกิจมาแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา ครั้นถึงสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น นับแต่สมัยรัชกาลที่ ๑ ถึงสมัยรัชกาลที่ ๕ พระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ทรงรับเป็นพระราชธุระในเรื่องนี้ โดยเฉพาะในสมัยรัชกาลที่ ๒ คือพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ทรงโปรดให้สมเด็จพระสังฆราช (มี) วัดพระเชตุพนฯ ขยายหลักสูตรบาลี จากเปรียญตรี โท เอก ซึ่งสืบเนื่องมาจากกรุงศรีอยุธยา เป็นเปรียญ ๘ ประโยค และยังคงสืบเนื่องมาจนถึงบัดนี้ ต่อมาสมัยรัชกาลที่ ๖ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมอบหมายพระราชภารกิจส่วนนี้ให้คณะสงฆ์เป็นผู้ดำเนินการจัดการศึกษา โดยมอบหมายให้สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงดำเนินการ และก่อนปี พ.ศ. ๒๔๖๕ การสอบพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ผู้ที่เข้าสอบต้องสอบต่อหน้าพระที่นั่งและต่อหน้าคณะกรรมการฝ่ายสงฆ์ภายในพระบรมมหาราชวัง ด้วยการจับสลากและเข้าไปแปลด้วยปากเปล่าที่ละรูป ซึ่งเรียกกันจนติดปากเท่าทุกวันนี้ว่า “สมัยแปลด้วยปากเปล่า” จะสอบได้หรือไม่ได้ คณะกรรมการตัดสินให้คะแนนรู้ผลกันในวันนั้น ผู้ที่สอบได้จะได้รับพระราชทานไตรจีวรแพร ซึ่งมีค่ามากในสมัยนั้น นับเป็นเกียรติแก่ผู้ที่สอบได้เป็นอย่างดี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๖๕ เป็นต้นมาทางการคณะสงฆ์ได้กำหนดวิธีสอบใหม่ โดยใช้วิธีสอบแบบข้อเขียนแทนการแปลปากเปล่า และจำแนกออกเป็น ๓ วิชา คือ ๑) วิชาเขียนไทยเป็นมคร ออกข้อสอบเป็นภาษาไทยล้วน สดแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้นักเรียนเขียนตอบเป็นภาษามคร ๒) วิชาแปลไทยเป็นมคร ข้อสอบแปลจากภาษามครเป็นภาษาไทย ให้ตอบเป็นภาษามคร และ ๓) วิชาแปลมครเป็นไทย ออกข้อสอบเป็นภาษามคร ให้ตอบเป็นภาษาไทย และทั้ง ๓ วิชานี้ยังคงใช้อยู่ตลอดมาจนถึงทุกวันนี้

ถึงแม้ว่าการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน จะได้รับการสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งคณะสงฆ์ด้วยกันเองก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถจะพัฒนาและขยายการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีให้เฟื่องฟูขึ้นกว่าเดิมได้ เมื่อพิจารณาจากสถิติผลการสอบและจำนวนผู้เข้า

° พระมหาบุญชู กิตติโชติโก, เรียบบาลีคืออะไร, (กรุงเทพฯ : บริษัท อาหารการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๖๑-๖๒.

สอบในแต่ละปี ปรากฏว่ามีจำนวนนักเรียนลดลงเรื่อย ๆ แต่สำหรับวัดของคำซึ่งได้เปิดสำนักเรียน พระปริยัติธรรมแผนกบาลี ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๗ กลับประสบผลสำเร็จชนิดทำลายประวัติศาสตร์ การศึกษาของคณะสงฆ์ไทย วัดของคำ อำเภอท่าว จังหวัดลำปาง ซึ่งมีพระเดชพระคุณหลวงพ่อพระ ราชปริยัติโยคม (โอภาส โอภาโส) เจ้าอาวาสวัดของคำเป็นเจ้าสำนักเรียน นับว่าเป็นวัดเดียวที่มี ผลงานโดดเด่นมากที่สุดในภาคเหนือและในประเทศไทย ซึ่งสามารถปฏิบัติภารกิจด้านการจัด การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ได้ผลดีประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยมีรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จมากมาย เช่น ในปี พ.ศ. ๒๕๔๑ ได้รับ ประกาศนียบัตรการศึกษาพระปริยัติธรรมดีเด่นจากสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกล มหาสังฆปริณายก ปี พ.ศ. ๒๕๔๑ ได้รับเสาศาตราธรรมจักร ด้านการส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติ ธรรมแผนกบาลี จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้รับ แต่งตั้งจากแม่กองบาลีสนามหลวง โดยการอนุมัติของมหาเถรสมาคม ให้เป็นโรงเรียนพระปริยัติ ธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง แห่งที่ ๑ ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้รับรางวัลเข็มทองคำ มูลนิธิ สมาน-คุณหญิงเบญจา แสงมะลิ ในฐานะผู้มีผลงานด้านการบริหารการศึกษาดีเด่น สาขาพระสงฆ์ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นต้น ซึ่งนับตั้งแต่ปีที่ก่อตั้ง โรงเรียนพระ ปริยัติธรรมแผนกบาลีมา ปรากฏว่ามีพระภิกษุสามเณร สามารถสอบผ่านประโยคต่างๆ ได้ในอัตรา ที่สูงมาก โดยเฉพาะในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ มีสามเณรสอบได้เปรียญธรรม ๘ ประโยค ถึง ๗ รูป และ ประโยคอื่นๆ อีก จำนวน ๑๐๐ กว่ารูป ไม่เคยมีปรากฏในประวัติศาสตร์ไทยมาก่อน ซึ่งแสดงให้เห็น ว่า วัดของคำได้จัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ด้านภาษาบาลีประสบ ผลสำเร็จอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาถึงวิธีการบริหารจัดการและปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดของคำ อำเภอท่าว จังหวัดลำปาง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการกำหนดนโยบายและเสนอแนะหรือเป็นแบบอย่าง ในการบริหารการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของสำนักเรียนอื่นๆ ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน และแนวทาง ในการบริหาร การจัดการศึกษาที่เอื้อต่อปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัด ของคำ

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาเนื้อหาที่ครอบคลุมแหล่งข้อมูล และประเด็นหลักดังต่อไปนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

- ศึกษาแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอนและแนวทางในการบริหารการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของวัดจองคำ

- ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดจองคำ อำเภองาว จังหวัดลำปาง

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

- เจ้าสำนักเรียน ๑ รูป ผู้ช่วยครูใหญ่ ๑ รูป ครูสอน ๕ รูป และครูคฤหัสถ์ ๑ คน รวม ๘ รูป

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

- ใช้พื้นที่ภายใน โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ

๑.๔ ขอบเขตของเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมและได้ปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียน จึงอาศัยการค้นคว้าเอกสารต่างๆ การสัมภาษณ์คณะครูและประสบการณ์ที่ผ่านมา

๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

- ปัจจัย หมายถึง ทรรศนะที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านการเรียนการสอน ปัจจัยด้านทุน ปัจจัยด้านผู้นำ ฯลฯ

- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลแห่งความสำเร็จในการบริหารด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน

- โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนภาษาบาลี สำหรับพระภิกษุสามเณร ตามหลักสูตรของคณะสงฆ์ มี ๘ ชั้นคือ ประโยค ๑-๒ ถึง ประโยค ๘

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ได้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของวัดจองคำ อำเภองาว จังหวัดลำปาง

๑.๖.๒ ได้ทราบแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน และแนวทางในการบริหารการจัดการศึกษาที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของวัดจองคำ

๑.๖.๓ ได้ข้อมูลเพื่อนำมาปรับใช้ในการกำหนดนโยบาย และเป็นแบบอย่างในการบริหารการจัดการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของสำนักเรียนอื่นๆ ต่อไป

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี : กรณีศึกษาวัดของคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอขาว จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาใช้ในครั้งนี้อย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๒ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๓ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ
- ๒.๔ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- ๒.๕ การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของคำว่า บริหาร

คำว่า “บริหาร” มาจากคำว่า Administration หรือบางตำราที่ใช้คำว่า Management ตามหนังสือ Webster Dictionary คำว่า Administration มีความหมายเหมือนกับคำว่า Management ฉะนั้น จึงมีการใช้ทั้งสองคำนี้ในลักษณะเดียวกัน แต่คำว่า Management มักจะใช้ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานที่มุ่งในด้านผลกำไร แต่การบริหารในวงการศึกษาหรือการบริหารงานโครงการสุขภาพในสถานศึกษานี้มิได้มุ่งหวังผลกำไร หรือขาดทุนจึงควรใช้คำว่า Administration จึงจะเหมาะสมกว่า

กมล ภูประเสริฐ กล่าวว่า “ในปัจจุบันมีคำศัพท์ที่ใช้อยู่สองคำ คือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กันกล่าวคือ “การบริหาร” มักใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะ หรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่

มุ่งประโยชน์สาธารณะและจัดเป็นส่วนของราชการ เราจึงใช้คำว่าการบริหารการศึกษา ซึ่งการบริหาร หมายถึง บริการประเภทหนึ่งที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย^๑

เอกชัย กี่สุพันธ์ กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^๒

Good ได้ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นการวินิจฉัยสั่งงาน การควบคุมและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมของโรงเรียนรวมทั้งการบริหารธุรกิจของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ได้วางไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียนและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษาและโครงการด้านกิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร วิธีสอน วัสดุอุปกรณ์การสอนและการแนะแนว”^๓

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คำว่า การบริหาร มีความหมายได้หลายนัย ขึ้นอยู่กับว่า จะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใด ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากฐานคิดที่ว่า การบริหารเป็น กิจกรรม หรือ มิฉะนั้นก็เป็นกระบวนการ แต่ไม่ว่าจะคิดจากฐานคิดใดความหมายของการบริหารจะครอบคลุมในสามเรื่องต่อไปนี้คือ เป้าหมาย บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ การบริหารจัดเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งในทางสังคมศาสตร์ที่นำเอาหลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ทางมานุษยวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ อย่างไรก็ตามการบริหารจะอาศัยแต่ศาสตร์เพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องอาศัยศิลป์ควบคู่ไปด้วย คือต้องสามารถประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ ทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่เป็นจริง นอกจากนั้นการบริหารถือว่าเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะด้านสูง ผู้ที่มีบทบาทและรับผิดชอบการบริหารก็คือผู้บริหาร เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางขององค์การ และนำองค์การไปสู่เป้าหมาย แต่การบริหารของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเอง พฤติกรรมการบริหารนี้จะถูกกำหนดโดยปัจจัยที่สำคัญสองประการ คือ การศึกษาอบรม และประสบการณ์ของผู้บริหาร ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษา

^๑ กมล ภูประเสริฐ และคณะ, การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา, (กรุงเทพฯ : สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^๒ เอกชัย กี่สุพันธ์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

^๓ Good, อ่างใน ชวลิต พุททวงศ์, การบริหารโครงการสุขภาพในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินตริง เฮ้าส์, ๒๕๒๘), หน้า ๗.

ฝึกอบรมทางด้านการบริหารเสียก่อน เพื่อช่วยให้เขาคิดอย่างผู้บริหารเป็น นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมีทักษะหรือความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคบางอย่างด้วย เพื่อเสริมสมรรถภาพการบริหารให้สูงขึ้น

ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความจำเป็น และนำศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม แท้จริงแล้วบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับอารยธรรม และการดำรงชีพของมนุษย์ทีเดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ ตามลักษณะความรู้ความสามารถมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกเขาและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การและเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น อาจสรุปถึงความเจริญเติบโตและความสำคัญของการบริหารได้ดังนี้ คือ

๑. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

๒. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๓. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรม ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

๔. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

๕. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

๖. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังคม ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง (Political socio-cultural factor environment) อยู่เป็นอันมาก

๗. การบริหารมีลักษณะต้องใช้อการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเติบโตของการบริหาร

๘. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในสำนักงานหรือในครอบครัวย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

๙. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด ดังที่กล่าวกันว่า “การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน (Politics and administration are the two sides of a single coin)” ฉะนั้นการศึกษาวิชาบริหาร จึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย^๔

ทรัพยากรการบริหาร

โดยทั่วไปในการบริหารถือว่ามีทรัพยากร (Administration resources) ที่เป็นปัจจัยสำคัญ ๔ ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า ๔ M's

การที่จัดว่าปัจจัยทั้ง ๔ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะเหตุว่า ในการบริหารทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการเป็นองค์ประกอบสำคัญ ไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจก็ตาม เหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารมีอยู่ ๔ ประการดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันนี้ได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารไปในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และได้อธิบายปัจจัยสำคัญอันพึงถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารเพิ่มขึ้นจากปัจจัย ๔ ประการที่กล่าวมาแล้วอีกด้วย เช่น ศาสตราจารย์ William T. Greenwood ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารมีอย่างน้อย ๗ ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทั้งนี้ โดยย้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริการไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าหากปราศจากเสียซึ่งอำนาจหน้าที่ และเช่นกันการบริหารนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีซึ่งมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลาไว้ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้น ๆ ส่วนในทางการบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมต่างออกไปอีกคือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า ๖ M's

^๔ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์พระนคร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์ธนบุรี, ๒๕๑๘), หน้า ๑๑-๑๒.

การที่มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องทรัพยากรการบริหารดังกล่าวแล้วนั้น แม้ว่าจะเป็นสิ่งปลื้มใจไปจากทรัพยากรการบริหารหลักทั้ง ๔ ประการ ดังกล่าวมาแล้วในตอนต้นก็ตาม แต่ก็มีเหตุผลอันสมควรที่จะรับฟัง ดังเช่น กำลังใจในการทำงานที่ดี อำนาจหน้าที่และความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารงานที่ดี ต่างก็มีความสำคัญด้วยกันทั้งนั้นสุดแต่จะพิจารณาไปในลักษณะปลื้มใจสักซึ่งเพียงใดเท่านั้น

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร (Process of Administration) หรือการประกอบกิจการในทางบริหารนี้ ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน บางท่านเห็นว่า จะต้องประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) เป็นต้น จากแนวความคิดที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารงานนี้เอง ศาสตราจารย์ Luther Gulick และศาสตราจารย์ Lyndall Urwick ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน “Papers on the Science of Administration” ในปี ๑๙๓๗ ว่า กระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCORB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้

๑. **P = Planning** หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่วางขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจรณ์ญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์ อีกนัยหนึ่ง การวางแผนเป็นการวางแผนโครงการว่ามีหลักการและวัตถุประสงค์อะไรบ้าง การดำเนินโครงการจะทำเมื่อไร ควรมีใครเข้าร่วมโครงการ จะได้วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณเท่าไร จากที่ใด ระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ และผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เช่น จะวางแผนโครงการการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา ก็ควรกำหนดแผนการว่าจะเน้นทางด้านใดก่อน โครงการอื่นที่ตามมาหลังจากนั้นจะใช้เวลาและทรัพยากรอะไรบ้าง หรือถ้าจะวางแผนการจัดบริการด้านสุขภาพของสถาบันก็ควรกำหนดช่วงเวลาว่าเดือนไหนจะทำอะไรจึงจะเหมาะสมกับระยะเวลาหรือฤดูกาล ควรทำกิจกรรมประเภทใดก่อน หรือหลัง เป็นต้น

๒. **O = Organizing** หมายถึงการจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of work) เป็น กรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณ นอกจากนี้การจัดการเป็นวิธีการรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกันเพื่อ

ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหาร การจัดรวบรวมบุคลากรและวัตถุประสงค์ที่จะช่วยดำเนินงานและสนับสนุนงานให้ได้มากที่สุดก่อนที่จะลงมือทำงาน^๔ คุณภาพของงาน หรือ จัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็แยกเรียกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และ หน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการศึกษาเรื่องการจัดองค์การนี้ยังได้ศึกษาถึงการแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้อง ตลอดจนการปรับปรุงองค์การบริหาร (Administrative reorganization) ได้ดีขึ้นด้วย

๓. S = staffing หมายถึงการจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for competent job) กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงสัมพันธภาพในการทำงานของคณาและพนักงานด้วย

เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายการวางแผน โครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้มาและได้ใช้ประโยชน์ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย” กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมด นับแต่การสรรหา และรับคนเข้าทำงาน จนกระทั่งออกจากงานไป เมื่อเราจะกำหนดกรอบให้กว้างขึ้นการจัดคนเข้าทำงานเป็นการรวบรวมผู้ปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้สนับสนุน ให้มาร่วมเป็นคณะทำงาน เช่น การรวบรวมคณะทำงานในโครงการสุขภาพ ก็จะรวบรวม คณะกรรมการบริหารงาน คณะกรรมการทำงาน และคณะที่ปรึกษาหรือสนับสนุนงานด้านสุขภาพ มาดำเนินการ โดยค้นหาและรวบรวมผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยทำงานในโครงการ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๔. D = Directing หมายถึงการศึกษาวิธีอำนาจการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนคิดปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relation) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น

^๔ Gulick & Urwick , อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (กรุงเทพฯ : ไทยพัฒนาการพิมพ์ธนบุรี, ๒๕๑๓), หน้า ๒๑.

การอำนวยความสะดวกให้ที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เหตุกว่า การที่จะอำนวยความสะดวกให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำต้องมีการตัดสินใจที่ดี การวินิจฉัยสั่งการในด้านการบริหารยุคปัจจุบันได้นำเอาเทคนิค และวิทยาการสมัยใหม่มาช่วยด้วยเป็นอันมาก อันเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกอย่างหนึ่ง การสั่งงาน การวินิจฉัยตลอดจนการควบคุมงาน เพื่อให้งานนั้นดำเนินการไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ตั้งแต่ต้น ผู้บริหารจะต้องควบคุมแนะนำและติดตามการปฏิบัติงานของโครงการอยู่ตลอดเวลา

๕. CO = Coordinating หมายถึงความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานและการปฏิบัติงานราชการ การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารราชการ เพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติ ราชการและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เมื่อกล่าวถึงการประสานงานแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่ควรได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญ และเป็นสิ่งคู่กันประคองกันกับเงา สิ่งนั้นคือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การประสานงานของคนและหน่วยงานต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกให้มีการร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานให้สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประสานงานกันระหว่างหมวดวิชาการ ประสานงานกับสายวิทยาศาสตร์เพื่อให้การเรียนการสอนสอดคล้องกัน ฝ่ายจัดดำเนินการด้านจัด ถึงแวดล้อมก็ประสานงานกับอาคารสถานที่ เป็นต้น

๖. R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติ ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของสถาบันใน ส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความจริง เพราะถือว่าการรายงานผลของงานต่อองค์การหรือต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเป็นด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ก็ตาม เพื่อแสดงผลดี ผลเสียที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติ เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข เช่น ครูใหญ่ ก็อาจจะรายงานผลของโครงการสุขภาพต่อคณะกรรมการสุขภาพประจำสถาบัน

คณะกรรมการสุขภาพประจำสถาบัน ก็อาจจะรายงานผลของโครงการต่อไปยังคณะกรรมการสุขภาพประจำจังหวัด

๑. **B = Budgeting** หมายถึงการงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปมักดำเนินหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน อย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- ก. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission)
- ข. การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislative authority)
- ค. การดำเนินการ (Execution)
- ง. การตรวจสอบ (Audit)

ในปัจจุบันจะเห็นว่าระบบการงบประมาณมีทั้งในงบและนอกงบและงบประมาณหรือเงินที่จะใช้ในโครงการ การกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้และคาดว่าจะหาแหล่งหรือหางบประมาณมาจากไหนให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย การแจกแจงค่าใช้จ่ายของฝ่ายต่าง ๆ จะใช้จ่ายด้านใดเป็นจำนวนเท่าใด^๖

นอกจากลำดับขั้นตอน กระบวนการบริหารตามแนว POSDCORB Model ที่กล่าวมาแล้วนี้ ยังมีผู้เสนอว่ากระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่ม นโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วยโดยเรียกย่อ ๆ ว่า PAPOSDCORB ซึ่งในกรณีนี้อาจพิจารณาได้ว่า แผนงาน (Planning) ตามแนวเสนอของศาสตราจารย์ Luther Gulick และศาสตราจารย์ Lyndall Urwick นั้นน่าจะได้นำนโยบาย (Policy) เข้าไว้ด้วยแล้ว ส่วนอำนาจหน้าที่นั้นก็น่าจะรวมไว้ในเรื่องการจัดการองค์การ เพราะการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ ย่อมจะต้องมีอำนาจหน้าที่อยู่ด้วยแล้ว แต่ถ้าวัดแยกพิจารณาอำนาจหน้าที่ในลักษณะของทรัพยากรการบริหาร ก็จะเห็นเด่นชัดว่าอำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเป็นอันมาก

บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา “มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษา และระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม

^๖ Jesse Burkhead, อ้างใน ดร.ชวลิต พุทธรังษี, การบริหารในวงการสุขภาพในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส พรินติ้ง เฮาส์, ๒๕๒๘), หน้า ๘-๑๑.

รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย”^๑

ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ รวมทั้งการเรียกชื่อเป็นอื่น แล้วแต่แต่ละสถานศึกษา บทบาทสำคัญของผู้บริหารศึกษานี้ เนเชวิก (Knezevick. ๑๙๘๔) ได้กำหนดไว้ถึง ๑๓ บทบาท คือ

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึง การเป็นกำหนด นโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดหมายของสถานศึกษา ดังนั้นต้องมีความสามารถในการชี้แจงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานสามารถเขียนแผนโครงการ ได้

๒. บทบาทของผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ มีทักษะการทำงานเป็นทีม

๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษาสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคคลให้พร้อม

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาและต้องมีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

๕. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา ออกแบบงานและต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การ

๖. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร เหมาะสมกับกาลหรือไม่

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร เข้าใจระบบการรายงานประสานกิจกรรม ต่าง ๆ ได้

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาสามารถพูดเขียนได้ดี

๙. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักอริยสัจ ๔ ที่จะนำไปแก้ปัญหาได้

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manger) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยการชี้หลักการรวมความไม่มีอคติใด ๆ

^๑ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒ - ๑๓.

๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ระบบกระบวนการที่เกี่ยวข้องและนำหลักการทางทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษานวัตกรรมใหม่มาใช้

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ใช้เทคนิควิธีการการประเมินผลมาใช้

๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการจัดการและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ด้านความต้องการ ระบบ สถิติ และขบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีการต่างๆของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีต่าง ๆ

๑๗. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

นักวิชาการอีกคนหนึ่งคือ ริชาร์ด กอร์ดัน ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ ๖ ประการคือ

๑. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
๒. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
๓. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
๔. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
๕. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
๖. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง^๔

เช่นเดียวกัน เซอิจิโวานนี ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารการศึกษา ๓ ประการ คือ

^๔ Gorton, Richard D, *School Administration and Superision*, (Wm. C. Brown, 1983), p.

๑. บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน

๒. บทบาทในฐานะผู้บริหาร ต้องพัฒนานุเคราะห์ในหน่วยงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการ

๓. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม เป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มคงอยู่ตลอดไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม^๔

กระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่หลักของสถานศึกษาก็คือการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพและมีคุณค่าให้แก่สังคมรวมทั้งการให้บริการทางวิชาการเพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนในสังคมมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามบทบาทดังกล่าวนี้ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบการผลิต ก็จะแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วนด้วยกันคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งทั้งสามส่วนนี้จะต้องมีการประสานกันอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

๑. ปัจจัยนำเข้า คือสิ่งต่าง ๆ ที่สถานศึกษานำมาใช้ในการจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษานั้นมีมากมาย ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ ปัจจัยเพื่อการผลิต กับ ปัจจัยเสริมการผลิต ปัจจัยเพื่อการผลิตคือ สิ่งต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ ครู ผู้เรียน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ พลังงาน ตลอดจนงบประมาณ ที่เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ถ้าไม่มีหรือมีไม่เพียงพอแล้ว การจัดการศึกษาก็ดำเนินไปได้ยาก ส่วนปัจจัยเสริมการผลิต คือ สิ่งที่จะช่วยให้การผลิตมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยเสริมการผลิตของสถานศึกษา ได้แก่ ความช่วยเหลือ สนับสนุนจากสังคม ตลอดจนความต้องการและค่านิยมต่าง ๆ ของสังคม ในการจัดการศึกษาสถานศึกษาจะต้องรับเอาปัจจัยเสริมการผลิตเหล่านี้เข้าสู่ระบบด้วยเพื่อให้คุณภาพผลผลิตหรือคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาที่มาของปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะพบว่า ล้วนมาจากสังคมหรือองค์กร ต่าง ๆ ในสังคมทั้งสิ้น ดังนั้นในฐานะที่สถานศึกษาเป็นระบบเปิดของสังคมจึงจำเป็นต้องนำปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการ และค่านิยมต่าง ๆ ของสังคมนั้นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มักไม่เห็นความสำคัญ และมองข้ามไปเสีย ทำให้ผลผลิตของสถานศึกษาอาจไม่เป็นที่สังคมคาดหวัง หรือต้องการก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาแล้วก็

^๔ Sergiovanni, Thomas, *Schooling for Tomorrow*, (Boston Allyn and Bacon, 1989), p.

จะช่วยให้ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสูงขึ้น เช่น ถ้าสถานศึกษามีข้อมูลว่า สังคม ชุมชน ต้องการให้สถานศึกษาปลูกฝังสร้างเสริมคุณลักษณะใฝ่ใฝ่แก่นักเรียนแล้ว สถานศึกษาก็จะสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่ สังคมต้องการได้ นอกจากนี้ นโยบายและแผนพัฒนาต่าง ๆ ของรัฐซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการ พัฒนาประเทศโดยส่วนรวมก็เป็นปัจจัยนำเข้าสู่สำคัญที่สถานศึกษาจะต้องนำมาพิจารณาในการ จัดการศึกษาของสถานศึกษาด้วยเช่นกัน เพื่อให้การผลิตกำลังคนสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

๒. กระบวนการ คือการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์และสมดุลกันของระบบต่าง ๆ เช่น ในระบบการหายใจจะมีมุก หลอดลม หัวใจ และปอด ทำงานอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้หายใจ เป็นปกติ หากมีส่วนใดส่วนหนึ่งบกพร่องก็จะมีผลกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ๆ ด้วยและจะ ทำให้ระบบการหายใจหยุดชะงักได้ ในสถานศึกษาที่เช่นเดียวกันกระบวนการทำงานของสถาน ศึกษาหรือที่เรียกว่า “กระบวนการจัดการศึกษา” จะดำเนิน ไปด้วยดีได้ก็ต่อเมื่อระบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ ในสถานศึกษาทำงานอย่างประสานสัมพันธ์และสมดุลกัน ระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่มีบทบาท สำคัญต่อกระบวนการจัดการศึกษามีอยู่ ๔ ระบบด้วยกันคือ ระบบ โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (Task) ระบบบุคลากร (Personnel) และระบบเทคโนโลยี (Technology) ระบบโครงสร้างของ สถานศึกษาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจ การบังคับบัญชา และอื่น ๆ ระบบงานจะเกี่ยวข้องกับ เรื่องของการจัดการเรียนการสอนและการบริการ ระบบบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหาร บุคคล ส่วนระบบเทคโนโลยีก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการพัฒนาหลักสูตร ตำราเรียน ตลอดจนสื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามทฤษฎีระบบ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในระบบหนึ่งจะมีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงในระบบอื่น ๆ ด้วย เช่น ถ้าโรงเรียนประถมศึกษาต้องการให้นักเรียนมีความรู้ทักษะ เชิงธุรกิจ เพื่อให้ออกไปประกอบอาชีพได้ กรณีเช่นนี้โรงเรียนจำเป็นต้องเปิดสอนวิชาธุรกิจ (เกิด การเปลี่ยนแปลงในระบบงาน) ผลจากการเปิดสอนวิชาธุรกิจนี้ โรงเรียนจำเป็นต้องมีหลักสูตร ตำรา และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ (เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบบุคลากร) และอาจต้องมีครูที่ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคอยดูแลบริหารกลุ่มวิชาธุรกิจ โดยเฉพาะ (เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ โครงสร้าง) จากตัวอย่างดัง กล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายของโรงเรียนจะบรรลุผลก็ต่อเมื่อระบบทั้ง สี่นี้ทำงานหรือเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลกัน

๓. ผลผลิต คือผลที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานอย่างเป็นกระบวนการของระบบต่าง ๆ ผลผลิตขององค์กรในระบบเปิดจะต้องออกไปสู่สังคมเหมือนกับเสื้อผ้าซึ่งเป็นผลผลิตจาก โรงงาน และออกไปสู่ตลาดเพื่อการจำหน่าย เมื่อพิจารณาผลผลิตของสถานศึกษาที่จะต้องไปสู่สังคม พบว่า มีอยู่ ๒ ประเภท คือ “ผู้ที่สำเร็จการศึกษา” กับ “วิทยาการ” สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาที่ออกไปสู่ สังคมและเป็นประโยชน์ต่อสังคมนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะและมีคุณลักษณะอื่น ๆ ตามที่

สังคมคาดหวังและต้องการ ส่วนวิทยาการต่าง ๆ ที่ออกจากสถานศึกษาไปบริการแก่สังคมก็ต้องสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย^{๑๐}

๒.๒ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้ บางทีเรียกว่า “การเป็นผู้นำ” ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะผู้นำเป็นจุดจวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมแห่งพลังของทุกคนในองค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของสถาบันที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอเนกประการ

องค์การที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะประการหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งนั้นคือพลวัตและภาวะผู้นำ Drucker (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์) ^{๑๑}ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์การ^{๑๒} ทำนองเดียวกับ สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแบบทั้งสิ้นประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำ ผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง^{๑๓} ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ให้ความเห็นว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นผู้นำองค์การ ทำหน้าที่บริหารองค์การนั้นให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ

^{๑๐} ยุคม จุลสัจย์, การบริหารการศึกษา:แนวคิดและทฤษฎี, (ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา : คณะวิชาครุศาสตร์วิทยาลัยครูเชียงใหม่, ๒๕๓๔), หน้า ๓๔.

^{๑๑} ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๘.

^{๑๒} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๘.

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่ส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในเรื่องงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลง หมายรวมถึง “หลักสูตร โครงสร้างองค์การ และการบริหารต่างๆ ในการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ สถานศึกษามีการบริหารที่ด้อยลงขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์การ จะต้องมีความรู้ที่คิดจะให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ”^{๓๓}

จะเห็นได้ว่าในการบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสำคัญ เพราะจะเป็นผู้นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพล (Influence) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติราชการ อาจกล่าวความหมายของผู้นำโดยย่อได้ ดังนี้

“ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้”^{๓๔}

แท้จริงในทางปฏิบัตินั้น ผู้นำคือ “ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน สำหรับการศึกษากลุ่มพฤติกรรมนั้นเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”^{๓๕}

^{๓๓} เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ศึกษาแห่งศตวรรษที่ ๒๑ แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาไทย, (กรุงเทพฯ : ซีเอสเอ็มเดียพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๘๑.

^{๓๔} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๒๓๖.

^{๓๕} John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, *Public Administration*, (New York : The Ronald Press Company, 1960), PP. 92 – 93.

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้นควรจะได้พิจารณาว่าผู้นำที่แท้จริงนั้นคืออย่างไร นักวิชาการในปัจจุบัน ได้ถกเถียงกันเป็นอันมากเกี่ยวกับภาวะของผู้นำผู้เขียนขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวการแบ่งชนชั้นของพลาโตซึ่งได้แบ่งชั้นของบุคคลในสังคมออกเป็นพวกใหญ่ๆ ได้ ๓ พวกคือ พวกคนงานและทาส ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสิ่งที่มีมนุษย์ต้องการ พวกคุ้มครองป้องกัน ได้แก่พวกทหารที่ทำการรบและปกป้องประเทศ พวกนี้อยู่ได้ด้วยกำลังใจ กับพวกนักปรัชญา เป็นพวกปกครองโดยการใช้เหตุและผล “จากแนวคิดการแบ่งชนชั้นของพลาโต ทำให้เห็นได้ว่าในสังคมมนุษย์ เช่น ประเทศหรือรัฐนั้นกษัตริย์เป็นผู้วินิจฉัยและวางแผนจากข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปกครองประเทศของบรรดานักปราชญ์ทั้งหลาย และนักปราชญ์เหล่านี้เป็นผู้ที่นำการวินิจฉัยของกษัตริย์ในฐานะ “ผู้นำ” ไปบริหารประเทศ โดยใช้อำนาจหน้าที่ผ่านทหาร ซึ่งจะเห็นได้ว่า “ความแตกต่าง ๆ ระหว่างผู้นำ (Leader) กับ ผู้บริหาร (Executive) นั้นมีอยู่ ผู้นำตามที่กล่าวนี้คือพระมหากษัตริย์ ส่วนผู้บริหารหรือนักบริหาร คือ บรรดานักปราชญ์ทั้งหลาย”^{๑๖} จากความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารนี้ จะเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ คือ การวางแผนงานและวินิจฉัยสั่งการ

อย่างไรก็ดี ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร จะต้องพิจารณาผู้นำในลักษณะของแต่ละองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในอันที่จะศึกษาภาวะของผู้นำเพราะหากจะเพ่งเล็งลักษณะผู้นำในฐานะกษัตริย์ ก็จะเห็นภาพเฉพาะในรูปของประเทศซึ่งเป็นสังคมขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงควรระมัดระวังเกี่ยวกับการจำแนกแยกแยะประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้ดี ในการบริหารงานนั้นมักพิจารณาลักษณะสำคัญของผู้นำ (Leader) ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ผู้จัดการระดับสูง (Top Management) ขององค์การหรือประธานขององค์การเป็นสำคัญ ส่วนในระดับรองลงมาที่พิจารณา คือ ผู้ควบคุมงาน (Supervisor) หรือผู้ควบคุมตรวจรายงาน โดยปกติผู้นำมีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงาน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การและติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การในเรื่องที่สำคัญ ฯลฯ เป็นต้น ส่วนผู้ควบคุมงานนั้นมีหน้าที่ทั้งที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย เป็นหัวหน้างานวางแผนในการปฏิบัติงาน ควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานดำเนินไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้แล้ว สถานะอันสำคัญที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ควบคุมงานก็คือ ผู้นำนั้นเป็นผู้ที่รับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การ หรือในงานที่บริหารอยู่ ส่วนผู้ควบคุมงานนั้นจะต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

^{๑๖}Eugene E. Jennings, “The Anatomy of Leadership, Koontz and O’Donnell (eds)”, *Management : A Book of Readings*, (San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964) : 388.

ขึ้นไปประการหนึ่ง กับอีกประการหนึ่งจะต้องดูแลรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สำรวจตรวจสอบ
 ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งใดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
 และมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงาน
 แล้วยังต้องมีการแบ่งส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือ
 ผู้นำหน่วยเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของคนที่แตกต่างกัน

ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วย
 งานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติ และมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน
 แตกต่างกันไป

หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรทำหรือกิจที่จะต้องทำ (ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๒๕: ๘๓๓) เป็น
 ภาระที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกระทำ

ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับตามผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ได้กระทำไป
 (ราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๒๕: ๖๗๘) เป็นภาระผูกพันกับอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยอยู่ในขอบเขตของงานที่ได้รับ
 มอบหมาย

เครช, ครัทช์ฟิลด์ และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ
 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ๑๔ ประการ โดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ
 ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการนั้นอาจจะมีบทบาทอย่างหนึ่ง และผู้นำที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็อาจจะ
 มีบทบาทอีกอย่างหนึ่ง หรืออาจจะมีบทบาทที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่บ้างเป็นบางกรณี บทบาทและ
 หน้าที่ของผู้นำทั้ง ๑๔ ประการ ดังกล่าว ได้แก่^{๑๑}

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของ
 ผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน หรือ
 ในฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและ
 กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

^{๑๑}ว่าที่ร้อยตรีภคิพนธ์ รุจิรากุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส.
 พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๘ - ๖๑.

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้สิ่งใดมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้น มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำ หรืออาจมาจากผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเองเสมอ

๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาส่วนมาก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้น แต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

๕. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความเหมาะสมและความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม โดยติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงานของตน และคอยรับการติดต่อจากบุคคลภายนอกอื่น ๆ อีกด้วย

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากให้น้อย

ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้นซึ่งความเสียหาย อาจเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงาน มักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงหรือคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้นจะให้ความสามัคคีกันอยู่ตลอด ย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่ม เป็นตัวแทนของเขา โดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของเขาด้วย บุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอำนาจของเขามีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนกลุ่มได้

๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรก อาจจะเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งต่อมาทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure) ผู้นำชนิดนี้ จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะว่ากล่าวดูว่าใครก็ตามจะไม่มีใครถือโทษ เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดูว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

๑๔. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่มเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้น ๆ แทนกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปคนเรต่างก็ไม่ต้องมารับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การซัดทอดเช่นนี้ ทำให้ผู้ที่ถูกซัดทอดเป็นผู้นำขึ้นมา เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้าย ๆ นั้น ผ่านพ้นไป ผู้คนก็จะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ในการเป็นผู้นำนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กลวิธีและความชำนาญที่ใช้อยู่กับคนกลุ่มหนึ่งไม่อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และไม่มีผู้นำคนใดที่จะเป็นผู้นำของกลุ่มได้ตลอดเวลาแม้แต่จะเป็นบุคคลที่ทรงอาจหรือมีเกียรติที่สูงส่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้นำยังจะต้องมีเวลาที่ถูกนำ ถูกแนะนำ ถูกสั่ง ถูกตักเตือน ถูกบังคับ หรือ ถูกสอน ดังนั้น คนทุกคนจึงมีโอกาสที่จะแสดงบทบาทผู้นำได้ในเวลาต่าง ๆ กัน

การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำอันเป็นที่คาดหวังของผู้ตาม เป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันอยู่ในสังคมนั้น ๆ ซึ่ง อุดม จุลสัจย์ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้ คือ

๑. เป็นผู้แทนหรือผู้พูดแทน (Spokesman)
๒. เป็นผู้ประสานหรือผู้สร้างความปรองดอง (Harmonizer)
๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)
๔. เป็นผู้บริหาร (Executive)
๕. เป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)
๖. เป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม^{๑๔}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่า โดยทั่วไปผู้นำหรือหัวหน้างาน ควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ

๑. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
๒. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
๓. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ
๕. เป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ^{๑๕}

^{๑๔} อุดม จุลสัจย์, การบริหารการศึกษา:แนวคิดและทฤษฎี, อ่างแล้ว, หน้า ๒๗.

^{๑๕} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, อ่างแล้ว, หน้า ๔๐๒-๔๐๓.

นักวิชาการบางคน เช่น แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้สอบถามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาจากหลายหน่วยงาน เช่น จากกองทัพบก ครุ เป็นต้น ได้ผลสรุปว่าส่วนใหญ่ผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีความต้องการที่จะให้ผู้นำของเขาทำหน้าที่และมีบทบาทหลายประการ ดังกล่าวต่อไปนี้ คือ

๑. เป็นผู้บริหารที่ดี (Good Executive)
๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
๕. เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group)
๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา (control of Internal Relationship)
๗. เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyor of Rewards and Punishments)
๘. เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม (Arbitrator)
๙. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol)
๑๐. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exampler)
๑๑. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
๑๒. เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Scapegoat)^{๒๐}

จากความคิดเห็นและทัศนะต่าง ๆ ที่มีต่อบทบาทและหน้าที่ของผู้นำเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะผู้ที่ให้ความคิดเห็นและทัศนะมีแนวคิดไปในทางเดียวกันซึ่งก็ควรจะต้องเป็นเช่นนั้น

นอกจากนี้ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในการบริหาร มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้แนวคิด และอีกหลายท่านได้ทำการวิจัยไว้มากมาย ซึ่งแต่ละแนวคิด ทฤษฎี ก็จะมีจุดเด่นหรือจุดเน้นที่สำคัญแตกต่างกัน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทริเวอร์ธ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้แนวคิดว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) คือ ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ ๖ ประการของผู้นำมีดังนี้

๑. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง

^{๒๐} Anderson, J.R., *Cognitive Psychology and Its Implications*, (2nd ed.), (San Francisco : Freeman, 1980), p.55.

๒. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
๓. มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
๔. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
๕. มีความเฉลียวฉลาด
๖. มีความรอบรู้ในการทำงาน^{๒๐}

Keith Davis (อ้างใน สร้อยตระกูล (ตัวยานนท์) ธรรมมานะ) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทรศนะของเขาไว้ในหนังสือ Human Relations at Work คือ

๑. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่อยู่ยากซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการรับรู้คิดต่อสื่อสาร และแรงจูงใจบุคคลอื่น

๒. การบรรลุมaturityทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย

๓. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Dirves) ผู้นำทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รับรางวัลประเภทความพอใจมากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอก

๔. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยการพึ่งพาคัดคนอื่น ดังนั้น จึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยให้สูงขึ้น^{๒๑}

ลักษณะของผู้นำทางการศึกษา ภาวิดา ชวาศรีสุทธิ และ วิบูลย์ โทณะบุตร ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

๑. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเราผู้นำควรมีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็น

^{๒๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพฯ : วิถีทัศน์พัฒนา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕๗.

^{๒๑} สร้อยตระกูล (ตัวยานนท์) ธรรมมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๒๕๗-๒๕๘.

ผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

๒. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่คนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง

๓. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มในที่นี้มีได้หมายแต่เพียงว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำ จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

๔. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะผ่านทางตรงหรือทางอ้อม

๕. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

๖. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญาเนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญหาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรมีความรู้ทางวิชาการอย่างดี

๗. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญทางก้าวหน้าทางการศึกษา ก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก^{๒๐}

ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในสังคมไทย ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ โควณะบุตร ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. มีความรู้ ในฐานะนักการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาถือว่าความรู้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ถ้าอยู่ในวงการศึกษาแล้ว ไม่รอบรู้จะเป็นผู้นำไม่ได้

๒. มีความทันสมัย (Up to date) ผู้นำทางการศึกษาต้องทันสมัยเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากในแวดวงของการศึกษา เพราะการศึกษาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

^{๒๐} ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และคณะ, ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑-๕๒.

๓. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างเพียงพอ ผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่เพียงแค่ทฤษฎีแต่ต้องปฏิบัติได้

๔. เข้าใจปัญหาการศึกษาของประเทศ

๕. เข้าใจเรื่องการจัดการ

๖. กล้าตัดสินใจ

๗. มีระบบความคิด ความคิดที่เป็นระบบ (Logic) ของการคิด ความสามารถเชิงวิเคราะห์ ปัญหา ความสามารถในเชิงวิเคราะห์ปัญหา

๘. มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)

๙. รู้จักสื่อสาร ผู้นำต้องสามารถที่จะสื่อความคิดความอ่านของตัวเองให้กับคนอื่นได้

๑๐. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นได้และมีความไว้วางใจคนอื่น

๑๑. มีจริยธรรมพื้นฐานบางอย่าง ผู้ที่จะเป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความยุติธรรมความมีจริยธรรมที่สร้างความเชื่อถือได้ให้กับคน คนไม่มีสัจจะก็ขาดความเชื่อถือ

๑๒. มีความทนทานต่อเนื่อง

๑๓. สร้างคน ผู้บริหารที่ดีต้องสร้างคนขึ้นมาช่วยเหลือ ที่จะมาทดแทนไม่ใช่มีคนเดียว

๑๔. มีแรงจูงใจ (Motivation) และ พันธะสัญญา (Commitment)

๑๕. รู้จักตามได้ ผู้นำไม่ใช่นำตลอดกาล แต่ต้องเป็นผู้ตามที่ดี รู้จักกาลเทศะของการตาม^{๒๔} นอกจากนี้ ภาวिका ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไทวณะบุตร ได้กล่าวไว้ว่า ความล้มเหลวของผู้บริหาร หรือจุดอ่อนตรงของผู้นำได้แก่

๑. การไม่นำพาต่อนโยบายของหน่วยเหนือ

๒. ปัญหาทางการเงิน

๓. ปัญหาผู้สาว ช่างแต่ปัญหาส่วนตัวและครอบครัว

๔. อบายมุข

๕. ขาดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำไม่พยายามศึกษา

๖. ประมาทเลินเล่อในการกระทำหน้าที่ ใช้คนไม่เหมาะกับงาน

๗. ไม่มีความคิดริเริ่ม ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีผลงาน

๘. ละเลยไม่ทำตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้

๙. มีวิสัยทัศน์คับแคบ ชอบทำงานฉาบฉวย เอาหน้า จับจุด ไม่มีแผน

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๘ - ๒๒๒.

๑๐. ขาดความรู้ความเข้าใจในความต้องการของคน ไม่เข้าใจผู้อื่น

๑๑. ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ขาดความรู้ความสามารถในการปกครองคนและเข้ากับคน

๑๒. หวังผลงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไป โดยไม่มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๓. ทำตัวเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง ไม่ไว้ใจใคร ทำงานคนเดียว เอาแต่ใจตัวเป็นใหญ่ไม่ฟัง

ความคิดเห็นใคร

๑๔. ไม่สามารถแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะความขัดแย้ง

๑๖. ไม่มีความเด็ดขาด

๑๗. ทำงานไม่ประสานงานกับใคร ประสานงานไม่เป็น

๑๘. ชอบรวบอำนาจ ไม่มอบงานให้ใครกลัวเสียผลประโยชน์หรืออำนาจ^{๒๕}

ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารถือเป็นเสาหลักของการบริหารสถานศึกษา คือการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เทคนิควิธีการบริหาร รวมทั้งการวัดและประเมินผลงาน ผู้บริหารต้องมีทั้งเทคนิควิธีการและทักษะของการบริหารงาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา มีอยู่ ๑๗ บทบาท คือ ผู้กำหนดทิศทาง ผู้กระตุ้นการเป็นผู้นำ ผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ นักจัดองค์การ ผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ผู้ประสานงาน ผู้สื่อสาร ผู้แก้ความขัดแย้ง ผู้แก้ปัญหา ผู้จัดระบบงาน ผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารงานบุคคล ผู้บริหารทรัพยากร ผู้ประเมินผล ประธานในพิธี และผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีกระบวนการบริหาร กระบวนการในขั้นเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผนการจัดองค์การ ส่วนที่เป็นการปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้างาน การอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการกระตุ้นใจ ส่วนที่เป็นการควบคุมประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงานและการประเมินผล อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องฝ่ายวิชาการนั้นมีทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนวิชาและครูอาจารย์ รวมทั้งหัวหน้างานอื่นในด้านการส่งเสริมงานวิชาการ

นอกจากนี้ยังได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่าการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ ส่วน คือ ผู้เรียน ผู้สอน และบทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียน จึงต้องมีหลักสูตรเป็นหลักสูตรกำกับไว้ในการจัดการเรียนการสอน เพราะหลักสูตรเป็นหลักและหัวใจของการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการศึกษา ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรและการเรียนการสอน จะทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปด้วยดีแก่ตัวผู้เรียนเอง และช่วยให้ครูได้มีทิศทางและสิ่งกำหนดในการสอน ความสำคัญในหลักสูตร คือ

^{๒๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๖ – ๑๕๗.

๑. งานด้านหลักสูตรและการสอน ทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๒. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามเป้าหมาย

๓. หลักสูตร เปรียบเหมือนแบบแปลนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรบอกไว้ว่า วัตถุประสงค์ที่ต้องการมีอะไรบ้าง จะใช้อะไรเป็นวัสดุและอุปกรณ์ จะสอนอย่างไร จัดเตรียมการสอนอย่างไรบ้างเพื่อช่วยในด้านการเรียนการสอน หลักสูตรจึงมีความสำคัญเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครูที่จะจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน ได้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ^{๒๖}

ชาญชัย อจินสมอาจารย์ ได้ให้แนวคิดที่ว่า “ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตัวเองและบุคคลกรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคลากรอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติหน้าที่ ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดีทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทุกฝ่ายยินดีให้อภัยเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น การพัฒนาตัวผู้บริหารเองและบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องกระทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”^{๒๗}

นอกจากนั้น โยธิน ศันสนยุทธ ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และสรุปคุณลักษณะต่อไปนี้จะสัมพันธ์อย่างสำคัญต่อภาวะผู้นำ คือ การหยิ่งเห็น ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความทะเยอทะยาน ความเพียรพยายาม ความมั่นคงทางอารมณ์ วิจารณ์ญาณ ความเป็นที่นิยมของคนอื่น และทักษะในการสื่อสารความหมาย^{๒๘}

สำหรับ ศรีชัย คำวิสุทธิ ได้ให้แนวคิดที่ว่า ผู้นำฉลาดคิด หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา จะมีคุณสมบัตินี้สำคัญอยู่ ๖ ประการ (จัดเป็น ๓ คู่) คือ

๑. พันธกิจ-ความไว้วางใจ ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงรอบด้านตัวผู้นำองค์กรจะต้อง “เก่งจริง” โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ แล้วก็ถึงภารกิจที่จะต้องกระทำ คือ “พันธกิจ (Mission)”

^{๒๖} ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑.

^{๒๗} ชาญชัย อจินสมอาจารย์, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑๑.

^{๒๘} โยธิน ศันสนยุทธ และคณะ, จิตวิทยา, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๓๓), หน้า ๒๗.

๒. ความร่วมมือ-การสื่อสารภายใน ความร่วมมือ (Coordinating) ก็เพื่อให้กิจกรรมขององค์กร สามารถบรรลุพันธกิจที่ต้องการทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารภายใน (Communication) เป็นอย่างดี

๓ เก่งเรียนรู้-เก่งพัฒนา เป็นการเรียนรู้ให้จริง (Learning) ของผู้นาองค์กรและของทีมงาน เพื่อนำเอาความรู้นั้นมาคิดใหม่ สร้างกระบวนการงาน สินค้าและบริการใหม่ ๆ รวมถึง การเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งนั่นก็คือ การเก่งพัฒนา (Creating) อย่างต่อเนื่อง^{๒๔}

ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)

ภาวะผู้นำทางการศึกษา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการบริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา และให้เหมาะสมกับผู้บริหารใน ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

มงคล สุภาพล ได้กล่าวว่า “ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำบุคลากร ภายในให้ร่วมมือปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็ม ใจและมีความสุขนั้น เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเชื่อถือ ขอมรับ ศรัทธา และร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุผลตาม เป้าหมายของสถานศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ความคิดดี ความเอื้อยแผลม และความเป็นคนดีทั้งในด้านส่วนตัว ครอบครัว สังคม ย่อมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ร่วมงาน”^{๒๕}

ตามความคิดเห็นของสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายถึง การเป็นผู้นำทาง วิชาการ เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะ ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จ

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและการดำเนินกิจกรรมให้ กลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและความสามารถในการ สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย

^{๒๔} ศรัณย์ ดำริสุข, จิตวิทยาพัฒนาการ, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๕), หน้า ๓๕-๓๖.

^{๒๕}มงคล สุภาพล, “ภาวะผู้นำทางวิชาการคุณสมบัติที่แสวงได้”, วารสารครูแพร่, ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ (พฤศจิกายน ๒๕๔๔) : ๖.

คุณลักษณะที่ผู้นำควรมีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ ประการ คือ

๑. การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอเพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงคืออยู่เสมอเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีซึ่งช่วยเสริมให้มีลักษณะเด่นเน้นให้กลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย

๒. อารมณ์ ผู้นำที่ดีควรมีอารมณ์ดีด้วย เพราะอารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ โดยอารมณ์ของคนเราจะเกิดขึ้นจากประสาททั้ง ๕ คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส เมื่อประสาทรับความรู้สึกก็จะก่อให้เกิดอารมณ์ซึ่งอารมณ์ก็จะบังคับหรือควบคุมจิตใจให้ทำอะไรตามความประสงค์ ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ ผู้นำก็สามารถบังคับตนเองได้ และเมื่อสามารถบังคับตนเองไว้แล้ว ผู้นำก็จะสามารถบังคับผู้อื่นได้

๓. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านพบมา มีความสามารถที่จะใช้สมอง เขาวิน ใหวพริบและสติปัญญา วิวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สำหรับองค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองแบ่งออกได้เป็น ๘ ด้านด้วยกัน คือ

- ด้านภาษา มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และมีความสามารถในการพุดจูงใจคนให้เชื่อถือหรือคล้อยตาม

- ด้านเหตุผล ให้เป็นผู้ที่รู้จักและยอมรับตนเอง ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

- ด้านการจดจำ มีความสามารถทางสมองในการจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน เช่น จำชื่อสมาชิกของกลุ่มได้หมด จำหน้าที่ที่สมาชิกเหล่านั้นปฏิบัติได้ จำกำหนดนัดหมายในเรื่องต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ

- ด้านการรอบรู้ทั่วไปมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหน้าที่การงานของตน สามารถรวบรวมและแยกแยะความรู้เหล่านั้นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

- ด้านการวินิจฉัย มีความสามารถที่จะยับยั้ง ชั่งใจ ใคร่ครวญ เพื่อที่จะตัดสินใจ หรือตกลงใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วที่สุด สามารถวางแผนปฏิบัติงานอย่างรอบคอบและรัดกุมไว้ล่วงหน้า

- ด้านการปรับตัว มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ทั้งในด้านคตินิยมและการปฏิบัติ โดยมีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

- ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

๔. ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้งทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ

๕. บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมดีใจออกกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น มีความกล้า ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และจะต้องมีกิริยา ความประพฤติ ศีลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัวด้วย

๖. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

๗. ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น เป็นผู้ที่มีเกียรติเป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมในสังคม^{๑๑}

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การออกแบบขององค์การ (organization design) นั้นนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภายในองค์การ โดยตรง และถือเป็นกลไกเบื้องต้นที่ผู้บริหารใช้เพื่อเป็นบันไดในการดำเนินงานและเพื่อกระตุ้นให้กิจกรรมงานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นตามที่วางแผนไว้

การจัดองค์การเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อรักษาความสัมพันธ์และความสมดุลระหว่างทรัพยากรทั้งหลายที่องค์การมีอยู่ ด้วยการระบุหรือกำหนดอย่างชัดเจนถึงวิธีในการนำเอาทรัพยากรเหล่านั้นไปใช้งาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ซึ่งถ้าหากการจัดองค์การได้กระทำไปอย่างมีระบบที่รัดกุมและเหมาะสมแล้ว ก็ย่อมส่งผลดีให้้องค์การสามารถลดจุดบกพร่องบางอย่างลงได้ และเสริมสร้างประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น เช่น ปัญหาของความขัดแย้งสับสนกันเกี่ยวกับการจัดสรรอำนาจการปกครองภายในสาขางานต่าง ๆ ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าหรือค้างคั้งเพราะขาดเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลและรับผิดชอบโดยตรง ปัญหาการเกี่ยวงานกันทำหรือโรงงานกันเองระหว่างแผนกต่าง ๆ ปัญหาการมอบหมายงาน ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกันจนทำให้ผู้ที่มาติดต่อหรือเกี่ยวข้องเกิดความสับสนในกระบวนการทำงานหรือไม่เข้าใจคำตอบที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ขององค์การ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันเอง เพราะไม่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงของตนเองที่มีอยู่ในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน รวมทั้งการใช้ทรัพยากรของ

^{๑๑} ว่าที่ร้อยตรี กิติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, อ่างแก้ว, หน้า ๔๐-๔๑.

องค์การในด้านต่าง ๆ อย่างไม่คุ้มค่า เช่น ต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นอันเป็นผลจากโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาด และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ย่อมเล็งเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดหรือออกแบบขององค์การนี้เป็นอย่างยิ่ง พวกเขาเหล่านั้นจะไม่รอช้าในการตรวจสอบ และ ทบทวนบทบาทของกิจกรรมงานต่าง ๆ ที่โครงสร้างองค์การได้กำหนดไว้ และปรับปรุงส่วนที่บกพร่องหรือธำรงรักษารูปแบบที่ดี เพื่อความมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงบังเกิดผลสำเร็จได้เร็วทันต่อเหตุการณ์ในขณะนั้น ๆ ความจริงประการหนึ่งที่ควรระลึกไว้คือ การจัดองค์การต้องอาศัยพื้นฐานความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับวิธีทำงานของบุคคลในแผนกต่าง ๆ รวมทั้งต้องสามารถจินตนาการมองภาพรวมของกระบวนการกิจกรรมงานในองค์การทั้งหมด โดยนำมาประกอบเป็นกลุ่ม และเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่า หน้าที่การจัดองค์การเป็นภาระงานที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดระเบียบหน้าที่งานต่าง ๆ (Ordering function) ภายในองค์การ พร้อมกับการแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม ดังจะเห็นได้ว่าเป็นการมุ่งไปสู่การรวมอยู่เป็นกลุ่มของโครงสร้างเดียวกันที่ยังคงมีระเบียบที่จะติดต่อสัมพันธ์กัน ได้ตามปกติ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมอย่างเดียวกันตลอดเวลา กระนั้นก็ตาม ความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น อาจไม่สามารถบรรลุได้มากเท่าที่คาดหวังไว้ถ้าหากองค์การ ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งประสิทธิภาพขององค์การจะเป็นเช่นไรนั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการจัดหรือออกแบบกลุ่มการทำงานภายในองค์การ ได้ถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด

ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๓๒} นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ยัง ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการในการจัดองค์การนั้น มักจะประกอบความสัมพันธ์ข้อมูลฐาน ๓ ประการ คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วย คน (People) หน้าที่การงาน (Function) และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ (Physical factors) ขององค์การ

^{๓๒} William J. Mcclamey, *Management Training*, (Illinois : Richard B. Irwin, Inc, 1964),

William J. McFarney ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า “คือ การวางระเบียบกิจกรรมต่างๆ ขององค์การสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้”^{๑๓}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้ให้ความหมายว่า “การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมกันเป็นกลุ่มการจัดองค์การมีหลายความหมายแต่ก่อนที่จะพูดถึงการจัดองค์การควรจะทำความเข้าใจกับคำว่า องค์การ (Organizing) เสียก่อน”^{๑๔}

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า การจัดองค์การ คือหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบเพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม”^{๑๕}

ดังนั้น การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมักประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน ๓ ประการ คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability)

หลักของการจัดองค์การ

นักวิชาการบางท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การ (Principles of Organizing) ว่า มีฐานสมมติที่สำคัญอยู่ ๖ ประการ คือ

๑. นโยบายอันแจ่มแจ้ง หมายถึงว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามีนโยบายอย่างไรและเป้าประสงค์คืออะไรเพราะถ้าหากผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่ทราบซึ่งถึงนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่การปฏิบัติงานนั้นก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. มีศูนย์กลางอำนาจการ ซึ่งหมายความว่า ในการบริหารงานนั้นควรจะต้องมีบุคคลหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น การบริหารงานของกรมการปกครองก็มีอธิบดีเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานของกรมและอธิบดีก็รับผิดชอบต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย และ

^{๑๓} Ibid., p. 99.

^{๑๔} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, อ่างแก้ว, หน้า ๑๓๕.

^{๑๕} ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการจัดการ ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑๕.

ปลัดกระทรวงรับผิดชอบต่อคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีรับผิดชอบร่วมกันต่อรัฐสภาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ รับผิดชอบต่อประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของประเทศในส่วนรวมนั่นเอง

๓. ระบุหน้าที่การงานอย่างชัดเจน ความมุ่งหมายของแนวคิดในประการนี้ คือการบริหารราชการนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียดถูกต้องชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีการแบ่งปันทรัพยากรในการบริหารให้เหมาะสมแก่ลักษณะของหน่วยงาน เพื่อให้ประสานงาน เพื่อให้ประสานสอดคล้องและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องมีผู้ประสานงาน หรือผู้นำขององค์การที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารอย่างดี

๔. จัดให้มีระบบการทำงานที่เหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธีและหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนั้น การที่จะเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารขององค์การให้เหมาะสม จึงต้องคำนึงถึงความสำคัญในข้อนี้ให้มาก อุปมาเหมือนว่าในการจะไขน็อตก็ต้องเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับลักษณะของน็อตที่จะไข ฉะนั้นใครก็ตามที่จัดการก็ย่อมจะมีรูปแบบและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน ดังนั้นการเลือกวิธีการและจัดวางระบบการบริหารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของงานและรูปแบบขององค์การ จึงมีความสำคัญอยู่มาก

๕. มีการอำนวยความสะดวก ซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) ที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน (Directing) ที่ดี เช่นกิจการใดมีลักษณะเช่นไร ควรจะตั้งค้วววาจ กิจการลักษณะเช่นไร ควรตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้ เป็นต้น

การอำนวยความสะดวกนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมจะทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นได้ นอกจากนี้ระบบการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการประสานงานและควบคุมงานด้วย

๖. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ โดยทั่วไปเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า องค์การนั้นก็คือ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทหลายแบบ และคนจำนวนมากที่เป็นสมาชิกขององค์การนั่นเอง ต่างก็มีความต้องการแตกต่างกันออกไปดังนั้นความแตกต่างนี้จึงมีทั้งสมาชิกขององค์การที่นำมาซึ่งปัญหาความยุ่งยากและความซับซ้อนในการบริหารงาน โดยนัยนี้ลักษณะการจัดองค์การที่ดีจึงควรสามารถสนองกับสภาวะแวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ^{๓๖}

^{๓๖} มาลัย หุวะนันทน์ และ บุญชนะ อัครถาวร, การจัดองค์การและวิธีปฏิบัติ, (พระนคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๐), หน้า ๒-๓.

บางท่านให้ความเห็นว่า หลักสำคัญขององค์การควรประกอบด้วย

๑. วัตถุประสงค์ (Objective)
๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
๓. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา (Responsibility of Supervisor)
๔. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy)
๕. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)
๖. การร่วมมือประสานงาน (Coordination)
๗. หลักของการทำงานชำนาญเฉพาะ (Specialization of Function)
๘. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)^{๓๓}

อย่างไรก็ดี ลักษณะขององค์การที่กล่าวมานี้เป็นองค์การที่มีรูปแบบหรือเรียกว่าองค์การรูปนัย (Formal Organization) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งประเภทขององค์การอย่างกว้าง ๆ ได้เป็น ๒ ประเภท คือ องค์การรูปนัย (Formal Organization) กับองค์การอรูปนัย (Informal Organization) เพื่อความเข้าใจอันดีสำหรับการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับองค์การรูปนัย ซึ่งเป็นรูปแบบส่วนใหญ่ขององค์การในวงการบริหารราชการจึงขอกล่าวถึงรูปแบบจัดองค์การเสียก่อน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดองค์การ

การจัดการองค์การมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันมี ๒ อย่างคือ

๑. หน้าที่การงาน (Function) คือสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการที่จะกำหนดหน้าที่การงานอย่างใดนั้นจะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ดังนั้น หน้าที่การงานจึง หมายถึง การทำงานที่สามารถระบุได้ว่าเป็นงานประเภทใด มีความแตกต่างจะงานอื่นๆ อย่างไรและสามารถทราบถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การนั้น ๆ ด้วย

หน้าที่การงานนั้นนอกจากจะเป็นการแบ่งงานออกไปเป็นแต่ละส่วนแต่ละอย่างแล้ว ยังช่วยให้ทราบว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานหลัก (Line or line functions) และหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานรองหรือหน่วยงานช่วย (Secondary function or staff) ขององค์การอีกด้วย^{๓๔} การแบ่งงานออกเป็นหน้าที่การงานเฉพาะอย่างนี้ ถ้าพิจารณาในลักษณะรวมกันสำหรับหน่วยงานใหญ่ ๆ แล้ว ก็จะเห็นว่า

^{๓๓} สมพร เทพสิทธิ, จริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, (กรุงเทพฯ : สมชายการพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้า ๔๒.

^{๓๔} Edwin B. Flippo, *Management: A Behavioral Approach*, (Boston Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1996), p. 103.

มีลักษณะเป็นกระบวนการของการจัดแบ่งแยกหน้าที่การงานออก ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้สอดคล้องกัน เมื่อองค์การขยายใหญ่ขึ้นก็จำเป็นต้องจัดแบ่งแยกหน้าที่การงานมากขึ้น ลักษณะดังนี้เรียกว่า Functionalization และด้วยการรวบรวมลักษณะของงานประเภทเดียวกันไว้ด้วยกันนี้เอง จะทำให้สามารถแยกประเภทของลักษณะหน้าที่การงานออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ ได้ ๒ ประเภท คือ หน้าที่การงานฝ่ายจัดการ (Management function) กับหน้าที่การงานฝ่ายปฏิบัติการ (Operative function)^๗ นอกจากนี้การจัดแบ่งแยกหน้าที่การงานออกเป็นกลุ่มก้อนหรือเป็นพวก ๆ นี้ ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดให้งานสมดุลกันด้วย ความสมดุลของงานในที่นี้หมายถึง การจัดหน้าที่การงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับกำลังเงิน กำลังคน และทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในองค์การนั้น

๒. การแบ่งการทำงาน (Division of work) หมายถึง การแยกและหรือรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การแบ่งการทำงาน คือการจัดจัดของงานที่เป็นภาระหน้าที่การงานออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ เพื่อแบ่งแยกกันทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) และฝีมือการทำงาน (Skill) ของคน คุณค่าของการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะอย่างนี้ได้รับการยกย่องมาก จากการเสนอแนวคิดของ Adam Smith ในหนังสือชื่อ Wealth of Nations ความสำคัญของแนวคิดนี้ก็คือในการทำงานอย่างหนึ่งนั้น ถ้าแบ่งงานออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัดและฝีมือในการทำงานนั้น ๆ แล้ว งานของส่วนรวมจะเสร็จเรียบร้อยมีประสิทธิภาพดีกว่าการที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว Adam Smith ได้ยกตัวอย่างทำเข็มหมุดในโรงงานว่า ถ้าแบ่งแยกหน้าที่การทำเข็มหมุดออกเป็นแต่ละส่วน เช่น คนที่มีหน้าที่ตัดลวดทำเข็มหมุดก็ตัดไป คนที่มีหน้าที่ทำปลายเข็มหมุดให้แหลมและคนที่ทำกันเข็มหมุดให้เป็นอีกชุดหนึ่ง เป็นต้น

ความสำคัญในธุรกิจต่อการ

ความสำคัญในการจัดองค์การสามารถประมวลผลได้มีดังนี้

๑. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เหตุผลของการมีองค์การคือเพื่อให้มีสถานที่ที่สามารถรองรับการดำเนินงานและปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่ต้องการดำเนินการทางด้านธุรกิจ การจัดองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการประกอบธุรกิจในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการจัดตั้งองค์การขึ้นมา ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์การมักวัดกันที่ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์การที่มีประสิทธิภาพย่อมหมายถึงการจัดองค์การที่ดีตามไปด้วย ซึ่งมีมุมมองที่ต่างกันของนักวิชาการ บางคนใช้เกณฑ์ในเรื่อง “กำไร” (Profit) หรือ “ผลผลิต” (Productivity) เป็น

^๗ Ibid., p. 103-104.

ตัวชี้วัด อีกหลายคนให้ความสนใจกับ “ความพึงพอใจ” (Satisfaction) ของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ผู้ลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ผู้บริโภค รัฐ ฯลฯ เป็นต้นด้านหลักในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ส่วนสตีเยอร์และพอร์เตอร์ กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การก็คือความสามารถขององค์การในการได้มาและใช้ทรัพยากรไปเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๐} ในขณะที่รังชัย สันติวงษ์ มองว่าประสิทธิผลขององค์การ คือการจัดองค์การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้เพียงใด ส่วนประสิทธิภาพคือการจัดจำนวนของทรัพยากรที่ได้ใช้ไปเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จใช้ไปมาน้อยเพียงใดอย่างไรก็ตามประสิทธิผลขององค์การจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยการจัดองค์การในเรื่องการออกแบบงาน (Job design) เป็นเครื่องมือในการแบ่งงานหรือภารกิจต่าง ๆ ขององค์การทำงานตามความสามารถหรือความถนัด (Specialization) ซึ่งจะได้กล่าวในหัวข้อกระบวนการในการจัดองค์การต่อไป^{๔๑}

เป้าหมายในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานก็มักจะแตกต่างกัน ผู้บริหารอาจยึดถือกำไรและผลผลิตเป็นเป้าหมาย ในขณะที่พนักงานอาจยึดเอาความพึงพอใจในงานเป็นด้านหลักหรือเป้าหมาย ซึ่งความพึงพอใจนี้อาจหมายถึงการทำงานน้อยชั่วโมงแต่ได้ค่าจ้างมากพอที่ตนเองพอใจ จึงเห็นได้ว่าเป้าหมายของทั้งสองกลุ่มแตกต่างและสวนทางกัน รวมทั้งมักก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ ๆ ดังนั้นการจัดองค์การที่ดีจึงต้องสามารถประสานผลประโยชน์ให้ผสมกลมกลืนระหว่างเป้าหมายขององค์การและกลุ่มในองค์การให้สอดคล้องไปด้วยกันได้ การออกแบบองค์การจึงมีความสำคัญที่จะช่วยอุดช่องว่างและประสานผลประโยชน์ด้านนี้

๒. ความยืดหยุ่นขององค์การ เมื่อระบบเศรษฐกิจโลกตกต่ำลง รวมทั้งองค์การที่ตั้งมานานเกินไป จำเป็นต้องมีการปรับตัวโดยการจัดองค์การใหม่ (Reorganizing) ให้ทันสมัยเพื่อความอยู่รอดซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการพิจารณาความอยู่รอดขององค์การ ๘ ประการ คือการได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition), ประสิทธิภาพ (Efficiency), ผลผลิต (Production or output), การประสานงาน (Rational coordination), การยืดอายุและการปรับตัวขององค์การ (Organizational renewal and adaptation), การผสมกลมกลืน (Conformity) และความพึงพอใจของผู้อุปถัมภ์ (Consistency satisfaction) หากการจัด

^{๔๐}Steers R.M. and L.W. Porter, *Motivation and work Behavior* 5th Ed, (New York: McGraw-Hill Book Co, 1991), p. 302.

^{๔๑}รังชัย สันติวงษ์, *องค์การทฤษฎีและการออกแบบ*, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๖๕.

องค์การสามารถตอบสนองปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๗ ประการนั้นได้ ย่อมทำให้องค์การมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างดีเยี่ยม^{๓๒}

๓. หลักประกันให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ทำงานทุกคนได้รับการจัดแบ่งงานและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่เขาเหล่านั้นมีอยู่ การจัดองค์การจึงหมายถึงการที่พนักงานได้ทำงานตามหน้าที่หรือภารกิจที่ตนเองถนัด ได้รับการปฏิบัติจากองค์การในลักษณะที่เท่าเทียมกันทั้งในการควบคุมบังคับบัญชา ภาระเบี่ยง การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน รางวัลตอบแทนจูงใจการปฏิบัติงานบรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เหมาะสม ฯลฯ ย่อมนำมาซึ่งความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสมานฉันท์ การผสมกลมกลืนของบุคคลที่หลากหลายแตกต่างกันในองค์การ^{๓๓}

๔. ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ การจัดองค์การจะมีส่วนที่สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ การทำงานที่ปราศจากการก้าวถ่างขัดแย้งกันอันเนื่องมาจากความชัดเจนในการแบ่งงานกันทำตามโครงสร้างขององค์การแบบทางการหรือองค์การรูปนัย การจัดองค์การยังช่วยลดปัญหาในเรื่องการสั่งการที่คลุมเครือหรือกำกวม และการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ได้ติดขัดถ้าหากมีการจัดองค์การอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น จัดได้แจ้งชัดทั้งโครงสร้างและสอดคล้องกับความจำเป็นของงานที่เป็นอยู่แล้ว^{๓๔}

๕. การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานในองค์การเป็นไปด้วยความสะดวกและง่าย กล่าวคือจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางตัน (Bottleneck) ณ จุดใดจุดหนึ่งเพราะขาดคนทำงาน ไม่สิ้นเปลืองเพราะการทำงานซ้ำซ้อนไม่เกิดการดึงเลหรือเก้กันทำและช่วยให้การมอบหมายงานสามารถกระทำได้ง่ายอีกด้วย

๖. องค์การมีโอกาสเจริญเติบโตดำเนินงานได้โดยไม่ขาดตอนหรือสะดุดอยู่กับที่ เพราะเท่าที่มีมีการเตรียมการให้องค์การเติบโตขึ้นทีละเล็กทีละน้อยอย่างเหมาะสมทุกครั้งที่มีการขยายงานเสมอ และการมีโครงสร้างขององค์การที่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำ ย่อมช่วยให้องค์การสามารถปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับภาวะดังกล่าวได้อยู่เสมอ โดยจะสามารถจัดโครงสร้างเสียใหม่ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา^{๓๕}

^{๓๒} Steers R.M. and L.W. Porter, *Motivation and work Behavior* 5th Ed, Op. cit., P. 302-303.

^{๓๓} ธงชัย สันติวงษ์, *องค์การทฤษฎีและการออกแบบ*, อ้างแล้ว, หน้า ๖๕.

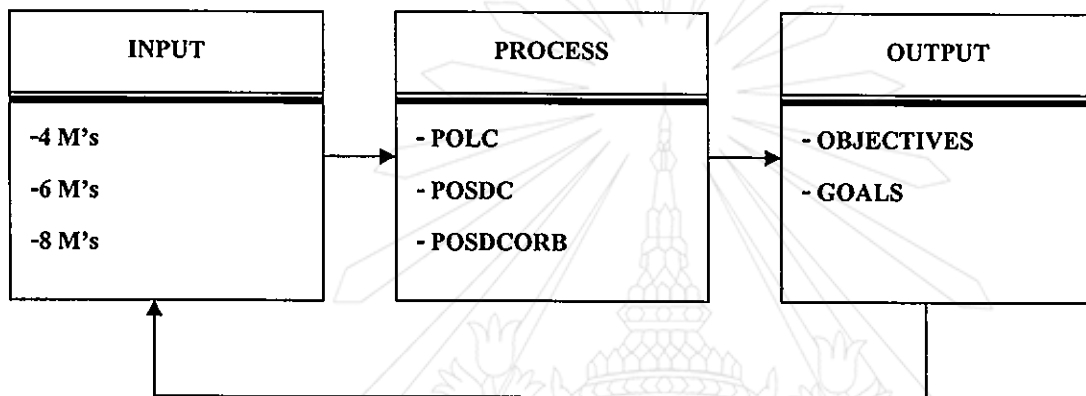
^{๓๔} ธงชัย สันติวงษ์, *องค์การและบริหาร*, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๒๓), หน้า ๑๕๖.

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน.

กระบวนการในการจัดองค์การ

กระบวนการในการจัดองค์การจะเริ่มต้นจากการออกแบบงานว่าองค์การควรมีงานหรือกิจกรรมใดบ้างหลังจากนั้นจึงนำงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่มงานกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน อำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน การกระจายอำนาจ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ

กระบวนการการจัดการ



INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ ๔ M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ/ การจัดการ (Method / Management) ถูกนำไปจัดระบบเพื่อประมวลผลหรือแปรรูปต่อมาเมื่อเศรษฐกิจของสังคมโลกพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง ๔ ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงได้เพิ่มอีก ๒ M's เป็น ๖ M's ได้แก่ เครื่องจักรเครื่องกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น ๗ M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารพรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว ใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรที่จะนำเข้าผ่านกระบวนการการผลิต รวมเป็น ๘ M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุดครบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ ๔ ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading), และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของอังรี ฟาโย ปี ๑๙๑๖^{๔๖} ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Co-Ordination), การควบคุม (Controlling), ต่อมาในปี ๑๙๓๗ กุลิก และเออร์วิค (Gulick และ Urwick อ้างถึงในธงชัย, ๒๕๕๐: ๑๕) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting), และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกย่อว่า POSDCORB ครั้งเมื่อล่วงเข้าปี ๑๙๗๒ แฮร์โรลด์ กูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่การจัดการคือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวคิดของเขาเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน โดยในปี ๑๙๘๘ กูนต์ซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Weiheich, ๑๙๘๘: ๑๓) เขียนคำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาการด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทียุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้^{๔๗} ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป

OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์กรสามารถแบ่งอย่างหยาบได้เป็น ๒ ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-Profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า (Products) กับองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

การจัดการหรือการบริหารจึงเปรียบเหมือนกับพ่อครัวที่มีเป้าหมายในการปรุงอาหารให้เอร็ดอร่อยเป็นที่ถูกใจลูกค้า โดยหวังว่าลูกค้าจะหวนกลับมาใช้บริการของร้านอาหารซ้ำอีก หรือบอกต่อกันไปให้ลูกค้าผู้อื่นเข้ามาใช้บริการ ถือเป็น การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive

^{๔๖} ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, วิทยาการบริหาร สำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔.

^{๔๗} Koontz and Weihrich, *Management*, (Singapore : McGraw-Hill, Inc, 1988), p.13.

advantage) ของร้านอาหารจากการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพนั่นเอง หากพ่อค้าต้องการปรุงอาหารจานเด็ด ทรัพยากรที่นำเข้าไป (Input) ได้แก่ เนื้อ หมู เป็ด ไก่ ผักต่าง ๆ เครื่องปรุง พริกแกง เป็นต้น ในขณะที่กระบวนการแปรรูป (Process) ต้องใช้เครื่องมือซึ่งได้แก่ มีด ตะหลิว กระทะ หม้อ ซึ่ง เขียงหั่นผัก หรือหมู เป็นต้น เมื่อนำเนื้อมาผสมผักใส่เครื่องปรุงด้วยเครื่องครัวเสร็จออกมาเป็นเมนูอาหารจานเด็ด (Output) ก็สามารถนำไปบริการลูกค้าที่สั่งได้

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ที่เจ้าของธุรกิจต้องการสร้างให้เกิดกับธุรกิจของตนนั้นเกิดจากการพยายามเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าผ่านกระบวนการรักษาเอกลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร (Bernardin และ Russell, ๑๙๙๓ : ๓๖-๓๗)^{๔๔} คุณค่าของลูกค้า (Customer value) จะเกิดขึ้นต่อเมื่อพนักงานทุกคนเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกระบวนการที่ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ในขณะที่การรักษาเอกลักษณ์ (Maintaining uniqueness) จะเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ตัวอย่างเช่น ร้านอาหารดังกล่าวข้างต้นที่เสนอเมนูจานเด็ดอันเป็นเอกลักษณ์ของร้านเพื่อที่จะใช้ดึงดูดลูกค้า ซึ่งแม้ว่าจะมีร้านอาหารอยู่ใกล้เคียงหลายร้านก็ไม่สามารถได้เปรียบในส่วนแบ่งตลาดเท่าใดนัก ซึ่งมีแหล่งที่มาจาก ๔ แหล่งด้วยกัน คือ

๑. ความสามารถทางการเงิน (Financial of economic capability) จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่ได้รับมรดกจากบรรพบุรุษที่ร่ำรวย ย่อมสามารถสร้างธุรกิจด้วยสายป่านที่ยาวกว่าและด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกกว่าธุรกิจของคู่แข่งที่กู้เงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ราคาของผลิตภัณฑ์สูงกว่าก็คือการสร้างเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจในสายตาของลูกค้านั่นเอง

๒. ความสามารถทางกลยุทธ์หรือผลิตภัณฑ์ (Strategic or product capability) โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์หรือบริการของคู่แข่ง เพื่อสร้างเอกลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้าให้ได้มากที่สุด ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอาหารแบบจานด่วน (Fast food) ประเภทแฮมเบอร์เกอร์ จำเป็นต้องมีสลัดบาร์ (Slad bars), ทาโกบาร์ (Taco bar), อาหารเช้า, อาหารสำหรับเด็ก เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกนอกเหนือจากแฮมเบอร์เกอร์ซึ่งเป็นอาหารหลักของร้าน

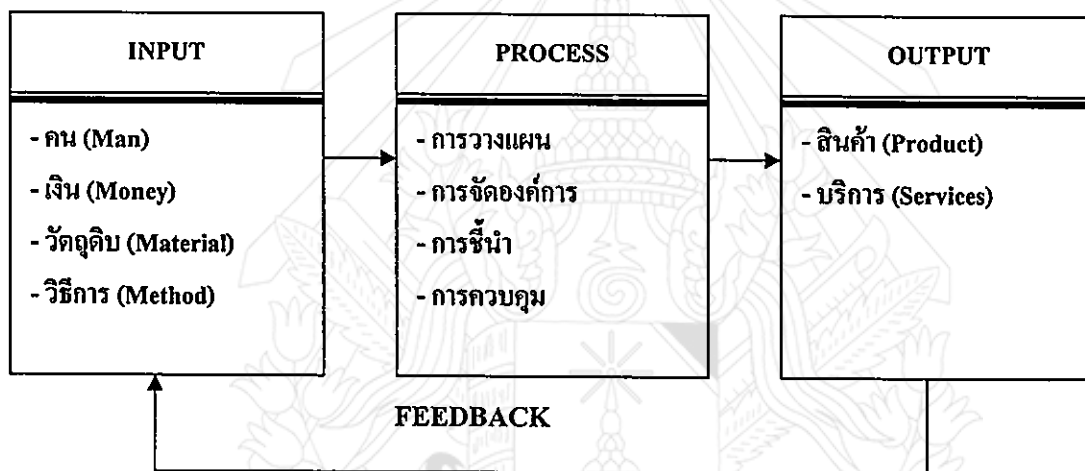
๓. ความสามารถทางเทคโนโลยีหรือการปฏิบัติงาน (Technological or operational capability) จะได้มาด้วยการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development – R&D) เพื่อให้ทราบว่า

^{๔๔}Bernardin, H. J. and J.E.A .Russell, Human Resource Management An Experiential, (Singapore : McGraw-Hill, Inc, 1993), pp.36-37.

เทคโนโลยีใดเหมาะกับธุรกิจของเรา การใช้หุ่นยนต์อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์เป็นตัวอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดเจนในความสามารถด้านเทคโนโลยีหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของธุรกิจรถยนต์

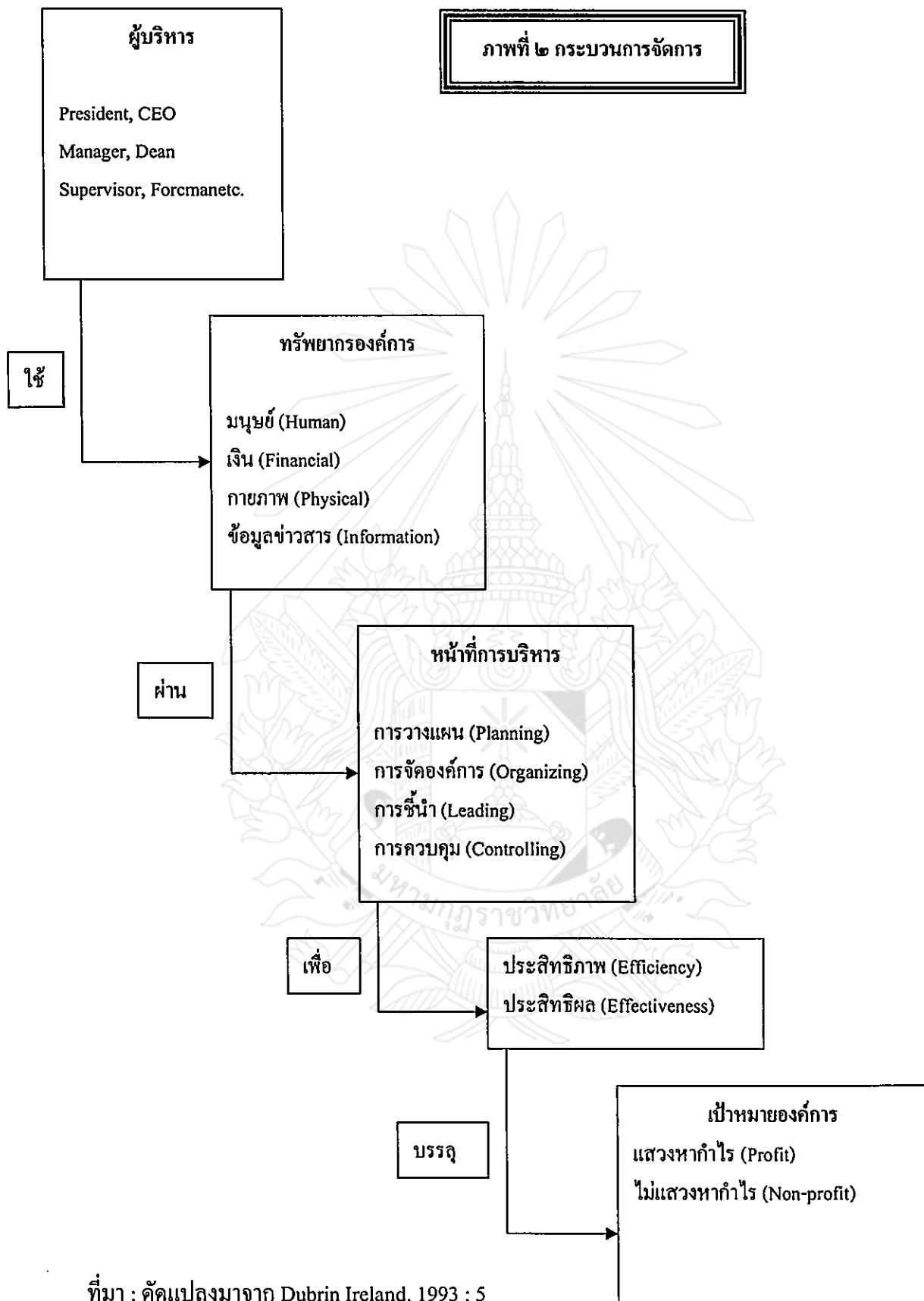
๔. ความสามารถขององค์กร (Organizational capability) ในการระบบและกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและหรือกลยุทธ์ที่ต้องการระบบที่ล้ำสมัยหรือกำลังคนที่มีมากเกินไปในองค์กร อาจทำให้องค์กรหรือธุรกิจต้องมีต้นทุนในการผลิตอันเนื่องมาจากการซ่อมบำรุงระบบที่ล้ำสมัยอุบัติเหตุ หรือค่าจ้างสำหรับกำลังคนส่วนเกิน ความสามารถขององค์กรยังหมายถึงรวมถึงความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการตอบสนอง ความสามารถในการรักษาความต่อเนื่องและความมีเสถียรภาพของระบบการผลิตหรือบริการ

ภาพที่ ๑ รายละเอียดของกระบวนการจัดการ



อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการด้านการจัดการที่มีความเห็นคล้ายคลึงกันอีกเป็นจำนวนมาก แต่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรการบริหารและหน้าที่ทางการจัดการแตกต่างกันออกไป ในยุคสมัยใหม่ อันเป็นยุคสมัยของเทคโนโลยีข่าวสาร (Information technology) ที่มีนุษย์ต้องบริโภคข่าวสารตลอดเวลา ดับบริน และไอร์แลนด์ ให้ความสำคัญของการจัดการ (Management) โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรองค์กรในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร (information) เป็นสำคัญว่า เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรองค์กรให้บรรลุเป้าหมายผ่านหน้าที่ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม ดังรายละเอียดดังภาพที่ ๒^{๔๕}

^{๔๕} Ibid, p.4.



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Dubrin Ireland, 1993 : 5

จากภาพที่ ๒ จะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการนั้นจะถูกแบ่งออกเป็น ส่วน ๆ โดยเริ่มจาก ส่วนปลายสุดที่เป็นเป้าหมายขององค์การ (Organization objective) ซึ่งองค์การต้องการบรรลุหรือ ประสบผลสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าวผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องใช้หน้าที่ทางการ บริหาร (Management functions) อันได้แก่ การวางแผน, การจัดองค์การ, การชี้นำ และการควบคุม ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ในองค์การให้ดำเนินการสอดคล้องช่วยเหลือเกื้อกูลไปด้วยกัน โดยใช้ ทรัพยากรองค์การ (Organizational resources) อันได้แก่ มนุษย์, เงิน, วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องมือ ต่าง ๆ และข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) อันถือ ได้ว่าเป็นรูปแบบแห่งความหมายของการจัดการที่สมบูรณ์ที่สุดในยุคปัจจุบันนี้ ข้อสังเกตที่เห็น ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับความหมายของการจัดการในยุคก่อนคือการเปลี่ยนแปลงของการใช้คำ เช่น ปัจจุบันใช้คำว่าทรัพยากรองค์การ (Organizational resources) แทนคำว่าทรัพยากรทางการบริหาร (Management resources) เป็นต้น ซึ่งสามารถพอที่จะอธิบายกระบวนการจัดการได้ดังนี้

๑. ทรัพยากรองค์การ (Organizational resources) อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) นับเป็นสิ่งที่ทำลายผู้บริหารมากที่สุดในปัจจุบันว่าจะจงใจพนักงานแต่ละคนให้ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างไร ในขณะที่ ทรัพยากรด้านเงินทุน (Financial resources) จะมีที่มาของแหล่งเงินทุนที่แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์การที่แสวงหากำไร (Profit companies) จะมีแหล่งเงินทุนมาจากผู้ถือหุ้น (Stockholders), เงินทุนที่กู้ยืมมาจากธนาคารหรือ สถาบันการเงิน หากเป็นองค์การของรัฐ (Governmental agencies) จะมีแหล่งเงินรายได้จากการเก็บ ภาษีของท้องถิ่นหรือรัฐบาลเป็นหลักซึ่งแจกจ่ายให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในรูปของงบประมาณ ประจำปี ส่วนองค์การที่ไม่ได้แสวงหากำไร (Non-profit firms) เงินทุนส่วนใหญ่จะได้มาจากการ บริจาคของผู้มีจิตศรัทธา ส่วนทางด้านทรัพยากรกายภาพ (Physical resources) ที่องค์การทุกองค์การ ต้องใช้ ได้แก่ วัสดุคิป์ ที่ดิน อาคาร เฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน เครื่องจักรต่างๆ แม้ กระทั่งสินค้าคงคลัง และที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรข้อมูลข่าวสาร (Informational resources) จะอยู่ ในรูปของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการวิเคราะห์และแปรสภาพที่เป็นข้อมูลที่พร้อมจะให้ผู้บริหาร นำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นข้อมูลเหล่านี้จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลา กระชับรัดกุม ข้อมูลข่าวสารที่องค์การต้องการเช่น ข้อมูลด้านตัวเลขงบประมาณ การวิเคราะห์ พยากรณ์ยอดขาย การพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ การวิเคราะห์หาความต้องการกำลังคนในองค์การ ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารดีขึ้น^{๕๐}

^{๕๐} Ibid, pp.6-8.

๒. หน้าที่ทางการบริหาร (Functions of management) ในปัจจุบันนี้จะมีหน้าที่พื้นฐานที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การต้องปฏิบัติคือ การวางแผน, การจัดองค์การ, การชี้นำและการควบคุม ซึ่งการวางแผน (Planning) จะเกี่ยวพันอยู่กับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์หรือออกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้รวมทั้งการพยายามพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of plans) เพื่อให้สามารถบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน (ออกมาในรูปของเป้าหมายขององค์การนโยบาย-ภารกิจ-กิจกรรม ลดหลั่นลงไป) ในขณะที่การจัดองค์การ (Organizing) จะเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการออกแบบโครงสร้างขององค์การนั้นคือการกำหนดว่างานอะไรบ้างที่ต้องกระทำ, ใครเป็นผู้ปฏิบัติ, จะรวมงานเป็นกลุ่มงานเดียวกันหรือไม่, ใครควรขึ้นต่อใคร, รายงานต่อใคร, ตลอดจนการกำหนดระดับของการตัดสินใจ เป็นต้น ส่วนการชี้นำ (Leading) เป็นภารกิจทางด้านการจัดการอีกประการหนึ่งในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในองค์การ โดยการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจ ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ, การดูแลสั่งการในกิจกรรมของผู้อื่น, การเลือกช่องทางติดต่อสื่อสารที่ให้ประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งการพยายามแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การที่มักเรียกกันว่า “การบริหารความขัดแย้ง” (Conflict management) และหน้าที่การบริหารในส่วนสุดท้ายคือการควบคุม (Controlling) จะเริ่มดำเนินการปฏิบัติต่อเมื่อเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การถูกกำหนดขึ้นก่อนแล้วในขณะที่การทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการประกันความผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องคอยสอดส่องดูแลใส่ใจกับการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถที่จะเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในอดีตหากพบว่ามีข้อสงสัยเกิดขึ้นยังสามารถปรับตัวไปเริ่มต้นในจุดเริ่มต้นใหม่ได้ทัน ดังนั้นสรุปว่า การควบคุม คือการตรวจสอบ (Monitoring) เปรียบเทียบ (Comparing) และแก้ไข (Correcting) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๔๖}

๓. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้า (Input) กับผลที่ได้รับ (Output) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร (ได้แก่ คน, เงิน, วัสดุสิ่งของเครื่องมือต่าง ๆ และวิธีการผลิต) ที่นำเข้า หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่มุมมองของผลผลิตที่ได้รับ) ในขณะเดียวกันหาผลผลิตที่ได้ออกมาใช้ทรัพยากรที่น้อยหรือ

^{๔๖} Ibid, pp. 11-12.

ประหยัดที่สุด มองในแง่มุมมองของกระบวนการหรือวิธีการผลิต) หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าการจัดการจะเกี่ยวพันกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากรที่น้อยที่สุด (Management is concerned with minimizing resource costs) หรือการทำให้ถูกต้องเหมาะสม (Doing things right) (Robbins และ Coulter, ๑๙๙๕: ๕) เมื่อนำมารวมเข้ากับคามพึงพอใจ (Satisfaction) ของลูกค้า ข้อมหมายถึงคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสซื้อซ้ำหรือบอกต่อของลูกค้าว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นวิธีการหาประสิทธิภาพจึงสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $E = (O - I) + S$ เมื่อ

E = ประสิทธิภาพ (Efficiency)

O = ผลผลิตที่ได้รับ (Output)

I = ทรัพยากรที่นำเข้า (Input)

S = ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในแง่การจัดการ หมายถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การ นั่นคือการทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ ซึ่งบางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์การในแง่มุมมองของประสิทธิผลอาจไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปว่าจะมากหรือน้อยเพียงใด ในภาพรวมแล้วประสิทธิภาพจะเกี่ยวพันกับวิธีการ (Means) ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวพันกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (Ends)^{๕๒}

ประสิทธิภาพสูงย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตนาฬิกาชั้นนำของโลกแห่งหนึ่งสามารถผลิตนาฬิกาที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงแม่นยำตอบสนองความต้องการลูกค้าจำนวนมากได้ โดยไม่สนใจแรงงานที่ใช้ไปหรือต้นทุนที่นำเข้าไปในกระบวนการผลิต ถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จด้วยต้นทุนที่สูงซึ่งนั่นคือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ ในขณะที่หากเน้นประสิทธิภาพอย่างเดียว เราก็จำเป็นต้องตัดต้นทุนนำเข้าให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตที่อาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิผลได้เช่นกัน หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารพึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

^{๕๒} Ibid, p. 9.

โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การ

โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงบ้านหรือสะพานเราจะนึกถึงส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบกันเข้าเป็นตัวบ้านหรือสะพาน และเราจะเรียกส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ว่า “โครงสร้าง” ของบ้านหรือของสะพาน ทำนองเดียวกันเมื่อพูดถึงองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ เราก็จะนึกถึงระบบที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานอยู่และทำงานร่วมกันได้อย่างไร เช่น เมื่อพูดถึงหน่วยงานทางทหารเราก็จะนึกถึงตำแหน่งและยศของทหาร และนึกถึงความมีระเบียบวินัยของทหาร หรือเมื่อพูดถึงโรงเรียนเราก็จะนึกถึงครูใหญ่ ครูผู้สอน และนักเรียน ฯลฯ เราเรียกระบบการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การว่า “โครงสร้าง” เช่นเดียวกัน โครงสร้างนี้นับว่ามีความสำคัญมาก บ้านหรือสะพานจะสวยงามแข็งแรงทนทานหรือใช้ได้นานเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวโครงสร้าง ทำนองเดียวกัน การดำเนินงานขององค์การจะบรรลุผลตามเป้าหมายได้เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับระบบโครงสร้างขององค์การเช่นกัน ด้วยความสำคัญของระบบโครงสร้างขององค์การดังกล่าวแล้ว ในหัวข้อนี้จะขอกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับระบบโครงสร้างขององค์การใน ๓ ประเด็น คือ โครงสร้างขององค์การ เป้าหมายของ องค์การ และความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างกับเป้าหมายขององค์การตามลำดับ ดังต่อไปนี้

โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การ (Organizational structure) หมายถึง “รูปแบบความสัมพันธ์แบบทางการระหว่างบุคลากรในองค์การ” (The structure of the organization is the patterns of relationship among the people who constitute the organization.) กล่าวโดยสรุป และให้เข้าใจได้ง่าย โครงสร้างขององค์การก็คือระบบที่กำหนดวิธีการ (Means) ต่าง ๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปด้วยดีนั่นเอง (เหมือนกับ โครงสร้างของบ้านและสะพานที่ทำให้บ้านและสะพานแข็งแรงทนทาน) เราสามารถทำความเข้าใจโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้โดยอาศัยทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ทั้งนี้ก็เพราะว่า องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันล้วนพัฒนามาจากระบบราชการทั้งสิ้น ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์ (Weber) ได้กล่าวถึงการจัดรูปแบบความสัมพันธ์แบบทางการระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องเน้นหรือให้ความสำคัญกับเรื่องของระดับการบังคับบัญชา (Hierarchy of offices) อำนาจหน้าที่ (Authority) กฎระเบียบ (Rules and regulations) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) และเอกสารราชการ (Written records)^{๔๓} ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าโครงสร้างของ

^{๔๓} Max Weber, “Bureaucracy”, in J.A. Litterer (ed.), *Organization :Structure and Behavior*, (New York : Wiley, 1963) , pp. 40-50.

องค์การในระบบราชการจะประกอบด้วยส่วนที่สำคัญอยู่ ๕ ประการดังกล่าวแล้ว และจะขอกกล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

๑. ระดับการบังคับบัญชา ระดับการบังคับบัญชาในระบบราชการนี้ หมายถึง ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอำนาจและความรับผิดชอบในองค์การ ตามทฤษฎีระบบราชการการบังคับบัญชาในองค์การจะต้องจัดไว้เป็นระดับ ลดหลั่นลงไปเป็นชั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การกำกับ ควบคุม ติดตาม และนิเทศมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในโรงเรียน ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่คือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับรอง ๆ ลงไปได้แก่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้ากลุ่มวิชา และครูผู้สอนตามลำดับ ระดับการบังคับบัญชาแต่ละองค์การจะแตกต่างกันออกไปตามขนาด และความซับซ้อนขององค์การ บางองค์การมีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับ แต่บางองค์การอาจมีเพียงไม่กี่ระดับ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปจะแบ่งระดับการบังคับบัญชาออกเป็น ๒ ระดับคือ ครูใหญ่ ซึ่งเป็นระดับสูงสุด และระดับรองลงมา คือหัวหน้ากลุ่มวิชา

๒. กฎ ระเบียบต่าง ๆ กฎ ระเบียบ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งใน โครงสร้างขององค์การตามทฤษฎีระบบราชการ กฎ ระเบียบนี้ หมายถึง ข้อกำหนดแนวปฏิบัติเรื่องต่าง ๆ สำหรับให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปในแนวเดียวกันอย่างสอดคล้องประสานกัน โดยทั่วไป กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์การจะต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน และมักจะออกมาในรูปของ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ หรือ ข้อบังคับ กฎระเบียบในองค์การจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การพานักเรียนนักศึกษาไปศึกษานอกสถานที่ การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน และการลงโทษนักเรียน เป็นต้น นอกจากนั้น กฎระเบียบในองค์การยังไม่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสิทธิและประโยชน์ตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์การ เช่น การลา การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การศึกษาบุตร และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น ตามทฤษฎีระบบราชการนั้นต้องการให้ใช้กฎระเบียบราชการเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงาน ไม่ใช่ใช้กฎระเบียบราชการเป็นเป้าหมายปลายทางของการปฏิบัติงาน

๓. ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตามทฤษฎีระบบราชการเชื่อว่าการทำงานขององค์การจะ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมเหตุสมผล ถ้าแบ่งงานขององค์การออกเป็นงานย่อย หรือเป็นฝ่ายตามลักษณะของงานเพราะจะทำให้สามารถบรรจุบุคลากรที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้ตรงกับงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น การกำหนดให้ใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญอีกอย่างหนึ่งของโครงสร้างตามทฤษฎีระบบราชการ งาน ต่าง ๆ ในองค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญแตกต่างกันไป ในสถานศึกษา ครู อาจารย์ที่ทำการสอนจะต้องเป็นผู้ที่ผ่านการศึกษอบรมหรือเชี่ยวชาญด้านการสอน โดยเฉพาะส่วนบุคลากรที่ทำงานด้าน

การแนะแนวก็ต้องผ่านการศึกษา อบรม และมีความเชี่ยวชาญทางการแนะแนว นอกจากนั้น องค์การต่าง ๆ ก็อาจใช้บุคลากรเชี่ยวชาญไม่เท่ากัน เช่น ครูอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูงกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยม และทำนองเดียวกัน ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมก็ต้อง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูงกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นต้น

๔. เอกสารทางราชการ การจัดโครงสร้างขององค์การตามทฤษฎีระบบราชการได้ให้ความสำคัญกับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐานซึ่งเรียกกันว่า “เอกสารทางราชการ” (Written records) โดยที่ เอกสารต่าง ๆ นี้จะต้องจัดทำขึ้นไว้อย่างเป็นระบบ และเก็บรักษาไว้เป็นอย่างดี การที่องค์การต้องมีการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เป็นเอกสารนั้น ก็เพื่อจะให้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบ หรือใช้ในการตัดสินใจต่อไป สำหรับเอกสารทางราชการที่สถานศึกษาจะต้องจัดทำนั้น มีอยู่มากมาย เช่น เอกสารที่เกี่ยวกับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ขอบังคับ หนังสือโต้ตอบระหว่างหน่วยงาน รวมไปถึงทะเบียนครู และนักเรียนด้วย

๕. อำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่ (Legal authority) หมายถึง อิทธิพลที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ โดยที่บุคคลอื่น ๆ ยอมรับว่า เป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องปฏิบัติตาม ภายใต้กรอบของทฤษฎีระบบราชการถือว่าบุคลากรที่รับผิดชอบงานในระดับต่าง ๆ จะต้องมีอำนาจตามสมควรจึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ คือต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการใด ๆ ภายในขอบเขตงานที่บุคลากรนั้นรับผิดชอบ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงผูกพันอยู่กับตำแหน่ง หรือความรับผิดชอบ และแต่ละตำแหน่งก็จะมี อำนาจนี้ไม่เท่าเทียมกัน เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่ต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดใน โรงเรียนก็จะต้องมีอำนาจมากที่สุด ในโรงเรียน ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ ในระดับรอง ๆ ลงไปก็จะมีอำนาจลดหลั่นลงไป^{๔๔}

เป้าหมายขององค์การ

เป้าหมายขององค์การ คือสิ่งที่องค์การคาดหวังหรือต้องการจะให้เกิดขึ้น ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นปลายทาง (Ends) ของการดำเนินงาน ซึ่งบางครั้งเราอาจเรียกรวม ๆ กันว่า “เป้าหมายปลายทาง” องค์การทุกองค์การจะต้องมีเป้าหมายและจะไม่มีองค์การใดที่ตั้งขึ้นมาโดยปราศจากเป้าหมายเพียงแต่ว่าองค์การต่าง ๆ อาจจะมีเป้าหมายไม่เหมือนกัน เช่น บริษัทธุรกิจย่อมจะมีเป้าหมายอยู่ที่ผลกำไรจากการลงทุน ส่วนโรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่น ๆ จะมีเป้าหมายที่คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในทางบริหารเป้าหมายขององค์การนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างไรแล้ว การดำเนินกิจกรรม

^{๔๔} จำเนียร ช่วงโชติ, เทคนิคการแนะแนว, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๕-๒๐.

ต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดระบบงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ตลอดจนการกำกับติดตามนิเทศและการประเมินผลล้วนแต่ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นๆ

ในความเป็นจริงองค์การต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมาจะมีเป้าหมายอยู่หลายประการเพียงแต่ว่าบางองค์การอาจจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าเป้าหมายอื่น ๆ จนทำให้เข้าใจว่าองค์การนั้นมีเพียงเป้าหมายเดียว จากการศึกษาของเฮจ (Hage) พบว่า เป้าหมายขององค์การโดยทั่วไปแล้วจะมีอยู่ ๔ ประการด้วยกัน คือ ความเจริญก้าวหน้า (Adaptiveness) ผลผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ^{๔๔} (Satisfaction) ซึ่งเป้าหมายแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ คงจะไม่มีองค์การใด ๆ ที่ตั้งขึ้นมาแล้วต้องการให้อยู่ในสภาพเดิมตลอดไปมีแต่ต้องการให้องค์การนั้นเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือพัฒนาก้าวหน้าไปกว่าที่เป็นอยู่ เช่น ในโรงเรียนประถมศึกษาที่เคยเปิดสอนถึงชั้นประถมปีที่ ๖ ก็ต้องการให้ขยายออกไปถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จากที่เคยมีห้องเรียนเพียง ๔ - ๕ ห้องเรียนก็ต้องการขยายออกไปเป็น ๑๐ ห้องเรียน หรือจากที่ไม่เคยมีสนามเด็กเล่น ก็ต้องการให้มีสนามเด็กเล่นที่ได้มาตรฐานอย่างนี้ เป็นต้น ดังนั้น ความเจริญก้าวหน้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเป้าหมายหนึ่งที่องค์การทั่วไปต้องการ เฮจ มีความเห็นว่าตัวบ่งชี้ และใช้วัดความเจริญก้าวหน้าขององค์การคือ จำนวนโครงการใหม่ ๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการใหม่ ที่เกิดขึ้นในองค์การในแต่ละปี

๒. ผลผลิต องค์การทุกองค์การล้วนต้องการให้ผลผลิตขององค์การมีปริมาณและคุณภาพเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ บางองค์การอาจเน้นการเพิ่มปริมาณของผลผลิต แต่บางองค์การอาจเน้นไปที่การเพิ่มคุณภาพ หรือบางองค์การอาจเน้นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ดังนั้นคงจะไม่ผิดถ้ากล่าววว่าองค์การส่วนใหญ่หรือทั้งหมดต่างให้ความสำคัญและยึดประเด็นการเพิ่มผลผลิตนี้เป็นเป้าหมายหลักขององค์การ เช่น ในสถานศึกษาทุกแห่งทุกระดับมีเป้าหมายที่คุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพสูงตามที่สังคมต้องการ หรือสถานศึกษาบางแห่งอาจถือเอาปริมาณของผู้สำเร็จการศึกษาในแต่ละปีเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาด้วยก็ได้ ในทัศนะของเฮจ เห็นว่า ผลผลิตหรือประสิทธิผลขององค์การจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดนั้น ให้อู้อได้จากอัตราการเพิ่มผลผลิต

^{๔๔} Jerald Hage, "An Axiomatic Theory of Organizations", in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (ed.), *Organizations and Human Behavior : Focus on Schools*, (New York : Mc-Graw-Hill, 1968), pp. 92-93.

๓. ประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการลงทุนกับผลที่ได้ (Cost-effectiveness) ในทางธุรกิจ ประสิทธิภาพหมายถึง การลงทุนที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ น้อยที่สุด แต่ได้ประโยชน์สูงสุดหรือกำไรมากที่สุด แต่สำหรับประสิทธิภาพของสถานศึกษาพิจารณาจากค่าใช้จ่ายรายหัวของ ผู้เรียนกับคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา กล่าวคือ ถ้าค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการศึกษาของนักเรียนสูง แต่คุณภาพของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาค่ำหรือไม่เป็นที่น่าพอใจก็แสดงว่าประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษายังต่ำ ประสิทธิภาพนี้จึงเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์กร สำหรับตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไป คือ ค่าใช้จ่ายต่อผลผลิตต่อหน่วยในช่วงเวลาใดเวลา

๔. ความพึงพอใจ ความพึงพอใจนี้ หมายถึง ทศนคติ (Attitude) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และต่องานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากความพึงพอใจของบุคลากรมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรโดยทั่วไปจึงมุ่งหวัง หรือต้องการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของตนด้วย สำหรับตัวบ่งชี้ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจของบุคลากรนั้นดูได้จากอัตราการละทิ้ง ทอดทิ้งงาน รวมทั้งการลาออกของบุคลากร^{๕๖}

ความต้องการของบุคลากรในองค์กร

การบริหารในอดีตไม่ค่อยสนใจและให้ความสำคัญกับบุคลากร (ผู้ที่ทำงานให้กับองค์กร) กันมากนัก มักจะมองกันว่าบุคลากรคือผู้ที่ทำงานรับใช้ขององค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ตอบแทน ดังนั้น ผู้บริหารในอดีตจึงมักปฏิบัติต่อบุคลากรของตนเหมือนเครื่องจักร โดยมีได้คำนึงถึงว่าบุคลากรมีชีวิต จิตใจ มีอารมณ์ ความต้องการและความรู้สึก ตรงกันข้ามกับการบริหารในปัจจุบันซึ่งนอกจากจะให้ความสำคัญกับงานขององค์กรมากแล้ว ยังสนใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรมากขึ้นด้วย ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากวงการบริหารปัจจุบันตระหนักดีว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและจำเป็นยิ่งต่อองค์กร ยอมรับว่าแม้องค์กรจะมีทรัพยากรอย่างอื่นพร้อมเพียงใดก็ตาม แต่หากบุคลากรขององค์กรยังไม่พร้อมก็ยากที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กร บรรลุผลได้

การบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์ถือว่า “ความต้องการ” (Needs) มีความสำคัญมากเพราะเป็นตัวแปรสำคัญต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การทำความเข้าใจ

^{๕๖} สมพร สุทัศนีย์, จิตวิทยาการปกครอง, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๘-๒๙.

ใจความต้องการของบุคลากรในแง่ต่อไปนี้ จะช่วยให้ได้กรอบความคิดที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การ

ประเภทความต้องการของบุคลากร

นักจิตวิทยาได้พิสูจน์และยืนยันแล้วว่ามนุษย์มีความต้องการ และความต้องการของมนุษย์นั้นมีมากมายจนไม่มีใครสามารถบอกได้หมดว่า มนุษย์มีความต้องการอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม นักจิตวิทยาได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ คือความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) และความต้องการทางจิตใจ^{๔๗} (Psychological needs) ซึ่งแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการ อาหาร น้ำ อากาศ และการหลับสนอน เป็นต้น หากมนุษย์ไม่ได้รับตอบสนองความต้องการทางร่างกายอย่างเพียงพอแล้ว ก็จะไม่สามารถมีชีวิตต่อไปได้ สำหรับบุคลากรในองค์การนอกจากมีความต้องการสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทั่ว ๆ ไปแล้วบุคลากรยังมีความต้องการทางร่างกายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขาด้วย เช่น ต้องการเวลาหยุดพักผ่อน ระหว่างการทำงาน ต้องการมีสถานที่ทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งต้องการมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ตามสมควรด้วย เป็นต้น

๒. ความต้องการทางจิตใจ เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่และทำงานร่วมกันของมนุษย์ในสังคม เช่น ต้องการความรักความอบอุ่น ต้องการความปลอดภัย การได้รับการยกย่อง และการยอมรับจากสังคม เป็นต้น สำหรับบุคลากรในองค์การนอกจากจะมีความต้องการทางจิตใจที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตทั่ว ๆ ไปแล้ว ยังมีความต้องการทางจิตใจที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์การด้วย เช่น ต้องการความมั่นคงในระบบงาน ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานด้วย

ความต้องการทางจิตใจของบุคลากรนี้ มีความซับซ้อนมากกว่าความต้องการทางร่างกายมาก มาสโลว์ ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการทางจิตใจของบุคลากรไว้ ๕ ประการ คือ

(๑) ความต้องการทางจิตใจของบุคลากร มิได้มีมาตั้งแต่ต้นเหมือนความต้องการทางร่างกาย แต่เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานให้กับองค์การแล้วระยะหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเมื่อบุคลากรมีประสบการณ์ในองค์การมากขึ้น

^{๔๗} Moris S. Viteles, *Motivation and Morale in Industry*, (New York : W.W. Norton and Company, 1953) , p.71.

(๒) บุคลากรแต่ละคนอาจมีความต้องการทางจิตใจอย่างเดียวกัน แต่อาจมีความต้องการมากน้อยไม่เท่ากัน

(๓) ความต้องการทางจิตใจของบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะไม่คงที่ตลอดไป แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตาม เวลา หรือประสบการณ์ของบุคลากร

(๔) ความต้องการทางจิตใจของบุคลากรมักจะไม่แสดงออกมาให้ผู้อื่นสังเกต

(๕) ความต้องการทางจิตใจของบุคลากรมักจะเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปทัสถาน (Norms) ของกลุ่ม กล่าวคือ ถ้าสมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่ต้องการอะไรบุคลากรที่จะมีความต้องการตามกลุ่มไปด้วย^{๕๔}

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ นำไปสู่การสรุปได้ว่า ความต้องการของบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการกำหนดเป้าหมายและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร โดยที่ในการปฏิบัติงานใดๆ บุคลากรย่อมจะมีเป้าหมายของตนไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่งและจะแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายนั้น ประเด็นที่ควรพิจารณาในเชิงการบริหารจึงอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรเองกับเป้าหมายขององค์การตรงกัน หรือไปในทิศทางเดียวกัน เพราะถ้าทำได้เช่นนี้ก็หมายถึงว่า บุคลากรก็จะได้สิ่งที่เขาต้องการ ขณะเดียวกันเป้าหมายขององค์การก็จะบรรลุผลตามที่องค์การต้องการด้วย

ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การ

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามนอกจากต้องอาศัยความรู้ ทักษะ เทคนิควิธี ตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ แล้ว กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งจำเป็นมากเช่นเดียวกัน แม้ในยุทธศาสตร์ของการรบก็ยังเชื่อกันว่าฝ่ายที่มีกำลังทหารน้อยกว่า สามารถจะเอาชนะฝ่ายที่มีกำลังทหารมากกว่าได้ หากว่าฝ่ายแรกมีกำลังใจที่เหนือกว่า ทำนองเดียวกันการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การก็ต้องการอาศัยกำลังใจเช่นเดียวกัน ในสถานศึกษาที่ครูอาจารย์มีกำลังใจสูงก็จะมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจในทางตรงกันข้ามหากครูอาจารย์ขาดกำลังใจหรือมีกำลังใจไม่พอ ความร่วมมือและความสนใจงานก็จะลดลง กำลังใจที่กล่าวถึงนี้ในทางบริหารมักเรียกว่า “ขวัญหรือขวัญกำลังใจ” (Morale) ในการปฏิบัติงาน

^{๕๔} Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, (New York : Harper and Row, 1954), p.

ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

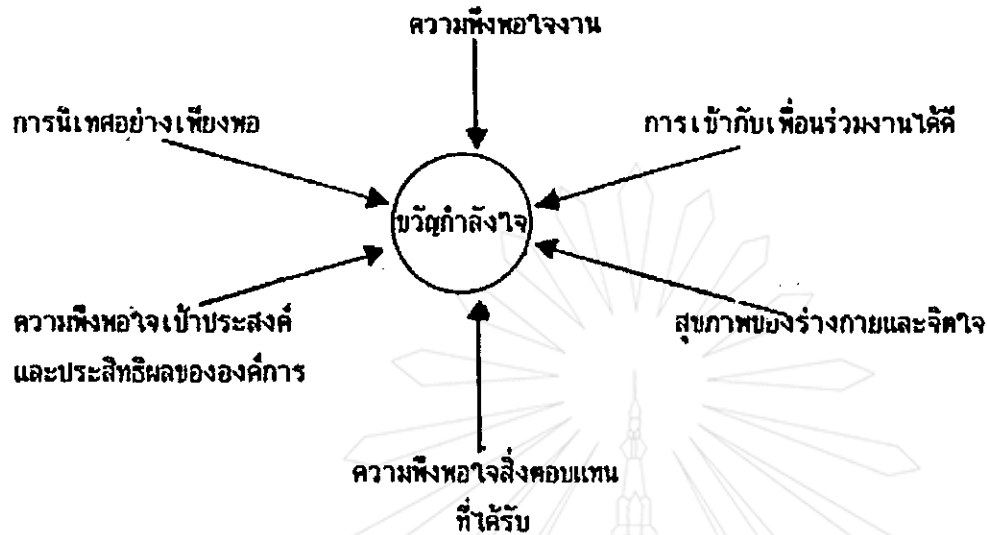
ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เป็นคำศัพท์เฉพาะอีกคำหนึ่งที่ใช้กันทั่วไปในทางบริหาร ซึ่งหมายถึง “ทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน” คือ ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแล้ว ก็แสดงว่าบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแล้ว ก็แสดงว่าบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นับว่ามีความสำคัญมากเพราะเป็นพลังทางจิตใจที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ เราอาจเปรียบเทียบความสำคัญของขวัญกำลังใจของ บุคลากร ได้กับสุขภาพ อนามัยของบุคคล กล่าวคือ ในขณะที่สุขภาพอนามัยเป็นตัวบ่งชี้สภาพทางร่างกายของบุคคลนั้น ขวัญกำลังใจก็เป็นตัวบ่งชี้สภาพทางจิตใจของบุคลากรในขณะนั้นว่าอยู่ในสภาพอย่างไร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานหรือไม่

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจของบุคลากร

ได้กล่าวแล้วว่าขวัญกำลังใจ คือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะของความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมเหล่านั้น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้นมีอยู่มากมาย บางอย่างอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรมาก แต่บางอย่างก็มีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรน้อย จากการวิจัยของ แอช (Ash) พบว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรอย่างมากนั้นมีอยู่ ๖ ประการด้วยกันคือ การนิเทศอย่างเพียงพอ (Adequacy of supervision) ความพึงพอใจงาน (Job satisfaction) การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี (Compatibility with fellow employees) ความพึงพอใจเป้าหมายและประสิทธิผลขององค์การ (Satisfactory of organization purpose and effectiveness) ความพึงพอใจสิ่งตอบแทนที่ได้รับ (Satisfaction with rewards) และสุขภาพของร่างกายและจิตใจ^{๔๘} (Physical and mental health) ดังนั้นจึงถือได้ว่าสภาพแวดล้อมทั้ง ๖ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การ

^{๔๘} Philip Ash, "The SRA Employee Inventor : A Statistical Analysis", *Personal Psychology*

ภาพที่ ๓ แสดงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของบุคลากร



๑. การนิเทศอย่างเพียงพอ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นิเทศก์คอยให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งก่อนการปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี และบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่น ถ้าเป็นโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนอาจเริ่มการนิเทศตั้งแต่การช่วยให้ครูอาจารย์ได้ทราบ และเข้าใจนโยบายเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน รวมไปถึงการช่วยครูอาจารย์ให้เข้าใจหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผลตั้งแต่ก่อนที่ครูจะทำการสอน และระหว่างการสอนผู้บริหารโรงเรียนก็ช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ เช่น จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่ครูอาจารย์ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง

๒. ความพึงพอใจงาน หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากได้ทำงานที่ตนชอบหรือถนัด ทำให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถเต็มที่ เช่น ครูอาจารย์ที่เรียนมาทางด้านการศึกษาภาษาอังกฤษ ย่อมจะพึงพอใจงานสอนภาษาอังกฤษมาก หรือครูอาจารย์ที่มีความสามารถทางด้านกีฬาเป็นพิเศษ ก็ย่อมจะพึงพอใจหากได้รับมอบหมายงานด้านนี้ นอกจากนี้บุคลากรย่อมพึงพอใจงานที่เห็นว่าจะช่วยให้เขามีโอกาสก้าวหน้ามีชื่อเสียง หรือได้รับการยกย่อง

๓. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี หมายถึง การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของตน ซึ่งจะแสดงออกมาให้เห็นได้ในสองลักษณะ คือ จากการที่บุคลากรสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี นั่นแสดงถึงว่า บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าได้กับทุกคน

ส่วนในอีกลักษณะหนึ่งนั่นคือ เพื่อนฝูงให้การยกย่องนับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างดีหากมีปัญหาใด ๆ เพื่อนร่วมงานก็ยินดีที่จะช่วยเหลือให้คำแนะนำ

๔. ความพึงพอใจเป้าประสงค์และประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง บุคลากรพึงพอใจต่อเป้าหมายขององค์การ หรือของงานที่ตนรับผิดชอบอันเนื่องจากเป้าหมายขององค์การหรือเป้าหมายของงานนั้นตรงหรือสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรด้วยดังที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ กับเป้าหมายและพฤติกรรมของบุคลากรเช่น ครูอาจารย์กับโรงเรียนมีเป้าหมายสอดคล้องต้องกันว่า นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาและออกจากโรงเรียน ต้องมีความรู้สามัญมากเพียงพอที่จะไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ ดังนี้ ครูอาจารย์ก็จะพึงพอใจเป้าหมายประสงค์ขององค์การด้วย ส่วนความพึงพอใจในประสิทธิผลขององค์การนั้นหมายถึงว่า ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของครูอาจารย์นั้นบรรลุเป้าหมายในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ กรณีที่นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนไปแล้วไปสอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อได้น้อย ไม่ถึงเป้าที่คาดหวังเช่นนี้ ครูอาจารย์ก็ย่อมไม่พึงพอใจต่อผลที่ออกมา ดังนั้นในเรื่องนี้ ถ้าองค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานด้วย ก็น่าจะเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจงานแก่บุคลากร

๕. ความพึงพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ หมายถึง เมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานให้กับองค์การนั้น บุคลากรย่อมหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนตามที่ตนต้องการ และถ้าได้รับสิ่งตอบแทนตรงกับที่ความต้องการก็จะมี ความพึงพอใจ แต่ถ้าได้สิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการ ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นขอให้เข้าใจว่าสิ่งที่บุคลากรต้องการจากการปฏิบัติงานให้กับองค์การนั้นมีได้มีเฉพาะสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุ เช่น เงินเดือนหรือสิ่งของต่าง ๆ เท่านั้น สิ่งตอบแทนทางจิตใจเช่น ชื่อเสียงการได้รับการยกย่องชมเชยและความสำเร็จในการทำงานก็เป็นสิ่งตอบแทนที่บุคลากรต้องการด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นนักวิชาการบริหารหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความพึงพอใจสิ่งตอบแทนที่ได้รับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความ รู้ดีกว่าสิ่งที่เขาได้รับนั้นมีความสมดุลกับสิ่งที่เขาได้ให้กับองค์การ

๖. สุขภาพของร่างกายและจิตใจ สุขภาพของบุคลากรก็มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่น้อย หากบุคลากรมีสุขภาพพลานามัยดีก็จะมีพลังกายพลังความคิดที่จะทำงานได้อย่างเต็มที่ ตรงกันข้ามหากบุคลากรมีสุขภาพไม่ดีสามวันคือสี่วันไข้ กำลังใจในการทำงานก็จะลดน้อยถอยลงไป ทำนองเดียวกันสุขภาพทางจิตใจของบุคลากรก็มีผลต่อกำลังใจในการทำงานเช่นเดียวกัน เช่น ในภาวะที่บุคลากรมีความเครียดทางจิตใจก็จะเกิดความเบื่อหน่ายห่อถอยไม่ยอม

ทำงาน ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร^{๖๐}

๒.๔ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งความคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่างจึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้^{๖๑} อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ

๑. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร้าให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

๒. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีชื่อเสียงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

^{๖๐} สมพร สุทัศนีย์, จิตวิทยาการปกครอง, อ่างแล้ว, หน้า ๔๓-๔๔.

^{๖๑} สุรางค์ ไคว์ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๓.

๓. ทฤษฎีพุทธรินิยม (Cognitive View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นว่านี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accomodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งการจะทำให้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (intrinsic Motivation) นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาถือว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

๔. ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation) แนวความคิดนี้เป็นของมาส โลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็น ตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนี้ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน^{๒๒}

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี ๓ ด้านคือ

๑. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย ๔ เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้

๒. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบข้อ ๑ ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง ถึงแควดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

๓. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)^{๒๓}

^{๒๒} รศ. ดร. พรรณี ข. เจนจิต, จิตวิทยาการเรียนการสอน, (กรุงเทพฯ : บริษัท คอมแพคท์ พรินท์ จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๔๕๕-๔๕๘.

^{๒๓} ผศ. วรณี ลิ้มอักษร, จิตวิทยาการศึกษา, (ภารกิจเอกสารและตำรา กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๒.

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อ

กลุ่มที่ ๒ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ ๓ แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว, กระจาย แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ^{๖๔}

แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระและแรงจูงใจ ทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่า พฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน

๑. แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม โดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก

๒. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอกเป็นต้นว่า คำชมหรือรางวัล^{๖๕}

ที่มาของแรงจูงใจ

๑. ความต้องการ ความต้องการ (Needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว เกิดความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คนๆ นั้น กระทำหารบางอย่างเพื่อให้ได้รับความ

^{๖๔} Woolfolk, Anita E, *Educational Psychology*, (Boston : Allyn & Bacon, 1995), p. 333-335.

^{๖๕} Zimbardo, Philip G and Weber, Ann L, "Psychology 2", (The United States of America, R.R.Donnelley & Sons, 1997), P.325.

รักความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท^{๖๖} นักจิตวิทยาแต่ละท่านจะอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑.๑ ความต้องการทางกาย (Physical needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจ ให้บุคคลกระทำการ เพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (biological motives)

๑.๒ ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการทางจิตใจ (Social or psychological needs) เป็นความต้องการที่เกิดจาก การเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคง ปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้ เป็นเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (social motives)

๒. แรงขับ แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นๆ ไป ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า เป็นแรงขับนอก จากนั้นแรงขับ ยังหมายถึงสภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผล เนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิวทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยาคือ ใจสั้น ตาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อนหาข้อสรุปจากการประชุม ในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับ ก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ไม่ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการ หรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อย ทำให้รีบสรุปและตกลง เรื่องงาน โดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหาร และพักผ่อน ซึ่งอาจก่อให้เกิด ผลเสียต่องานได้ แต่ในบางกรณี บุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาสของการที่คน ในที่ประชุมอยู่ในภาวะมีแรงขับด้านความหิว ความเหนื่อย มาเป็นประ โยชน์ให้ลงมติบางเรื่องโดยง่ายและรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่องาน

^{๖๖} ผศ. ถวิล ธาราโกชน์ และคณะ, จิตวิทยาทั่วไป, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๒๕.

๓. สิ่งล่อใจ สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ หรือการจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” หรือศิลาจารึกดีเด่นขององค์กร การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงาน ที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้ จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดแก่พนักงานขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้นอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

๔. การตื่นตัว การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นกกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์พบว่า “การตื่นตัวมี ๓ ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุดได้แก่ การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นเต้น ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคล แต่ละคนที่มีต่างๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้นั้น”^{๖๔}

๕. การคาดหวัง การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนา หรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่า พวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปีสัก ๔-๕ เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ ส่งผลให้พนักงาน ดังกล่าว กระปรี้กระเปร่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่ผิดหวังในชีวิตจริงของคนเรา โดยทั่วไป สิ่งที่เราคาดหวัง กับ สิ่งที่เกิดขึ้น มักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และ เกิดปัญหา ขัดแย้งอื่นๆ ตามมา เข้าของกิจการหรือผู้บริหารงานจึงควรระวังในเรื่องดังกล่าว ที่จะต้องมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องในกันและกัน การสร้างความหวังหรือการปล่อยให้พนักงานคาดหวังลมๆ แล้งๆ โดยที่สภาพความเป็นจริง ทำไม่ได้ อาจจะก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ดังตัวอย่างที่

^{๖๔} อเนกกุล กริแสง, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพฯ : พินนิตการพิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๓๐-๓๒.

เห็นได้จาก การที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่ง รวมตัวกันต่อต้าน ผู้บริหารและเผาโรงงาน เนื่องจาก ไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้ การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่ง ในองค์การ ถ้าได้มีการกระตุ้นให้พนักงาน ทำงาน โดยวางแผนและเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงานตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับ มาตรฐานของผลงาน ของพนักงาน ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้น ผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทน ที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดว่าควรจะได้ เช่นนี้นับว่า ได้รับประโยชน์พร้อมกันทั้ง ฝ่ายเจ้าของกิจการและผู้ปฏิบัติงาน

๖. การตั้งเป้าหมาย การตั้งเป้าหมาย (Goal settings) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของ การกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผน และดำเนินไปสู่เป้าหมาย ดังกล่าวเสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่า มีคนบางคนทำอะไร ก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จดังกล่าว อาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน ควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และตัวของพนักงานเอง^{๖๔}

ที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องที่มาของแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ การค้นคว้า การคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าค่อนข้างยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกัน โดยเอกเทศ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลภายในร่างกายหรือจิตใจ มนุษย์อยู่ในภาวะขาดสมดุลไม่ได้ ต้องหาทางสนองความต้องการเพื่อให้เข้าสู่ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง มุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลง ภาวะสมดุลก็กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง จากคำอธิบายดังนี้จะเห็นได้ว่าที่มาของแรงจูงใจหลายเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

๒.๕ การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

การศึกษาของพระภิกษุสงฆ์ในสมัยพุทธกาล มุ่งเน้นในด้านการอบรมจิตใจโดยเฉพาะ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

^{๖๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓.

๑. กัณฑ์ฐานะ การศึกษาเล่าเรียนหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ที่เป็นภาคทฤษฎี โดยวิธีบอกกล่าว ท่องจำปากต่อปาก ที่เรียกว่า มุขปาฐะ ทั้งที่เป็นการเล่าเรียนระดับรับฟังจากพระพุทธเจ้าโดยตรง และจากพระอรหันตสาวก

๒. วิปัสสนาฐานะ คือการศึกษาวิธีฝึกหัดอบรมจิตใจให้สงบ สะอาด ปราศจากกิเลสอาสวะทั้งปวง^{๖๔}

เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระมหาสาวกซึ่งมีพระมหากัสสปเถระเป็นประธาน ได้ทำการสังคายนาพระธรรมวินัย และรวบรวมคำสั่งสอน เพื่อไม่ให้ประหลาดใจวุ่นวายไปจากคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ จัดไว้เป็นหมวดหมู่ มี ๓ หมวด รวมเรียกว่า พระไตรปิฎก มี ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์แบ่งได้ดังนี้

๑. หมวดพระสูตร เรียกว่า พระสุตตันตปิฎก มี ๒๑,๐๐๐ พระธรรมขันธ์

๒. หมวดพระวินัย เรียกว่า พระวินัยปิฎก มี ๒๑,๐๐๐ พระธรรมขันธ์

๓. หมวดพระอภิธรรม เรียกว่า พระอภิธรรมปิฎก มี ๔๒,๐๐๐ พระธรรมขันธ์^{๖๕}

พระสงฆ์สาวกสมัยนั้น ก็ศึกษาท่องจำกันด้วยปาก เป็นคณะๆ คณะละหมวดบ้าง สองหมวดบ้าง จนถึงสังคายนาครั้งที่ ๕ จึงมีการจารึกลงในใบลานไว้เป็นหลักฐาน ด้วยภาษาบาลีหรือภาษามคธ ทั้งนี้ ด้วยเล็งเห็นว่า ในกาลภายหน้าจะไม่มีผู้ทรงจำพระไตรปิฎกได้ทั้งหมด และจากการที่พระไตรปิฎกได้ถูกจารึกไว้ด้วยภาษาบาลีนี้เอง พระสงฆ์สาวกโดยเฉพาะฝ่ายเถรวาท จึงหันมาศึกษาภาษาบาลีให้เป็นความรู้พื้นฐานก่อน จากนั้นจึงศึกษาพระไตรปิฎกต่อไป เพื่อเป็นการรักษาพระธรรมวินัยดั้งเดิมของพระพุทธองค์ ไม่ให้คลาดเคลื่อนหรือวิปลาสไป ต่อมาเมื่อพระพุทธศาสนาได้เจริญแพร่หลายไปยังนานาประเทศ จึงได้มีการคัดลอกพระไตรปิฎกไว้ด้วยภาษาของตน เพื่อจะได้เรียนรู้ได้ง่ายขึ้น และสามารถถ่ายทอดคำสั่งสอนนั้นออกมาอย่างถูกต้องตามพระพุทธประสงค์

การศึกษาพระปริยัติธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรม คือกระบวนการเรียนการสอน การค้นคว้าทำความเข้าใจ และจดจำคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ซึ่งจารึกเป็นภาษาบาลีเป็นหลักในการศึกษาพระไตรปิฎก โดยที่

^{๖๔} พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๗๖.

^{๖๕} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๑.

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ตั้งแต่ประโยค ๑-๒ จนถึงเปรียญธรรม ๕ ประโยค จะเป็นการศึกษาด้วยภาษาบาลีทั้งสิ้น

การศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ไทยเรานั้น อาจกล่าวได้ว่ามีมานานนับตั้งแต่ภายหลังการสังคายนาครั้งที่ ๑ ซึ่งพระเจ้าอโศกมหาราช ทรงจัดส่งพระภิกษุสงฆ์ไปประกาศพระพุทธศาสนาในนานาประเทศ พระโสณะกับพระอุตระ ได้นำเอาพระพุทธศาสนามาเผยแผ่ยังสุวรรณภูมิ คือประเทศไทย จนกระทั่งมาเจริญรุ่งเรืองขึ้นในสมัยลานนาไทย และปรากฏว่ามีพระเถระหลายรูปที่ศึกษาอยู่ในระดับแตกฉาน สามารถแต่งคำรับคำราชาธิบายธรรมะเป็นภาษาบาลีได้อย่างเชี่ยวชาญ โดยการศึกษาพระปริยัติธรรมในประเทศไทยแต่ละสมัยมีดังนี้^{๙๐}

สมัยสุโขทัยและลานนาไทย

การศึกษาพระปริยัติธรรมในสมัยนั้น พระภิกษุสงฆ์เป็นผู้บริหารและจัดการศึกษา คือเป็นครูผู้สอนกันเอง สมัยพ่อขุนรามคำแหง การปกครองคณะสงฆ์แบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ ฝ่ายคามวาสี และฝ่ายอรัญญวาสี ทรงส่งเสริมให้มีการศึกษาพระพุทธศาสนาจากคัมภีร์พระไตรปิฎก แม้พระองค์ก็ทรงสั่งสอนประชาชนตามหลักธรรมเช่นกัน

หลักสูตรการศึกษา

การศึกษาสมัยนั้น ยังยึดหลักภาษาบาลี ศึกษาในเชิงหลักภาษาและเนื้อหาธรรมะจากพระไตรปิฎก โดยแบ่งเป็นตอนๆ อันดับแรกศึกษาพระสุตตันตปิฎก เมื่อจบแล้วก็ศึกษาพระวินัยปิฎก และพระอภิธรรมปิฎกตามลำดับ

สถานศึกษา

สถานศึกษาในสมัยสุโขทัยและลานนาไทย ใช้วัดและวังเป็นศูนย์กลาง นั่นคือวัดเป็นสำนักเรียน ของบรรดาบุตรหลาน ขุนนาง และราษฎรทั่วไป โดยมีพระภิกษุสงฆ์เป็นครูสอน และจัดการศึกษา ส่วนวังเป็นสำนักราชบัณฑิต ซึ่งทำการสอนให้เฉพาะเจ้านาย ข้าราชการ และเป็นที่เรียนธรรมของพระสงฆ์เท่านั้น

การวัดผลการศึกษา

การวัดผลการศึกษาในสมัยสุโขทัยและลานนาไทยนั้น ยังไม่เด่นชัด เป็นแต่การวัดผลจากความ ทรงจำ และความสามารถของพระภิกษุสงฆ์

^{๙๐} กรมวิชาการ, ประวัติการศึกษาคณะสงฆ์, (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ลาดพร้าว, ๒๕๒๗), หน้า ๕๗-๖๐.

สมัยกรุงศรีอยุธยาและธนบุรี

การศึกษาพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสงฆ์ในยุคนี้ แรก ๆ ถูกปล่อยปละละเลย ต่อมาถึงสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ทรงเห็นพระพุทธรูปศาสนาอุกถึทธิภายนอกย้าย ประชาชนมัวเมาหลงใหลเห็นผิดเป็นชอบ จึงทรงรับบำรุงพระพุทธรูปศาสนา ทรงโปรดจัดการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมขึ้น เหมือนในครั้งกรุงสุโขทัย ให้มีการสอบไล่พระปริยัติธรรม นับว่าเป็นการสอบไล่ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทย ต่อมาจนถึงสมัยกรุงธนบุรี พระเจ้าตากสินมหาราช ทรงใส่พระทัยพัฒนาการพระพุทธรูปศาสนา ทรงรวบรวมอารามพระภิกษุสงฆ์ให้มาอยู่รวมกันอีกครั้งหนึ่ง ทรงแต่งตั้งสมณศักดิ์และสถาปนาพระอารามหลายแห่ง ให้พระภิกษุสงฆ์ศึกษาเล่าเรียนคัมภีร์และวิธีสวดมนต์ พระพุทธรูปศาสนาได้เจริญรุ่งเรืองขึ้นอีกวาระหนึ่ง^{๙๒}

หลักสูตรการศึกษา

ในสมัยกรุงศรีอยุธยาสมเด็จพระนารายณ์มหาราชได้ทรงโปรดให้คณะสงฆ์เอาภาระธุระในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง โดยกำหนดหลักสูตร เวลาเรียน การประเมินผล และฐานะของผู้สอบไล่ได้เป็นการแน่นอน ใช้พระไตรปิฎกภาษาบาลีเป็นหลักสูตร โดยแบ่งเป็น ๓ ชั้นเรียน คือ

๑. บาเรียนตรี ต้องแปลภาษาบาลีจบพระสูตร
 ๒. บาเรียนโท ต้องแปลภาษาบาลีจบพระสูตร และพระวินัย
 ๓. บาเรียนเอก ต้องแปลภาษาบาลีจบพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม
- ผู้เรียนจบบาเรียน ตรี-โท-เอก เรียกว่า “มหาบาเรียนบาลี” โดยใช้อักษรย่อว่า “บ.บ.”

สถานศึกษา

ในสมัยกรุงศรีอยุธยา การเรียนการสอนพระปริยัติธรรมใช้บริเวณพระบรมมหาราชวังเป็นที่เล่าเรียน ส่วนวัดวาอารามต่าง ๆ เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนส่วนย่อยเท่านั้น ครูผู้สอน ได้แก่ พระมหากษัตริย์บ้าง ราชบัณฑิตบ้าง พระเถระผู้มีความเชี่ยวชาญในพระไตรปิฎกบ้าง

การวัดผลการศึกษา

เริ่มแรกเรียนคัมภีร์มูลกัจจายน์ (หลักของภาษา) ใช้เวลาประมาณ ๒-๓ ปี จึงเรียนแปลพระไตรปิฎกที่จารึกในใบลานเป็นหนังสือแบบเรียน เมื่อมีความรู้ความสามารถในการแปลได้ดีแล้ว ครูบาอาจารย์และเจ้าสำนักเรียนก็จะกราบทูลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ให้ทรงทราบ และ

^{๙๒} พระมหาวรญาณ วรญาณ, ประวัติศาสตร์การศึกษาบาลีของคณะสงฆ์ในสยามประเทศ, (กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๔๓-๔๕.

ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ประกาศการสอบไล่ความรู้ของพระภิกษุสามเณรขึ้น เรียกว่า “สอบสนามหลวง” หมายถึงการสอบในพระบรมราชูปถัมภ์ ทรงยกย่องผู้สอบได้ให้มีสมณศักดิ์เป็น “มหา” นำหน้าชื่อ แล้วพระราชทานให้เป็นพระราชอาคันตุกะ เป็นเกียรติแก่พระพุทธศาสนาสืบไป สถานที่สอบใช้พระบรมมหาราชวังเป็นที่สอบ และใช้ระยะเวลาเรียน ๓ ปี จึงมีการสอบ ๑ ครั้ง

วิธีสอบ

เมื่อพระเจ้าแผ่นดินทรงประกาศให้มีการสอบพระปริยัติธรรมขึ้นแล้ว พระมหาเถระและราชบัณฑิตทั้งหลาย ก็แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น โดยมีพระเจ้าแผ่นดินเป็นประธาน การสอบแปล ผู้สอบต้องจับสลากตามที่คณะกรรมการกำหนดให้ ถ้าจับได้ผู้ใดก็แปลผู้นั้น โดยเริ่มจากพระสูตรก่อน ต้องแปลปากเปล่าต่อหน้าคณะกรรมการ ผิดศัพท์หรือประโยคได้เพียง ๓ ครั้ง ถ้ากรรมการทักท้วงเกิน ๓ ครั้ง ถือว่าตก ถ้าแปลได้คล่องเป็นที่พอใจ ไม่มีการทักท้วง ถือว่าสอบได้ในประโยคนั้นๆ เมื่อผ่านพระสูตร ก็ให้เกียรติคุณเป็น “บาเรียนตรี” เรียนพระวินัยปิฎกต่อไปอีก ๓ ปี สอบผ่านก็เป็น “บาเรียนโท” จากนั้นศึกษาพระอภิธรรมปิฎกอีก ๓ ปี สอบผ่านก็ได้รับยกย่องเป็น “บาเรียนเอก”^{๙๓}

สมัยกรุงรัตนโกสินทร์

ยุครัชกาลที่ ๑-๔

พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ทรงฟื้นฟูพระพุทธศาสนาไปพร้อมกับการพัฒนาบ้านเมือง ทรงอาราธนาพระสงฆ์ทรงสมณศักดิ์และราชบัณฑิตเป็นกรรมการชำระพระไตรปิฎก จารึกเป็นอักษรขอมขึ้น ใช้เวลา ๕ เดือนจึงเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นการทำสังคายนาครั้งแรกในกรุงรัตนโกสินทร์

หลักสูตรการศึกษา

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ยุคต้น การศึกษาพระปริยัติธรรม หลักสูตรยังใช้พระไตรปิฎกเรียน ๓ ปี จึงมีการสอบ ๑ ครั้ง เหมือนครั้งกรุงศรีอยุธยา ต่อมาในยุครัชกาลที่ ๒ ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนขึ้นใหม่ โดยจัดหลักสูตรเป็น ๘ ชั้น ดังนี้

๑. ประโยค ๑-๒-๓ ใช้คัมภีร์อรรถกถารวมบทเป็นแบบเรียน (แปลคราวเดียวกัน ๓ ประโยค)
๒. ประโยค ๔ ใช้คัมภีร์มังคลัตถปิณี ภาคแรก
๓. ประโยค ๕ ใช้คัมภีร์บาลิมุตตะกะ
๔. ประโยค ๖ ใช้คัมภีร์มังคลัตถปิณี ภาค ๒
๕. ประโยค ๗ ใช้คัมภีร์อรรถกถาวินัยสมันตปาสาทิกา

^{๙๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕-๖๑.

๖. ประโยค ๘ ใช้คัมภีร์ปกรณ์วิเสสวิสุทธรมรรค

๗. ประโยค ๙ ใช้คัมภีร์ฎีกาสารัตถที่ปณี (ภายหลังเปลี่ยนเป็นฎีกาอภิธรรมมัตถวิภาวินี)

สถานศึกษา

ยุครัชกาลที่ ๑ และที่ ๒ โปรดเกล้าฯ ให้ใช้พระที่นั่งมณเฑียรธรรมในวัดพระศรีรัตนศาสดาราม บางทีก็ใช้บ้านของขุนนางชั้นผู้ใหญ่ เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์ และเจ้านาย ส่วนข้าราชการชั้นผู้น้อยให้ไปศึกษาตามวัดต่าง ๆ พอถึงยุครัชกาลที่ ๓ โปรดเกล้าฯ ให้ใช้พระอารามบ้าง ทรงสร้างเก๋งบริเวณพระที่นั่งอมรินทรวินิจฉัยภายในพระบรมมหาราชวังบ้าง เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียน โปรดให้เลี้ยงเพลพระภิกษุและพระราชทานรางวัลด้วย ภายหลังสถานที่ไม่เพียงพอจึงโปรดให้ใช้พระที่นั่งดุสิตมหาปราสาทเป็นที่เล่าเรียน ต่อมาในยุครัชกาลที่ ๔ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สร้างเก๋งขึ้น ๔ หลัง ณ วัดพระศรีรัตนศาสดาราม เพื่อใช้เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนเพิ่มเติม

การวัดผลการศึกษา

สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น การสอบพระปริยัติธรรมยังเหมือนเมื่อปลายกรุงศรีอยุธยา คือ เรียน ๓ ปี มีการสอบ ๑ ครั้ง ต่อมายุครัชกาลที่ ๓ เมื่อนักเรียนคนใดจะสอบ ก็ให้จับสลาก ถูกของไหนก็ให้แปลของนั้น ก่อนแปลกรรมการจะให้เวลาเล็กน้อยให้หายตื่นตื่น จึงเรียกเข้าไปแปลต่อหน้ากรรมการ ต้องแปลครั้งเดียวให้ผ่าน ๓ ประโยค จึงจะเป็น “บาเรียน” ถ้าเพียง ๒ ประโยค ถือว่าตก หรือถ้ากรรมการทักท้วงเกิน ๓ ครั้ง ก็นับว่าตก พระภิกษุสามเณรที่เรียนเก่งก็สามารถแปลสอบตั้งแต่ประโยค ๑-๕รวดเดียวได้

สถานที่และเวลาในการสอบ

การสอบพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสามเณร นับเป็นราชการแผ่นดินประเภทหนึ่ง เพราะอยู่ในพระราชกรณียกิจของพระเจ้าแผ่นดินผู้เป็นศาสนูปถัมภก คั้งนั้น ส่วนใหญ่จึงใช้สถานที่สอบในพระบรมมหาราชวังเป็นหลัก การสอบสมัยนั้น เริ่มเวลาประมาณ ๑๕.๐๐ น. ทุกวัน เว้นวันโกนและวันพระ เวลาในการสอบนั้น ไม่มีกำหนด แล้วแต่ผู้เข้าสอบแปลได้เร็วหรือช้า แต่โดยปกติให้เลิกเวลาประมาณ ๑๕.๐๐ น. หรือ ๒๐.๐๐ น. การสอบแต่ละครั้งตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น ใช้เวลาประมาณ ๒ - ๓ เดือน^{๓๔}

^{๓๔} พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฐมฺมรตโน) และคณะ, การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี, (กรุงเทพฯ : อารการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๗-๕๔.

ยุครัชกาลที่ ๕-๘

ในยุครัชกาลที่ ๕ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเห็นว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ จึงทรงสนับสนุนการศึกษาทั่วไป สำหรับพระภิกษุสงฆ์ได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งด้านพระปริยัติธรรมและวิชาการสมัยใหม่ควบคู่กันไป ได้ทรงตั้งสถาบันการศึกษาชั้นสูงทางคณะสงฆ์ขึ้น ๒ แห่ง คือ ทรงสถาปนามหาธาตุวิทยาลัยขึ้น เมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๒ ที่วัดมหาธาตุ ต่อมา พ.ศ. ๒๔๓๕ จึงทรงพระราชทานนามใหม่ว่า มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และใน พ.ศ. ๒๔๓๖ ก็โปรดให้เปิดขึ้นอีกที่ วัดบวรนิเวศวิหาร และได้ทรงพระทานนามว่า มหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยทั้ง ๒ แห่งนี้ ก็ยังไม่พร้อมที่จะดำเนินการในรัชกาลนี้

มาถึงยุครัชกาลที่ ๖ สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงเป็นผู้อำนวยการศึกษาของคณะสงฆ์ ได้ร่วมมือกับพระเถระในยุคนั้น (พ.ศ. ๒๔๕๔) จัดให้มีการศึกษาพระธรรมวินัยในแบบภาษาไทย โดยคัดเลือกหัวข้อธรรมวินัยในพระไตรปิฎก จัดเป็นหมวดหมู่เป็นชั้น ๆ ตามความยากง่าย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บวชเข้ามาใหม่เรียนได้ง่ายขึ้น โดยแบ่งเป็น ๓ ชั้นเรียน คือ ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก ผู้ที่เรียนจึงได้ชื่อว่า นักธรรม พระเถระที่สอบได้ ก็เรียกกันว่า “พระนักธรรม” หลักสูตรนี้ต่อมาอนุญาตให้ชาวบ้านเข้าสอบด้วยเรียกว่า “ธรรมศึกษา” สำหรับผู้ที่สอบบาลีได้เป็นเปรียญ และสอบนักธรรมได้อีก เรียกว่า “เปรียญธรรม” ใช้อักษรย่อว่า “ป.ธ.” อนึ่ง ผู้ที่จะสอบบาลีนั้นจะต้องสอบนักธรรมให้ได้ก่อน ถ้าสอบนักธรรมตกบาลีก็โมฆะ คือนักธรรมตรี มีสิทธิสอบได้แค่ ประโยค ๑-๒-๓ นักธรรมโทมีสิทธิสอบประโยค ๔-๕-๖ ส่วนนักธรรมเอก มีสิทธิสอบประโยค ๗-๘-๙

สถานศึกษา

เดิมที่ใช้บริเวณวิหารคดรอบพระอุโบสถและตามพระอารามต่าง ๆ เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียน ต่อมาเมื่อสร้างมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่งขึ้นแล้ว จึงใช้เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนของพระภิกษุสงฆ์

การวัดผลการศึกษา

ยุคแรกการสอบพระปริยัติธรรมใช้เวลาศึกษา ๓ ปี สอบ ๑ ครั้ง ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๓๖ จึงได้กำหนดให้สอบปีละ ๑ ครั้ง ตลอดมา วิธีสอบพระปริยัติธรรมในสมัยรัชกาลที่ ๕ ยังคงใช้สอบแบบเดิม คือสอบด้วยปาก ต่อมาปี พ.ศ. ๒๔๕๕ ได้เปลี่ยนแปลงมาสอบด้วยวิธีเขียนเฉพาะประโยค ๑ และประโยค ๒ ส่วนตั้งแต่ประโยค ๓ ขึ้นไป สอบแปลด้วยปากตามแบบเดิม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๙ จึงได้ยกเลิกการสอบแปลด้วยปาก เปลี่ยนมาสอบโดยวิธีเขียนทุกประโยค

อนึ่ง การสอบนั้น ตามประเพณีเดิมไม่ได้กำหนดด้วยนาฬิกา แต่ใช้เทียนเป็นสัญญาณกำหนด คือเมื่อเริ่มแปลเวลาประมาณ ๑๕.๐๐ น. ไปจนกระทั่งค่ำ แล้วจุดเทียนตั้งไว้จนกว่าเทียนจะหมดก็เป็นอันเลิกสอบในวันนั้น ถ้ายังแปลค้างอยู่ก็เป็นอันตกหมด ต่อมาจึงยกเลิกการใช้เทียนเป็นสัญญาณ ให้ใช้นาฬิกาแทน และกำหนดให้นักเรียนชั้นที่แปลธรรมบทรูปละ ๖๐ นาที ให้แปลหนังสือ ๓ ใบตามซึ่งจารึกด้วยอักษรขอมเป็นภาษาไทย ซึ่งมีประมาณ ๓๐ บรรทัด ภายหลังเห็นว่า ยากไป ไม่ทันเวลา จึงลดลงเหลือ ๒๐ บรรทัด ประโยคสูง ๕๐ นาที บางทีถ้าประโยคยากก็เพิ่มให้อีก ๓๐ นาที เป็นกรณีพิเศษก็มี^{๙๕}

ยุครัชกาลปัจจุบัน

ปัจจุบันการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบแบ่งเป็น ๕ ชั้น เหมือนอย่างสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย รัชกาลที่ ๒ ต่างกันแต่เพียงหนังสือประเภทการเรียนการสอนเท่านั้น และจะถือว่าเป็น “เปรียญธรรม” ได้ ก็ตั้งแต่เปรียญธรรม ๓ ประโยคถึง ๕ ประโยค และผู้ที่สอบได้ ถ้าเป็นพระก็ได้เป็น “มหา” ให้เรียกคำว่า “พระมหา” นำหน้าชื่อ

การศึกษาทั้ง ๕ ชั้นนี้ จัดรวมเป็น ๓ ชั้น ได้อย่างเดิมโดยจัดเป็น ดังนี้

๑. ประโยค ป.๓.๑ เป็นเปรียญตรี
๒. ประโยค ป.๓.๔-๕-๖ เป็นเปรียญโท
๓. ประโยค ป.๓.๗-๘-๙ เป็นเปรียญเอก^{๙๖}

หลักสูตรการเรียนการสอน

สำหรับหลักสูตร (หนังสือตำราเรียน) ประโยคบาลีสนามหลวง ที่ใช้ศึกษาอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้
 ประโยค ๑-๒

๑. วิชาแปลมคธเป็นไทย โดยพยัญชนะและโดยอรรถ หลักสูตรใช้หนังสือฉัหม
 ปัทมฐกถาภาค ๑-๔

๒. วิชาบาลีไวยากรณ์ หลักสูตรใช้หนังสือบาลีไวยากรณ์ ประเภทสอบตามความจำ
 ประโยค ป.๓.๓

๑. วิชาแปลมคธเป็นไทย โดยพยัญชนะและโดยอรรถ หลักสูตรใช้หนังสือฉัหม
 ปัทมฐกถาภาค ๕-๘

^{๙๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๘-๘๑.

^{๙๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๕-๘๑.

๒. วิชาสัมพันธ์ไทย หลักสูตรใช้หนังสือ ชัมมปัทฏฐกถา ภาค ๕-๘

๓. วิชาบาลีไวยากรณ์ หลักสูตรใช้หนังสือบาลีไวยากรณ์ ประเภทสอบถาม
ความจำและความ เข้าใจประกอบกัน

๔. วิชาบูรพภาค ข้อเขียนภาษาไทย โดยแก้ไขให้ถูกต้องตามระเบียบขลัษณะวรรค
ตอน ตัวอักษร ตามสมัยนิยม หลักสูตรใช้หนังสือที่ควรรู้ เช่น จดหมายทางราชการ

ประโยค ป.ร.๔

๑. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ชัมมปัทฏฐกถา ภาค ๑

๒. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ มังคลัตถทีปนี ภาค ๑

ประโยค ป.ร.๕

๑. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ชัมมปัทฏฐกถา ภาค ๒-๔

๒. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ มังคลัตถทีปนี ภาค ๒

ประโยค ป.ร.๖

๑. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ชัมมปัทฏฐกถา ภาค ๕-๘

๒. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ สมันตปาสาทิกา ภาค ๓-๔-๕

ประโยค ป.ร.๗

๑. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ มังคลัตถทีปนี ภาค ๑

๒. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ สมันตปาสาทิกา ภาค ๑-๒

ประโยค ป.ร.๘

๑. วิชาแต่งฉันทภาษามคธ ข้อความแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้

๒. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ สมันตปาสาทิกา ภาค ๑

๓. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ วิสุทธีมรรค ภาค ๑-๒

ประโยค ป.ร.๙

๑. วิชาแต่งไทยเป็นมคธ แต่งมคธจากภาษาไทยล้วน ข้อความแล้วแต่กรรมการจะ

กำหนดให้

๒. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ วิสุทธีมรรค ภาค ๑-๒

๓. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ อภิธัมมัตถวิภาวินี^{๓๓}

^{๓๓} สำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง, เรื่องสอบบาลีของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ.
๒๕๔๕, (กรุงเทพฯ : อาทรการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๗-๑๑๘.

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวิ บุญมี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า “ผู้เรียนส่วนใหญ่ต้องการให้มีการปรับปรุงหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรมให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนให้ทราบ การสอนใช้วิธีการบรรยายเป็นหลักและมักใช้กระดานและชอล์กเป็นอุปกรณ์การสอน ผลการเรียนการสอนยังไม่เป็นที่น่าพอใจและประกาศนียบัตรยังไม่เป็นที่ยอมรับกับสังคมภายนอก ครูผู้สอนยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากพระสงฆ์ คณะสงฆ์และทางราชการอย่างเพียงพอ”^{๑๔}

นภมณฑล ลิขหมื่นเปี่ยม และวลัยพร ศิริภิรมย์ ได้จัดทำรายงานการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ และได้แสดงความเห็นว่า การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลี มีสภาพปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะที่คล้ายคลึงกัน ดังมีข้อสรุปสาระสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

๑) ด้านหลักสูตร

- เนื้อหาสาระเก่าเกินไปและภาษาที่ใช้ในหนังสือเป็นภาษาที่เข้าใจยาก โดยเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนกบาลีเน้นการจำและการแปลมากกว่าความเข้าใจ ขาดการประยุกต์ใช้ ไม่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้เรียน จึงควรปรับปรุงภาษาที่ใช้ให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย จัดระบบเนื้อหาให้ง่ายต่อการเข้าใจ มีคำอธิบายให้ชัดเจน ควรจัดเวลาจำนวนต่างๆ ให้ทันสมัยและควรเพิ่มวิชาการทางโลก เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้หลากหลาย มีความแตกฉานสามารถเชื่อมโยงประยุกต์ใช้ และมีความสนใจอยากเรียนมากยิ่งขึ้น

- เวลาเรียน การจัดเวลาเรียนยังไม่เป็นระบบ ไม่น่าพอใจ มีเวลาเรียนน้อยเกินไปไม่สามารถทำความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง จึงควรเพิ่มเวลาเรียนหรือขยายเวลาเรียนให้มากขึ้น โดยอาจปรับเวลาเรียนเป็นคาบจัดให้เรียนตลอดทั้งปี และมีการสลับเปลี่ยนเรียนวิชาอื่นด้วย

- วิธีการเรียนการสอน เน้นการท่องจำและการแปล ไม่ค่อยมีการประยุกต์ใช้และขาดการคิดวิเคราะห์ จึงควรเน้นทักษะทั้ง ๔ ด้าน คือ ฟัง พูด อ่าน เขียน โดยปรับวิธีการเรียนการสอนให้

^{๑๔} ทวิ บุญมี, “การจัดการศึกษาด้านพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๓๕, บทคัดย่อ.

ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์สังเคราะห์มากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตได้ และปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนให้เกิดความศรัทธาในการเรียนและเพิ่มกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากขึ้น

๒) ด้านกระบวนการเรียนการสอน

- ครูผู้สอนไม่เพียงพอ มักใช้ระบบพี่สอนน้อง ครูขาดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ขาดประสบการณ์ ไม่สามารถประยุกต์ใช้กับสภาพจริง ขาดการศึกษาอบรมและขาดขวัญกำลังใจ ซึ่งครูผู้สอนควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีคุณวุฒิและมีประสบการณ์ทางโลกด้วย เพื่อสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ในปัจจุบัน เปรียบเทียบ อธิบาย และประยุกต์ใช้และควรอบรมวิชาครู พัฒนาเทคนิควิธีการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจอย่างแท้จริง อีกทั้งเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอน

- หนังสือ ตำราประกอบการเรียน เป็นตำราเก่าเกินไป ขาดการปรับปรุงและภาษาที่ใช้ยาก จึงควรมีตำราสากลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยคณะสงฆ์รับรองอย่างเป็นทางการเพื่อใช้เป็นหลักสูตรกลางและขีดกลางสำนวนต่างๆ ให้ทันสมัยสามารถเข้าใจง่ายและควรส่งเสริมให้มีการผลิตตำราหรือคู่มือประกอบการเรียนให้มากขึ้น

- สื่อ-อุปกรณ์ประกอบการสอน มีการใช้น้อยหรือแทบไม่มี ควรจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนส่งเสริมจัดทำและพัฒนาสื่อให้น่าสนใจและใช้อย่างแพร่หลาย

- อาคารสถานที่ มักใช้ศาลาการเปรียญ ซึ่งมักมีเสียงรบกวนและบรรยากาศไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ คับแคบ ไม่ปลอดโปร่ง แสงสว่างไม่เพียงพอ ควรมีสถานที่เรียนเป็นเอกเทศ จัดเป็นห้องเรียนเฉพาะเป็นสัดส่วน จัดให้มีแสงสว่างเพียงพอทั้งภายในและภายนอก มีบรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้

๓) ด้านการวัดและประเมินผล

- เกณฑ์การวัดและประเมินผล มักวัดความจำมากกว่าความเข้าใจและการคิดวิเคราะห์ ไม่มีเกณฑ์มาตรฐานและกฎเกณฑ์แน่นอน ควรปรับเกณฑ์การวัดและประเมินผลโดยใช้วิธีคำนวณสายกลาง จัดระบบให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยเน้นการวัดความเข้าใจและการประยุกต์ใช้มากกว่าวัดความจำ

- ความยากง่ายของข้อสอบ ยากเกินไป ขาดการทดสอบความยากง่าย ควรมีการทดสอบความยากง่ายของข้อสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนครอบคลุมทุกด้าน ข้อสอบควรเน้นการประยุกต์ใช้และควรปรับปรุงการออกข้อสอบ โดยให้เลือกทำ มีการสอบเก็บสะสมได้ในทุกระดับ ทั้งนี้ควรให้ผู้สอนได้ประเมินผลการเรียนพฤติกรรมการณ์เรียนของผู้เรียนหรือองค์ประกอบอื่นๆ ประกอบด้วย^{๑๙}

^{๑๙} นภมณฑล สิบหมื่นเป็ยม และคณะ, แนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, รายงานการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓.

พิสมัย แห่งนุเคราะห์และคณะ ได้จัดทำรายงานการเสวนาทางวิชาการเรื่องการศึกษาของ คณะสงฆ์กับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ใจความว่า “การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ในปัจจุบันเป็นการจัดการศึกษาไปตามความสามารถตามหน้าที่ โดยได้รับความอุปถัมภ์จากพุทธศาสนิกชนทั่วไปและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบ้าง แต่ไม่ทั่วถึงทุกสำนัก เป็นเหตุให้พระสงฆ์สามเณรเล่าเรียนกันตามอัธยาศัย ในชนบทห่างไกลพระสงฆ์ สามเณรมักจะไม่ได้รับการศึกษาเท่าที่ควร ผู้สนใจในการศึกษาต้องเดินทางไปพำนักอาศัยอยู่ตาม วัดต่างๆ ในเมืองหรือในสำนักที่จัดการศึกษา ซึ่งได้รับความลำบากทั้งเรื่องที่พักอาหารค่าใช้จ่ายในการศึกษา ฯลฯ สำนักที่จัดการศึกษาก็ไม่อาจดูแลให้ความสะดวกได้ทั่วถึง ทำให้พระสงฆ์สามเณรผู้ ศึกษาพระปริยัติธรรมขาดแคลนและเค็ยคร้อน”^{๔๐}

จาวรธรรม ธรรมวัตรและคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนา ธรรม : กรณีศึกษาวัดบึง อำเภอมือง จังหวัดนครราชสีมา ในส่วนของการจัดการศึกษาพบว่า “รูปแบบ การจัดการศึกษาของวัดบึง มีพัฒนาการในการจัดการศึกษาคั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๘๑ เป็นต้นมา มีการจัด การศึกษาอย่างต่อเนื่องผ่านบทบาททางด้านจัดการศึกษาของเจ้าอาวาส เดิมได้จัดรูปแบบการศึกษา แบบโบราณที่เรียกว่า มูลกัจจายน์ ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาโดยส่วนกลาง วัดบึงก็ได้นำเอา ระบบการเรียนแบบเปรียญธรรมคั้งแต่ประโยค ๑-๒ ถึง ป.๓ มาจัดการศึกษาโดยเริ่มจากประโยค ๑- ๒-๓-๔ เมื่อมีนักเรียนสามารถสอบได้มากขึ้นก็เปิดประโยคสูงๆ ขึ้นไปจนกระทั่งถึงประโยค ป.๓ เมื่อมีนักเรียนจากสำนักเรียนสอบได้เปรียญธรรม ๓ ประโยคหลายรูปทำให้วัดบึงเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่า วัดบึงประสบความสำเร็จทางด้านการจัดการศึกษาแผนกบาลี-นักธรรมอย่างค่อยเป็นค่อย ไป อีกประการหนึ่ง ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในชีวิตแล้ว ได้กลับมาช่วยเหลือสำนักเรียนอย่างแข็ง จันผ่านกระบวนการที่เรียกว่าอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวง (ติว) โดยเฉพาะเปรียญเอก (ป.๓-๓-๕) มีนักเรียนทั่วประเทศมาเข้ารับการอบรมและประสบผลสำเร็จในการสอบทุกปีตลอดมา เนื่องจา กการจัดการการเรียนการสอนภาษาบาลี เป็นงานหนักต้องอาศัยความอดทนและความสนใจในด้ำน การศึกษาของผู้จัดการศึกษาอย่างมาก ที่สำคัญต้องมีความต่อเนื่องในการจัดการศึกษาไม่ให้มีการ ขาดช่วง เพราะเมื่อขาดช่วงแล้วมาเริ่มฟื้นฟูขึ้นอีกย่อมหมายถึงการเริ่มต้นใหม่ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ สำหรับสำนักเรียนทั่วไปที่ไม่ประสบความสำเร็จ การจัดการศึกษาในวัดบึงมีพัฒนาการที่ต่อเนื่อง และยาวนานต้องอาศัยปัจจัยหลักคือเจ้าสำนักเรียน(เจ้าสำนักศาสนศึกษา) เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง

^{๔๐} พิสมัย แห่งนุเคราะห์ และคณะ, การศึกษาของคณะสงฆ์กับการปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, รายงานการเสวนาทางวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ข.

นอกจากนั้นยังต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงก็คือเจ้าสำนักเรียนหรือเจ้าอาวาสในสำนักเรียนนั้นๆ ปัญหาอีกประการหนึ่งที่พบบ่อยมากคือการขาดแคลนครูสอนที่มีความสามารถ เพราะศิษย์เก่าที่มีโอกาสได้เรียนในชั้นสูงๆ หรือจบการศึกษาแล้วก็ไม่กลับมาช่วยสำนักเรียนเดิม การจะนิมนต์ครูอาจารย์ที่มีความสามารถมาจากที่อื่นย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัว สวัสดิการ หรือค่านิตยภัต (เงินเดือน) เป็นต้น”^{๔๑}

อีกประเด็นหนึ่งคือการกระจายงานบริหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก กล่าวคือต้องมอบหมายงานให้คณะกรรมการบริหารงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เจ้าสำนักเรียนจะต้องสร้างบุคลากรที่สามารถจะดำเนินในลักษณะที่เป็นตัวแทนกันและกันได้ เช่นเมื่อเจ้าสำนักเรียนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ก็จะมีบุคลากรที่สามารถสานต่องาน ไม่ให้เกิดความชะงักงันและดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม อีกอย่างหนึ่ง “ควรทำให้คณะกรรมการทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมทั้งการบริหารจัดการ อำนาจในการตัดสินใจ โดยการทำงานเป็นกลุ่ม และผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่จะวางแผนในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนในองค์กร โดยจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร แล้วแก้ไขปัญหาในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและสร้างเสริมในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งจะสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในองค์กร ซึ่งโดยธรรมชาติขององค์กรการศึกษาของพระสงฆ์ เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารแบบความเป็นเครือญาติ มีความขัดแย้งน้อยมีความยืดหยุ่นสูง ถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารอย่างชัดเจนก็จะทำให้การจัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ”^{๔๒}

ศรินทิพย์ สติธิศิลป์ และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดพระธรรมกาย อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ในด้านการจัดการศึกษาพบว่า “รูปแบบการจัดการศึกษาของวัดพระธรรมกายมีที่มาจากแนวคิดในการสร้างวัดของคณะผู้บุกเบิก รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือคณะกรรมการบริหารวัดและหลักปฏิรูปเทศ ๔ และผลลัพธ์ที่ได้คือศาสนทายาทและกัลยาณมิตรที่มี

^{๔๑} รศ. จารุวรรณ ธรรมวัตร และคณะ, รูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดบึงอำเภอมือง จังหวัดนครราชสีมา, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๔๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗.

พลังศรัทธามหาศาลในอันที่จะอุทิศชีวิตเพื่อสืบทอดพระพุทธศาสนา คณะผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธรรมกายเห็นชอบให้จัดอบรมโครงการเรื่องเทคนิคการสอนพระบาลี ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มศักยภาพครูสอนพระบาลีที่มีอยู่เดิมให้มีความสามารถในการจัดระบบการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตรและมีศิลปะในการถ่ายทอดวิชาความรู้ ทั้งนี้มีพระภิกษุและสามเณรสนใจเข้ารับการอบรมพอสมควร”^{๔๓}

พรชูลี อาชาวำรุง และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดสุทธิวารี อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ในด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม พบว่า “ลักษณะการบริหารการศึกษาใช้รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและจัดแบ่งงานตามความถนัดและตามความรู้ความสามารถของพระภิกษุแต่ละรูป ทำให้ผลการดำเนินการของวัดสุทธิวารีเกิดผลดีต่อพระภิกษุสามเณรที่เข้ามาศึกษา วัดสุทธิวารีให้ความสำคัญมากกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี เพราะเป็นภาษาที่ใช้จารึกพระธรรมคำสอนซึ่งเป็นรากแก้วของพระพุทธศาสนา การจัดระบบการเรียนการสอนจะมีแนวที่สอดคล้องกับระบบการบริหารการปกครองของคณะสงฆ์ และเน้นการอบรมสั่งสอนให้พระภิกษุสามเณรตั้งอยู่ในหลักปฏิบัติไตรสิกขาคือศึกษาศีล ศึกษาธรรม ศึกษาปัญญาและศึกษาข้ออาวจาระข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบ คำสั่งของมหาเถรสมาคมและถือตามกฎระเบียบวัด มีการทำอุโบสถปาฏิโมกข์ ทุกกึ่งเดือน หมั่นรักษาความสะอาดภายในวัดและเสนาสนะที่อยู่อาศัย

การจัดการศึกษาของวัดสุทธิวารี ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี พระภิกษุสามเณรสามารถสอบผ่านสนามหลวงได้จำนวนมากในแต่ละปี เนื่องจากมีรูปแบบการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาเป็นหลักสำคัญ ด้านการบริหาร ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดแบ่งงานให้พระภิกษุผู้สอนตามความสามารถ เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ทำให้พระภิกษุในระดับตั้งแต่รองเจ้าอาวาสและพระภิกษุผู้สอนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี จึงมีผลทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ ด้านการส่งเสริม โรงเรียนพระปริยัติธรรมของวัดสุทธิวารีได้มีพุทธศาสตร์ในการดำเนินการเพื่อให้

^{๔๓} ผศ. ครินทิพย์ สติรศิลป์ และคณะ, รูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดพระธรรมกาย อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

พระภิกษุสามเณรได้มีโอกาสเข้ามาศึกษา โดยการดำเนินการประชาสัมพันธ์ไปยังวัดต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง ทำให้มีพระภิกษุสามเณรจากจังหวัดใกล้เคียงมาร่วมด้วย ในแต่ละปีจึงมีพระภิกษุสามเณรมาเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสอบสนามหลวง ดังนั้นในแต่ละปีจึงมีการดำเนินการ โครงการอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวง เพื่อเป็นการปรับปรุงและกวาดขันพระภิกษุสามเณรก่อนเข้าสอบสนามหลวง ทำให้พระภิกษุสามเณรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสุทธิวารมีจำนวนของการสอบผ่านสนามหลวงได้เป็นจำนวนมากในแต่ละปี ด้านการส่งเสริมจึงเป็นความสำคัญของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินงานได้”^{๔๔}

บุญศรี พานะจิตต์ และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : กรณีศึกษาวัดชลประทานรังสฤษฎ์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในด้านการศึกษาพบว่า “วัดชลประทานรังสฤษฎ์ได้จัดการศาสนศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณรตามความเหมาะสมกับภาวะของผู้บวช หลักสูตรพระปริยัติธรรมและหลักสูตรสำหรับผู้บวชระยะสั้น รวมทั้งหลักสูตรอบรมพระภิกษุที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ในหลักธรรมที่ถูกต้องทั้งปริยัติและปฏิบัติ และวิธีการเผยแผ่ธรรมะ โดยเฉพาะการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เป็นการศึกษาเพื่อสร้างศาสนทายาทซึ่งเป็นการศึกษาตามหลักสูตรของคณะสงฆ์ที่ถือว่าเป็นการศึกษาตามระบบที่เป็นหลักของคณะสงฆ์ โดยทางวัดชลประทานรังสฤษฎ์ได้จัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมตั้งแต่ระดับ ป.ธ.๑-๒ ถึง ป.ธ.๕ ผู้เรียนมีทั้งพระภิกษุและสามเณรที่อยู่ในวัดและวัดอื่น วัดได้จัดตั้งเป็นสำนักศาสนศึกษา มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักศาสนศึกษา การเรียนการสอนใช้วิธีการให้พระภิกษุที่มีความรู้ในระดับเปรียญธรรมที่สูงกว่าเป็นครูสอนระดับเปรียญธรรมชั้นต้นๆ วัดจัดสร้างอาคารเรียนและกุฏิที่พักให้ผู้เรียนเป็นสัดส่วนพร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์หนังสือเรียนสำหรับผู้เรียน ในแต่ละปีจะมีนักเรียนสามารถสอบได้ทุกปี”^{๔๕}

^{๔๔} รศ. พรชูลี อาชาวอำรุง และคณะ, รูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดสุทธิวารี อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีน, ๒๕๔๕), หน้า ๗.

^{๔๕} บุญศรี พานะจิตต์ และคณะ, ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : กรณีศึกษาวัดชลประทานรังสฤษฎ์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี, รายงานการวิจัย (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีน, ๒๕๔๕), หน้า ๓๒.

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การที่วัดของคำ อำเภอจาง จังหวัดลำปาง ได้ดำเนินบทบาทในการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เพื่อเผยแผ่ศาสนาธรรม เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้คนไทย เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ควบคู่คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยพยายามเชื่อมโยงสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคม กับหลักธรรมทางพุทธศาสนา สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับจากสังคมทั่วไป

ด้วยเหตุนี้ การที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดของคำ ตำบลบ้านหอค อำเภอจาง จังหวัดลำปาง ดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงแนวทางของกรปฏิบัติในการดำเนินงานแต่ละด้าน เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบกระบวนการเรียนการสอน และแนวทาง ในการบริหารการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดของคำ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอหาง จังหวัดลำปาง” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน และแนวทาง ในการบริหารการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดจองคำ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานการวิจัยดังนี้

- ๓.๑ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
- ๓.๒ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย
- ๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๗ การนำเสนอผลการวิจัย

๓.๑ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

การเลือกผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ (Key Informant) โดยกำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นกลุ่มเป็นเป้าหมาย (Focus Group) อันประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ก. พระราชปริยัติโยคม ผู้ทรงคุณวุฒิเป้าหมาย อายุ ๖๕ ปี พรรษา ๕๖ เจ้าอาวาสวัดจองคำ พระอารามหลวง จังหวัดลำปาง ที่ปรึกษาเจ้าคณะจังหวัดลำปาง ประธานมูลนิธิอาทรประชากิจ, ได้รับปริญญามหาบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ข. คณะกรรมการผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษาของวัด ประกอบด้วย ผู้ช่วยครูใหญ่ ๑ รูป ครูสอน ๕ รูป และครูคฤหัสถ์ ๑ คน รวม ๗ รูป/คน คือ

- ๑) พระมหา วีรศักดิ์ สุรเมธี อดีตครูสอนและนักศึกษาทุนของวัดจองคำ
- ๒) พระมหากรียงศักดิ์ กิตติขโย ผู้ช่วยครูใหญ่

- ๓) พระมหาสมหมาย นนฺทวิสุโข ครุสอนพระปริยัติธรรม
- ๔) พระมหาบุญทอง คุณาธโร ครุสอนพระปริยัติธรรม
- ๕) พระมหากฤตวิทย์ อธิษฐาโน ครุสอนพระปริยัติธรรม
- ๖) พระมหานาวิน กณฺจโนภาโส ครุสอนพระปริยัติธรรม ๒
- ๗) นายสงวน หล้าโพนทัน ครุสอนพระปริยัติธรรม

๓.๒ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๒ ประเภท คือ

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีวัดจองคำ

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา บทความ วารสาร จุลสาร และ Website งานวิจัยและเอกสารประวัติความเป็นมาของพระราชปริยัตโยดม พระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ กฎหมายเถรสมาคมที่เกี่ยวข้อง ระเบียบบริหารของวัดจองคำ เอกสารเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดจองคำ เอกสารเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โดยสถาบันศาสนา เป็นต้น

๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่ง เครื่องมือแบบแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น โดยมีอยู่ ๓ ตอน

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปผู้ทรงคุณวุฒิเป้าหมาย
- ตอนที่ ๒ การจัดการศึกษาของ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดจองคำ
- ตอนที่ ๓ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

๓.๔ การสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิด เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญ และแนวคำถามที่จะนำไปใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ แล้วนำมาประมวลเป็นแนวทางในการ สร้างเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- ๑. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

๒. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบ เพื่อหาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Content Validity)

๓. ได้ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และได้ทดลองใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา

๔. นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวางแผนปฏิบัติ ดังนี้

๑. มีหนังสือไปขอความร่วมมือพร้อมแนบเอกสารที่เป็นเครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เตรียมตัวและกำหนดเวลาในการให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

๒. ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ พร้อมเตรียมอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์ เช่น เทปบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก

๓. ได้เก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่างวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๔๘ ถึง ๒๓ ตุลาคม ๒๕๔๘ จึงได้ข้อมูลครบสมบูรณ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

๔. เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว ทำการถอดเทปบันทึกเสียง แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผล ตามกรอบแนวคิดในการกำหนดตัวแปรแบบสอบถาม โดยในกรณีที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยได้เก็บเพิ่มเติมในภายหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเป้าหมาย

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ นำเสนอข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการประมวลผลจากการสัมภาษณ์และการค้นคว้าจากเอกสาร ตลอดจนถึงข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงบรรยาย ตามประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการศึกษาของวัดจองคำ โดยแบ่งเป็น ๒ ตอน :

ตอนที่ ๑ การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดจองคำ

๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

๑.๒ รูปแบบของการจัดการศึกษา

๑.๓ กระบวนการการเรียนการสอน

๑.๔ แนวทางในการจัดการศึกษา

ตอนที่ ๒ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

๒.๑ ปัจจัยด้านระบบและรูปแบบการบริหาร

๒.๒ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

๒.๓ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

๒.๔ ปัจจัยด้านบุคลากร

๒.๕ ปัจจัยด้านงบประมาณ

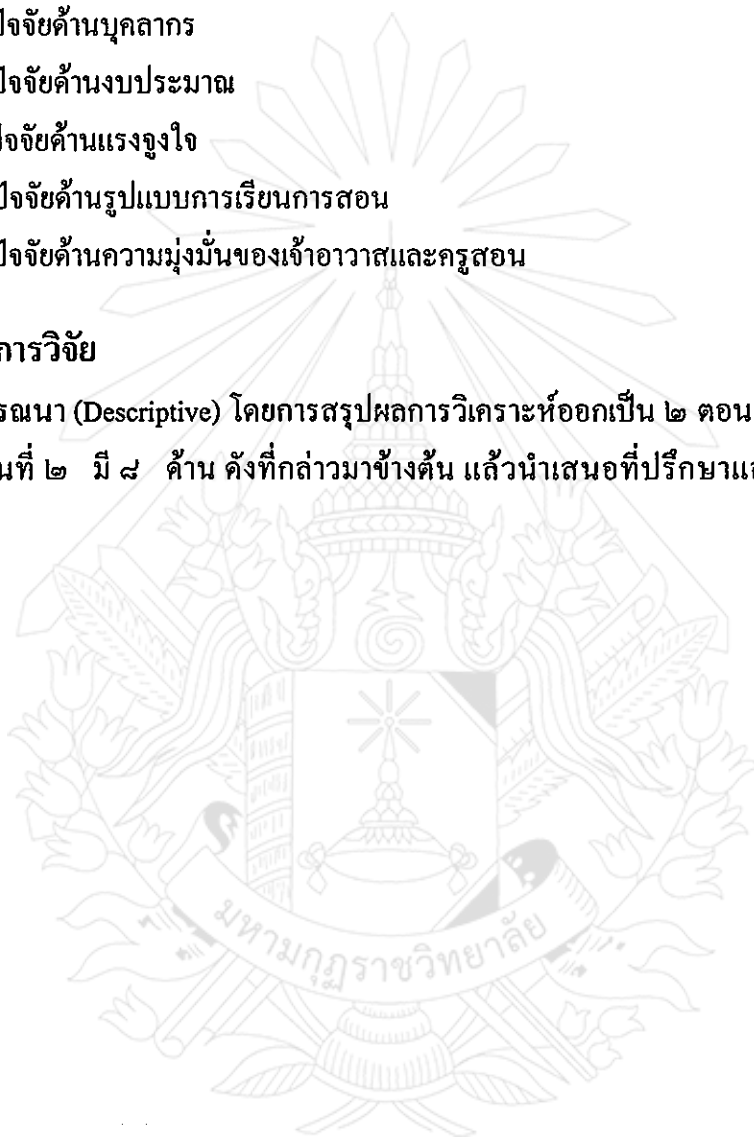
๒.๖ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

๒.๗ ปัจจัยด้านรูปแบบการเรียนการสอน

๒.๘ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของเจ้าอาวาสและครูสอน

๓.๗ การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีพรรณนา (Descriptive) โดยการสรุปผลการวิเคราะห์ออกเป็น ๒ ตอน : ตอนที่ ๑ มี ๔ ประการ ตอนที่ ๒ มี ๘ ด้าน ดังที่กล่าวมาข้างต้น แล้วนำเสนอที่ปรึกษาแล้วเสนอผลการวิจัยต่อไป



บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอหาง จังหวัดลำปาง” นี้ มีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน และแนวทาง ในการบริหารการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดจองคำ, เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี โดยใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (In-depth Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันมีผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ (Key informants) จำนวน ๘ รูป/คน แล้วนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มา ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ การจัดการศึกษาของ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดจองคำ

ตอนที่ ๒ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

ตอนที่ ๑ การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดจองคำ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อันสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดจองคำ มีการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ ๔ ประการ คือ

๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา พระราชปริยัติโยคมีแนวคิดในการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี โดยมุ่งที่จะสร้างศาสนทายาทและรักษาแบบแผนการศึกษาภาษาบาลีซึ่งใช้ในการจารึกพระธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าให้คงอยู่ต่อไป

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ โดยมีพระเดชพระคุณหลวงพ่อดุสิตพรหมปริยัติโยค เป็นเจ้าอาวาสและเจ้าสำนักศาสนศึกษา ได้ดำเนินการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี อย่างจริงจังและอย่างเข้มข้น นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช ๒๕๓๑ เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

- เพื่อรักษาพระธรรมวินัย คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าให้มีความบริสุทธิ์
- เพื่อรักษาและสืบต่อภาษาบาลี ซึ่งเป็นภาษาที่ใช้จารึกพระไตรปิฎก

- เพื่อส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณร มีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีและสามารถนำหลักธรรมจากพระไตรปิฎกมาเผยแผ่อบรมสั่งสอนพุทธศาสนิกชน

- เพื่อพัฒนาการศึกษาของพระภิกษุสามเณร ด้านภาษาศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น

- เพื่อพัฒนาพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ความสามารถ ในการเทศนาและบรรยายธรรม รวมทั้งผลิตหนังสือธรรมะ

- เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี ให้แพร่หลายมากขึ้น

การจัดการศึกษาตามแนวคิดของ โรงเรียนพระปริยัติธรรมนั้นเป็นไปในทางที่ส่งเสริมพระพุทธศาสนารวมทั้งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนตามวิถีทางแห่งการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา โดยมุ่งถึงความมีระเบียบวินัยการพัฒนาด้านจิตวิญญาณและสติปัญญาพร้อมๆ กัน ดังที่ท่านพระมหาวิรัชศักดิ์ สุรเมธี กล่าวไว้ว่า ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ กระผมได้ไปปฏิบัติงานในฐานะเป็นพระนิสิตปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับผิดชอบเป็นอาจารย์สอนบาลีประโยค ป.ธ.๖ ในช่วงที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์สอนได้เห็นมุ่งมั่นเอาใจใส่ของพระราชปริยัตโยดม ทั้งในด้านการศึกษาและด้านการดูแลความเป็นอยู่ของพระภิกษุสามเณรภายในวัดด้วยความเมตตา ทั้งเป็นผู้บริหารที่ชาญฉลาด และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เล็งเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดหรือออกแบบองค์การนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยมีนโยบายชัดเจนที่จะรักษาและสืบต่อภาษาบาลีซึ่งเป็นภาษาที่จารึกพระไตรปิฎก ส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณรมีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีสามารถนำหลักธรรมจากพระไตรปิฎกมาเผยแผ่อบรมสั่งสอนแก่พุทธศาสนิกชน และเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การศึกษาระปริยัติธรรมแผนกธรรมบาลีให้แพร่หลายมากขึ้น^๑

๑.๒ รูปแบบของการจัดการศึกษา คือการวางแผนในการจัดการศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามที่ประสงค์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า วัดจองคำมีการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นไปทางด้านศาสนศึกษา กล่าวคือมีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมแผนกบาลี โดยเน้นหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นพิเศษ และด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม เพื่อเป็นการให้การศึกษาพื้นฐานและการปฏิบัติตามพระธรรมวินัยสำหรับพระภิกษุสามเณร และฝึกฝนอุปนิสัยกัจจัตยของพระภิกษุสามเณร ในช่วงฤดูเข้าพรรษาให้สมบูรณ์ถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาได้แนวทางในการศึกษาพระปริยัติธรรมและเข้าใจหลักศาสนาและศาสนพิธีอย่างถูกต้อง ส่วนทางด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเพื่อศึกษาภาษาต้นกำเนิดของพระพุทธศาสนา โดยจะ

^๑ สัมภาษณ์ พระมหาวิรัชศักดิ์ สุรเมธี, อดีตครูสอนและนักศึกษาทุนของวัดจองคำ, ๒๐ กันยายน ๒๕๕๘.

ทำให้ได้รับความรู้ทั้งหลักธรรมและภาษาบาลี เพื่อการเข้าใจ การตีความ และการประยุกต์พุทธธรรมเพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นการผลิตพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ทั้งทางธรรมและบาลี และเป็นผู้สืบทอดอายุพระพุทธศาสนาที่มีความรู้ความสามารถ ดังที่หลวงพ่อพระราชปริยัตโยดมได้กล่าวไว้ว่า

“โรงเรียนแห่งนี้ตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๓๖ ปีนี้ครบ ๑๒ ปีการศึกษาแล้วโรงเรียนแห่งนี้ เริ่มตั้งแต่การหานักเรียนจนถึงอาจารย์ ทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปด้วยความยากลำบาก สิ่งที่กระผมทำมาตลอดนี้ลำบากมาก เพราะอะไร? เพราะนักเรียนที่จะไปหา นั้น ต้องไปหาที่จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งกระผมจัดทำเป็น โครงการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนขึ้นทุกปี ที่วัดศรีโพธิ์ทอง บ้านหนองบัว ต.ช้างเผือก อ.สุวรรณภูมิ จ.ร้อยเอ็ด และโครงการฯนี้ก็จัดทำมาเป็นปีที่ ๑๒ แล้ว

โครงการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนที่กระผมจัดนี้ ไม่เหมือนกับการจัดโครงการฯ ในที่อื่นๆ เพราะโครงการฯ ที่กระผมจัดขึ้นนั้น เป็นโครงการฯ ที่จัดขึ้นเฉพาะเยาวชนที่บวชแล้วจะมาอยู่ที่วัดของคำหรือมาเป็นนักเรียนที่วัดของคำเท่านั้น แต่ก่อนที่จะให้เยาวชนมาบวชใน โครงการฯ กระผมก็จะสอบถามความสมัครใจของเยาวชนตลอดถึงผู้ปกครองของเยาวชนที่เห็นชอบและสมัครใจที่จะส่งบุตรหลานของตนเข้ารับการบรรพชา ก่อน ถ้าจะมาศึกษาเล่าเรียนที่วัดของคำก็จะบวชให้

วิธีของกระผมที่สำคัญที่สุดอยู่ที่การจัดการปกครอง นักเรียนเป็นอันดับหนึ่ง ถ้าปกครองหรือคุมครองนักเรียนไม่ได้ อาจารย์จะสอนดีขนาดไหน ก็ไม่มีประโยชน์เหมือนกัน นักเรียนอยากจะเข้าเรียนก็เข้าเรียน ไม่อยากจะเข้าเรียนก็ไม่เข้าเรียน อาจารย์อยากจะสอนก็สอน ไม่อยากจะสอนก็ไม่สอน ถ้าเป็นอย่างนี้ก็คุมการบริหารและการจัดการศึกษาไม่ได้ ถ้าคุมได้เราสามารถบรรลุถึงเป้าหมายแน่นอน กระผมเองก็พูดตรงๆ กับอาจารย์และนักเรียนเสมอว่า นักเรียนก็ต้องมีระเบียบ อาจารย์ก็ต้องมีระเบียบ ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบทุกๆ รูป แม้แต่ตัว กระผมเองก็ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบเหมือนกัน อาจารย์เมื่อถึงเวลาสอนก็ต้องเข้าสอนให้ตรงเวลา นักเรียนเมื่อถึงเวลาเรียนก็ต้องเรียนให้ตรงเวลา อย่างนี้สำคัญมากที่สุด กระผมปฏิบัติมาอย่างนี้ครับ”^๖

^๖ สัมภาษณ์ พระราชปริยัต โยดม, เจ้าอาวาสวัดของคำ, ๑๕ กันยายน ๒๕๔๕.

อีกทั้งพระเดชพระคุณหลวงพ่อบุรุษราชปริยัติโยคมได้สรุปการจัดการศึกษาของวัดจองคำไว้ว่า การที่จะจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีจนประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยเหตุปัจจัยหลายๆ อย่าง คือ

ก. เจ้าสำนักเรียน ต้องมีเจตนาและศรัทธาต่อการให้การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีอย่างแรงกล้า มีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีและมอง เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการศึกษาภาษาบาลีซึ่งเป็นภาษาที่รักษาพระพุทธวงนะ (พระธรรมวินัย) คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าที่ได้บันทึกไว้ ด้วยภาษาบาลีในพระไตรปิฎก ต้องเสียสละกำลังกาย กำลังความคิด กำลังทรัพย์ และกำลังสติปัญญา ในการส่งเสริมการศึกษาภาษาบาลีนี้โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยยากลำบาก นอกจากนี้เจ้าสำนักเรียนต้องสรรหาอุปกรณ์การเรียนการสอนทุกชนิดที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน สอดคล้องดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของอาจารย์และนักเรียนอย่างใกล้ชิดและสนับสนุนให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนสงเคราะห์ศิษยานุศิษย์ และพุทธศาสนิกทั่วไปด้วยเมตตาจิต

ข. คณาจารย์ก็ต้องมีเจตนาและศรัทธาในการสอนอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การสอน หมั่นศึกษาค้นคว้าตำราวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนด้านภาษาบาลีอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีความรับผิดชอบในด้านการบริหารและการปกครอง ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของนักเรียน ให้การอบรมสั่งสอนด้วยความหวังความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน โดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อย

ค. นักเรียนต้องมีความตั้งใจพากเพียรพยายามในการศึกษาเล่าเรียนอย่างเต็มที่ ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ของสำนักเรียน เช่น หมั่นครองระตอกให้เรียบร้อย เข้าเรียนให้ตรงเวลา ให้ความเคารพอาจารย์ผู้สอน ตลอดจนเอาใจใส่กิจวัตรทุกอย่างของสำนักเรียน เช่น ทำวัตรสวดมนต์ การรับฟังโอวาทของเจ้าสำนักเรียน ฯลฯ โดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อย

ง. ทุนสำหรับการบริหารการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาให้เพียงพอต่อการบริหารการศึกษา แต่อย่างไรก็ดี สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญไม่ใช่สิ่งที่น่าเป็นห่วง สิ่งสำคัญอยู่ที่เจ้าสำนักเรียน มีเจตนาและศรัทธาอย่างจริงจังหรือไม่ ถ้าเจ้าสำนักเรียนทำ อย่างจริงจัง ศิษยานุศิษย์และศรัทธาญาติโยมจะสละทุนทรัพย์มาช่วยอย่างแน่นอน และพระภิกษุก็ปฏิบัติมาอย่างนี้^๓

๑.๓ กระบวนการการเรียนการสอน คือการวางรูปแบบวิธีการเรียนการสอนของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า การเรียนการสอนพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสามเณรในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เป็น

^๓ สัมภาษณ์ พระราชปริยัติ โยคม, เจ้าอาวาสวัดจองคำ, ๑๕ กันยายน ๒๕๔๕.

การเรียนการสอนตามหลักธรรมคำสอนที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ และไม่อาจปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขใดๆ ได้ ดังนั้น แนวทางการเรียนการสอนจึงยังคงรักษารูปแบบที่โบราณจารย์ได้วางเอาไว้ นับ ตั้งแต่อดีตมา คือเป็นการเรียนการสอนที่มุ่งการท่องจำ การแปล (ไทยเป็นมคธ/มคธเป็นไทย) และการฝึกเขียนเป็นหลักสำคัญ สมดังเหตุผลที่พระมหาเกรียงศักดิ์ กิตติชโย ได้กล่าวไว้ว่า “รูปแบบการเรียนการสอนในแต่ละชั้นของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีวัดจองคำ ไม่แตกต่างกันมากนักดังนี้ ประโยค ๑-๒ ในระยะแรก ตั้งแต่เดือนเมษายนไปจนถึงเดือนกรกฎาคม ทั้งภาคเช้าและภาคบ่าย สอนบาลีไวยากรณ์ตามหลักสูตรบาลีสยามหลวง ตั้งแต่นามศัพท์เป็นต้นไปจนจบกิริยาภิกถ์ หลังจากนั้น พอเข้าเดือนสิงหาคม จึงเริ่มสอนวิชาแปลมคธเป็นไทยควบคู่ไปกับบาลีไวยากรณ์ โดยช่วงเช้าจะสอนวิชาบาลีไวยากรณ์ ช่วงบ่ายสอนวิชาแปลมคธเป็นไทย ในการสอนวิชาแปลมคธเป็นไทยนั้น จะเริ่มแปลธรรมบทภาคที่ ๔ ก่อน เนื่องจากธรรมบทภาคที่ ๔ ถือเป็นเล่มที่ง่ายที่สุดและมีประโยคต่างๆ ที่พอถือเป็นตัวอย่างได้เกือบครบทั้งหมดแล้วจึงค่อยแปลภาคที่ ๒-๓-๕ เป็นลำดับไป เมื่อสอนวิชาบาลีไวยากรณ์จนครบทั้งหมดแล้ว จึงสอนเฉพาะวิชาแปลมคธเป็นไทยทั้งช่วงเช้าและช่วงบ่าย แต่ยังไม่ได้ทั้งวิชาบาลีไวยากรณ์ไปทีเดียว ยังคงมีการสอนสอดแทรกไปในระหว่างที่สอนวิชาแปลมคธเป็นไทยไปด้วย เพราะอาจารย์สอนต้องย่ำเรื่องบาลีไวยากรณ์กับนักเรียนอยู่เสมอ ส่วนในช่วงค่ำยังคงมีการควบคุมดูแลนักเรียนให้ท่องหลักบาลีไวยากรณ์และคู่มือวิชาแปลมคธเป็นไทยสำหรับเรียนในวันต่อไป”^๔

และสอดคล้องกับที่พระมหาสมหมาย นนฺทวิฑูโร ได้กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับวิธีการเรียนและวิธีคู่มือของนักเรียนประโยค ๑-๒ ไว้ว่า “นักเรียนทุกรูปต้องท่องหลักบาลีไวยากรณ์ได้ และทำความเข้าใจหลักไวยากรณ์ได้เป็นอย่างดี ทุกรูปต้องแปลหนังสือล่วงหน้าก่อนอาจารย์เข้าสอน และก่อนสอบสนามหลวงต้องแปลให้ได้อย่างน้อย ๓ รอบขึ้นไป ต้องท่องหลักสัมพันธไทยได้ และมีความเข้าใจหลักการสัมพันธอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องเข้าใจถึงรูปแบบหนังสือราชการและหนังสืออื่นๆ ในวิชาบูรพภาค เช่น โคลง ฉันท์ กาพย์ กลอน เป็นต้น รู้จักวางหน้า ระยะเวลาวรรคตอน และระเบียบลักษณะการใช้ตัวอักษรให้ถูกต้องตามสมัยนิยม นักเรียนต้องคู่มือล่วงหน้าก่อนอาจารย์เข้าสอน และก่อนสอบบาลีสยามหลวงต้องแต่งให้ได้อย่างน้อย ๖ รอบขึ้นไป”^๕

^๔ สัมภาษณ์ พระมหาเกรียงศักดิ์ กิตติชโย, ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่วัดจองคำ, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๔๘.

^๕ สัมภาษณ์ พระมหาสมหมาย นนฺทวิฑูโร, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๔๘.

พระปริยัติธรรมแผนกบาลี วัดจงคำ มีผู้เรียนสอบได้เปรียญธรรม ๕ ประโยค ของตนเองแล้ว จึงได้ให้พระภิกษุสามเณรผู้ นั้น บรรจุเป็นครูสอนพระปริยัติธรรมของโรงเรียนด้วย นอกจากนั้นแล้ว ทางสำนักศาสนศึกษาวัดจงคำ ยัง ได้มีการพัฒนาครูสอนด้วยการจัดส่งไปอบรมและศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและเอก โดยทุนของเจ้าอาวาสอีกด้วย”

ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาสมหมาย นนทวิโซ กล่าวเพิ่มเติมถึงการพัฒนาครูสอนพระปริยัติธรรมไว้ว่า “การพัฒนาครูสอนและธำรงรักษาไว้ก็เป็นเรื่องสำคัญ ด้วยวิสัยทัศน์ของเจ้าสำนักศาสนศึกษาวัดจงคำ จึง ได้มีการจัดส่งพระภิกษุหรือครูสอนพระปริยัติธรรมไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามสำนักต่างๆ รวมทั้งการส่งให้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และวางแผนส่งเรียนในระดับปริญญาเอกในอนาคตอีกด้วย ทั้งในและต่างประเทศโดยทุนของเจ้าอาวาสทั้งสิ้น หากเป็นการเรียนในประเทศจัดส่งในมหาวิทยาลัยสงฆ์ในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งอยู่ใกล้ที่สุด จะมีการจัดรถรับส่งถวายค่าภัตตาหารและค่าใช้จ่ายรายวัน ค่าเล่าเรียน ค่าวัสดุอุปกรณ์ทุกประเภท โดยผู้รับทุนไม่ต้องออกค่าใช้จ่ายด้วยตนเองแต่ประการใด เพียงเพื่อต้องการให้พระภิกษุหรือครูผู้สอนรูปนั้นๆ ตั้งใจศึกษาเล่าเรียน และนำความรู้มาถ่ายทอดและพัฒนาผู้เรียนหรือหากลาสิกขาออกไปเป็นฆราวาส ก็สามารถนำความรู้นั้น ไปพัฒนาวิชาชีพและดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนพัฒนาประเทศได้อีกทางหนึ่ง เรียกได้ว่า สำนักศาสนศึกษาวัดจงคำมีการผลิตและพัฒนาครูสอนพระปริยัติธรรมด้วยตนเอง และมีการสรรหาจากสำนักเรียนอื่นในบางส่วน”^๔

ฝ่ายพระมหากฤตวิทย์ อธิษฐานโน ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการศึกษาของวัดจงคำไว้ว่า อาจารย์ที่ทำการสอนไปแล้ว ไม่ใช่สอนไปเรื่อยๆ เท่านั้น เมื่อดำเนินการสอนไปแล้วภายใน ๗ วันต้องมีการทดสอบความรู้ของนักเรียนที่เรียนมาตลอด ๑ สัปดาห์ เพราะถ้าไม่มีการทดสอบ ก็ไม่มีทางทราบประสิทธิภาพของการเรียน การสอนแน่นอน นักเรียนเขาจะเข้าใจขนาดไหน? จะท่องได้ขนาดไหน? จะจำได้ขนาดไหน? ไม่มีใครรู้ได้ ดังนั้น ภายใน ๑ สัปดาห์ที่เรียนผ่านมาจะต้องมีการทดสอบหนึ่งวันคือวันศุกร์ ทุกชั้น ตั้งแต่ประโยค ๑-๒ ถึงประโยค ป.๓. ๕ ตามแต่ชั้นนั้นๆ จะเรียนวิชาอะไรบ้าง เสร็จแล้วอาจารย์ที่สอนประจำชั้นก็ต้องตรวจสอบข้อสอบของนักเรียนในชั้นของตนเองแล้วนำสถิติผลการสอบของนักเรียน ทุกชั้นประโยคมาส่งที่เจ้าสำนักฯ ทุกวันจันทร์ และทางเจ้าสำนักฯ ก็จะได้ดูผลการสอบของนักเรียนว่า นักเรียนรูปใด มีปัญหาอย่างไรในด้านการเรียน แล้วจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการอบรมสั่งสอน ดักเตือน ชี้แนะปัญหาและอุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการเรียนการสอนของนักเรียนและอาจารย์ในทุกตอนเย็นวันเสาร์ หลังจากทำวัตรสวดมนต์เสร็จนักเรียนรูปไหนมีปัญหาในการเรียนมาก ทางเจ้าสำนักจะเรียกชื่อแล้วก็จะอบรมสั่งสอนทันทีในที่

^๔สัมภาษณ์ พระมหาสมหมาย นนทวิโซ, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๔๕.

ประชุม เพื่อที่จะได้บอกให้นักเรียนได้ทราบถึงข้อบกพร่องของนักเรียน และให้นักเรียนนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขต่อไปว่า เพราะเหตุไร การเรียนจึงเป็นอย่างไร เพราะอะไร จึงทำแบบทดสอบไม่ผ่าน พระเดชพระคุณหลวงพ่อบุญการจะกล่าวอบรมสั่งสอนให้คำแนะนำทันทีเลยในที่ประชุมอย่างนี้ตลอดปีการศึกษา”

ส่วนพระมหานาวิน กญฺจโนภาโส ได้กล่าวถึงการอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวงของวัดจองค์ ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของวัดจองค์ว่า “โครงการนี้ถือว่าเป็นหัวใจหลักในการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของวัดจองค์ เพราะเป็นโครงการที่ช่วยให้นักเรียนสามารถสอบผ่านสนามหลวงได้มาก โดยเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนเพื่อ นักเรียนจะได้ทบทวนทำความเข้าใจในวิธีการศึกษาและสร้างความมั่นใจให้กับตนเองก่อนที่จะเข้าสู่สนามสอบจริง สถานที่จัดโครงการอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวงของวัดจองค์ สมัยก่อนประมาณปี พ.ศ. ๒๕๓๗ ถึง ปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ใช้อาคารเรียนหลังเก่า เนื่องจากสมัยนั้นยังมีนักเรียนไม่มากนัก พอปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ถึง ปี พ.ศ. ๒๕๔๑ ใช้หอสวดมนต์ด้านล่างเป็นที่จัดโครงการ เพราะมีนักเรียนจำนวนมากขึ้นอาคารเรียนหลังเก่าไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และในช่วงนั้นกำลังดำเนินการก่อสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ กระทั่งถึงปี พ.ศ. ๒๕๔๒ เมื่อสร้างอาคารเรียนหลังใหม่เสร็จแล้วจึงย้ายมาจัดโครงการที่อาคารเรียนหลังใหม่ ซึ่งใช้เป็นสถานที่จัดโครงการมาจนถึงปัจจุบัน”

คณะกรรมการดำเนินงาน โครงการอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวงของวัดจองค์ มีพระเดชพระคุณหลวงพ่อบุญการปริยัติ โยคมเจ้าสำนักฯ เป็นประธานและเป็นผู้อุปถัมภ์อุปการณที่จำเป็นต้องใช้ในการอบรมรวมทั้งปัจจัยต่างๆ ในการใช้จ่ายในโครงการทุกอย่าง มีการแต่งตั้งกรรมการประจำแผนกต่างๆ เพื่อรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ดังนี้ คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่ช่วยเหลือนักเรียนด้านอุปการณการอบรม ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบการอบรม และให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการด้านอื่นๆ คณะกรรมการผู้ทำการออกปัญหา มีหน้าที่ออกปัญหาหรือข้อสอบให้นักเรียนในแต่ละชั้น ใต้ทดสอบในแต่ละวัน คณะกรรมการผู้ตรวจปัญหา มีหน้าที่ตรวจปัญหาของนักเรียนในแต่ละวัน คณะกรรมการผู้เป็นวิทยากรในแต่ละชั้น มีหน้าที่บรรยายและแนะนำนักเรียนในบทเรียนที่ได้อบรมไปในแต่ละวัน คณะกรรมการดูแลเรื่องภัตตาหาร มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับภัตตาหารของผู้เข้าอบรม ต้องคอยสังเกตว่าวันไหนมีนักเรียนที่เขียนเกินเวลาไม่ทันเวลาฉัน ต้องเตรียมภัตตาหารไว้ต่างหาก คณะกรรมการดูแลเรื่องน้ำปานะ มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับน้ำปานะของผู้เข้าอบรมในช่วงเวลาเย็น คณะกรรมการควบคุมการอบรม มีหน้าที่คอยควบคุมการอบรมให้เป็นไปโดยเรียบร้อย คณะกรรมการ

^๕ สัมภาษณ์ พระมหากฤตวิทย์ อธิษฐา โน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๕ ตุลาคม ๒๕๔๕.

^๖ สัมภาษณ์ พระมหานาวิน กญฺจโนภาโส, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๔๕.

ดูแลสาธารณสุข มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของผู้เข้าอบรม คณะกรรมการผู้ประกาศผลสอบ มีหน้าที่ประกาศผลการอบรมของนักเรียนแต่ละชั้นในแต่ละวัน

การรับนักเรียนจากที่อื่นเพื่อเข้าร่วมอบรมบาลีก่อนสอบ ที่ผ่านมาทางสำนักศาสนศึกษาวัดจองคำเคยรับนักเรียนที่มาขอเข้าร่วมอบรมด้วยไม่เกิน ๓ รูป แต่ไม่สามารถอยู่จนถึงสิ้นสุดการอบรมได้ เนื่องจากนักเรียนที่มาจากวัดอื่นไม่ได้เรียนเต็มที่ใช้วิธีดูหนังสือด้วยตนเองบ้าง เรียนบาลีควบคู่กับเรียนทางโลกบ้าง ทำให้ดูหนังสือไม่ทั่วถึง บางรูปไม่เคยผ่านทักษะการเขียนมาก่อนเลขก็มี เมื่อมาเจอข้อสอบที่มีจำนวนมากก็รู้สึกอึดอัดทำให้เครียดมากขึ้นไปอีก จะอดทนอยู่ได้ไม่เกิน ๑ อาทิตย์เท่านั้น ดังนั้นช่วงหลังมาจึงไม่ค่อยมีใครมาสมัครเข้าร่วมอบรมเลข อีกสาเหตุหนึ่งอาจจะเป็นเพราะเวลาการอบรมไม่ว่าจะเป็นเวลาทำปัญหา เวลาดูหนังสือตอนกลางคืน นักเรียนผู้เข้าอบรมทุกรูปจะต้องอยู่จนกว่าจะหมดเวลา จะกลับไปพักผ่อนก่อนเวลาที่กำหนดหรือจะแยกไปดูหนังสือด้วยตนเองไม่ได้เด็ดขาด เพราะเป็นระเบียบที่วางไว้^๑

ฝ่ายสงวน หล้าโพนทัน ได้กล่าวเสริมว่านอกจากการอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวงแล้ว วัดจองคำยังมีกิจกรรมที่สนับสนุนต่อการจัดการศึกษาของวัดอีก ๒ ประการ คือ

๑. การจัดประชุมคณะผู้บริหารและอาจารย์สอนทุกกิ่งเดือน เป็นการประชุมภาคปกติ เพื่อให้คณะผู้บริหารและครูอาจารย์ได้มีโอกาสปรึกษาหารือหรือเสนอแนะนโยบายต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อวัดรวมทั้งต่อการจัดการศึกษาของวัดด้วย สถานที่จัดประชุมโดยส่วนมากจะจัดที่ห้องประชุมบนอาคารเรียน ยกเว้นในบางกรณี เช่น ในช่วงอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวง ห้องประชุมบนโรงเรียนอาจจะไม่ว่างเพราะต้องใช้เป็นห้องอบรมบรรยายให้แก่ นักเรียน จึงต้องใช้ห้องสำนักงานหรือบนกุฏิของพระเดชพระคุณหลวงพ่อดแทน จุดประสงค์การจัดประชุม เพื่อให้คณะผู้บริหารและคณะอาจารย์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและกัน เพื่อทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขที่เป็นรูปธรรมนำไปใช้ได้ รูปแบบการจัดประชุมเหมือนกับการจัดประชุมทั่วไป ประกอบด้วยพระเดชพระคุณหลวงพ่อดซึ่งจะเป็นประธานการประชุมทุกครั้ง ยกเว้นติดธุระจำเป็นจริงๆ อาจารย์ใหญ่จะเป็นผู้ดำเนินการแทน มีเลขานุการคอยบันทึกสาระการประชุม ในระหว่างการประชุมจะมีการยกประเด็นเรื่องเกี่ยวกับวัด เรื่องการศึกษา รวมทั้งเรื่องเบ็ดเตล็ดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัด หรือหากในช่วงระหว่าง ๑๕ วัน ในวัดเกิดปัญหาอะไรขึ้น จะได้เสนอเข้าที่ประชุมเพื่อหาแนวทางการแก้ไขต่อไป

ระหว่างการประชุมมีการให้โอกาสผู้เข้าร่วมประชุมได้เสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างอิสระ หากพูดผิดหรือกระทบกระทั่งบุคคลอื่นซึ่งอยู่ในที่ประชุมก็ไม่ถือว่ามีความผิดเพราะเป็นสิทธิของ

^๑ สัมภาษณ์ พระมหากฤตวิทย์ อธิษฐานโน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๕ ตุลาคม ๒๕๔๘.

ผู้เข้าร่วมประชุมที่จะเสนอความคิดเห็นได้ ที่สำคัญการจัดประชุมของสำนักศาสนศึกษาวัดของคำมีข้อกำหนดไว้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเสนอความคิดเห็นทุกครั้งที่จะเข้าร่วมประชุม เพื่อฝึกให้ผู้เข้าร่วมประชุมกล้าที่จะเสนอความคิด กล้าที่จะแสดงออก และกล้าที่จะแสดงความสามารถ ประเด็นหลักที่มักมีการเสนอเข้าที่ประชุมคือการจัดการเรียนการสอน ความประพฤติปฏิบัติของนักเรียน ซึ่งประธานที่ประชุมก็คือพระเดชพระคุณหลวงพ่อกำลังจะสอบถามกับอาจารย์ประจำชั้นด้วยตนเอง เช่น การเรียนการสอนดำเนินไปจนถึงไหนแล้ว นักเรียนแปลหนังสือถึงไหนแล้ว ได้ที่รอบนักเรียนตั้งใจเรียนหรือเปล่า นักเรียนเข้าใจหรือไม่ ปฏิบัติของนักเรียนเป็นอย่างไรบ้าง มีความเคารพครูบาอาจารย์ไหม ทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาหากมีปัญหาจะได้หาวิธีการแก้ไขต่อไป

ช่วงการประชุม เลขานุการจะต้องคอยบันทึกสาระการประชุม เมื่อประชุมเสร็จแล้ว หากมีการกำหนดระเบียบ หรือมีประกาศต่างๆ ขึ้นมาใหม่ จะต้องพิมพ์หนังสือรวมทั้งสรุปผลการประชุมเสนอพระเดชพระคุณหลวงพ่อก่อนแล้วให้พระเดชพระคุณหลวงพ่อกำหนดรับรอง นำไปเก็บไว้เป็นข้อมูลการจัดประชุมครั้งต่อไป

๒. การให้อิโวาทประจำสัปดาห์ แรกเริ่มนับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียน สำนักศาสนศึกษาวัดของคำโดยพระเดชพระคุณหลวงพ่อกำหนดไว้ว่าพระภิกษุสามเณรทุกรูปจะต้องเข้ารับฟังอิโวาทหลังจากทำวัตรสวดมนต์เสร็จ ทุกวันเสาร์ วันพระ และวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา จากพระเดชพระคุณหลวงพ่อกและคณาจารย์ ต่อมาภายหลังประมาณปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ด้วยเกรงว่าจะเป็นการเสียเวลาในการเรียนการดูหนังสือของนักเรียน พระเดชพระคุณหลวงพ่อกจึงได้กำหนดเอาเฉพาะวันเสาร์เป็นวันให้อิโวาทประจำสัปดาห์และได้ถือปฏิบัติมาจนถึงทุกวันนี้

การให้อิโวาทประจำสัปดาห์หรือประจำวันเสาร์นี้ พระเดชพระคุณหลวงพ่อกถือว่าเป็นภาระกิจที่สำคัญมาก หากไม่มีธุระจำเป็นในวันเสาร์พระเดชพระคุณหลวงพ่อกจะอยู่ที่วัดตลอด หากหลีกเลี่ยงไม่ได้จริงๆ คือเป็นธุระที่สำคัญ พอเสร็จแล้วต้องกลับมาให้ทันเวลาอบรมให้อิโวาท บางทีมีกิจนิมนต์อยู่ต่างจังหวัด ไกลๆ ก็ต้องกลับมาให้ทัน

จุดประสงค์ของกิจกรรมนี้ เพื่อแนะนำสั่งสอนพระภิกษุสามเณรตามหลักพระพุทธศาสนา และข้อปฏิบัติที่ควรประพฤติสำหรับพระภิกษุสามเณร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนของนักเรียน เพื่อสร้างโอกาสให้กับอาจารย์สอนได้ฝึกอบรม ฝึกพูด ฝึกปาฐกถาธรรม ฝึกเทศนา ตามสมควร ซึ่งหากนักเรียนรูปไหนมีปัญหาในการเรียนมาก พระเดชพระคุณหลวงพ่อกจะเรียกชื่อแล้วจะอบรมสั่งสอนทันทีในที่ประชุม เพื่อที่จะได้บอกให้นักเรียนได้ทราบถึงข้อบกพร่องของนักเรียนและให้นักเรียนนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขต่อไปว่า เพราะเหตุไร การเรียนจึงเป็น

อย่างนี้ เพราะอะไร จึงทำแบบทดสอบไม่ผ่าน พระเดชพระคุณหลวงพ่อกุศลและคณาจารย์จะอบรมสั่งสอนให้คำแนะนำทันทีในที่ประชุมอย่างนี้ตลอดปีการศึกษา

รูปแบบการให้โอวาท หลังจากทำวัตรเย็นเสร็จแล้วเวลาประมาณหนึ่งทุ่มคณาจารย์จะเริ่มอบรมให้โอวาทแก่นักเรียน โดยมีการจัดตารางว่าสัปดาห์นี้เป็นวาระของใครเฉลี่ยสัปดาห์ละ ๒ รูป จะหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ตามวาระที่จัดไว้ไปตลอดปีการศึกษา เมื่อคณาจารย์ให้โอวาทเสร็จแล้วพระเดชพระคุณหลวงพ่อกุศลจึงเข้ามาสู่สถานที่ให้โอวาท ตามปกติจะจัดที่ศาลาน้ำใจ โสภณ เมตตานุกาภิ หรือในบางกรณีหากศาลาดังกล่าวใช้จัดกิจกรรมอย่างอื่นจะย้ายไปจัดที่ศาลานพคุณมานุสรณ์ ปรีชิตสุนทรรังสฤษฎ์แทน รวมเวลาที่ใช้ในการอบรมให้โอวาทเฉลี่ย ๓-๔ ชั่วโมง^{๑๒}

ตอนที่ ๒ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

ปัจจัยที่ส่งผลทำให้วัดของคำประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ทั้งแผนกธรรมและแผนกบาลีมาอย่างต่อเนื่องนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๒.๑ ปัจจัยด้านระบบและรูปแบบการบริหาร คือปัจจัยที่สนับสนุนต่อระบบและรูปแบบของการบริหารเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาการบริหารจัดการให้ดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า โดยภาพรวมวัดของคำมีการบริหารงาน การจัดการศึกษาสอดคล้องกับพระธรรมวินัย หลักและทฤษฎีการบริหารงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา ตลอดจน โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและมีระเบียบข้อบังคับเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจ และการมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถ ซึ่งมหาบุญกอง คุณาธโร ได้กล่าวไว้ว่า พระราชปริยัต โยคม (โอภาส โอภาโส) เป็นผู้บริหารที่ชาญฉลาด และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เล็งเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดหรือออกแบบขององค์กรนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยมีนโยบายชัดเจนที่จะรักษาและสืบต่อภาษาบาลีซึ่งเป็นภาษาที่จารึกพระไตรปิฎก ส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณรมีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลี สามารถนำหลักธรรมจากพระไตรปิฎกมาเผยแผ่อบรมสั่งสอนแก่พุทธศาสนิกชน และเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมบาลีให้แพร่หลายมากขึ้น^{๑๓} ซึ่งสอดคล้องกับพระมหานววิน กญจโนภาโส ที่กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า “พระเดชพระคุณหลวงพ่อกุศลพระราชปริยัต โยคมเป็นพระสังฆาธิการผู้มีความสามารถทางการบริหาร มีความเด็ดขาด

^{๑๒} สัมภาษณ์ สวงน หล้า โพนทัน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๔๕.

^{๑๓} สัมภาษณ์ พระมหาบุญกอง คุณาธโร, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๓๐ กันยายน ๒๕๔๕.

ในการตัดสินใจ ทั้งการให้คุณแก่ครูและผู้เรียนที่ทำความดีและมีผลสำเร็จขณะเดียวกันก็กล้าตัดสินลงโทษพระภิกษุสามเณรที่กระทำผิดต่อวินัยหรือกฎระเบียบที่ได้วางไว้ด้วยความเด็ดขาดและเสมอภาคภายใต้เมตตาธรรม การวางคนเสมือนบิดาและบุตร กับพระภิกษุสามเณรในปกครอง มีการติดตามพฤติกรรม การเรียนการสอนและติดตามผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และเมื่อมีปัญหาจะดำเนินการแก้ไขอีกทั้งชี้แจงและสั่งสอนพระภิกษุสามเณรถึงแนวทางแก้ปัญหา นั้นให้ได้รับทราบร่วมกันในทันที”^{๔๔} ด้วยอุปนิสัยดังกล่าวจึงได้รับคำชมเชยจากพระมหาเถรานุเถระ ดังโอวาทของพระเดชพระคุณหลวงพ่อเจ้าประคุณสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้าจารย์ ประธานแก่เจ้าคณะพระสังฆาธิการทั่วทั้งจังหวัดลำปาง ใจความตอนหนึ่งว่า

“ผมเคยไปที่วัดของคำ และรู้จักท่านพระครูอาทรประชากิจ ท่านเป็นพระเถระที่เอาใจใส่ต่อการพัฒนาวัดและการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นอย่างมาก”

สิ่งทั้งหมดที่ปรากฏแก่สายตาของประชาชนทั่วไป เป็นที่ยืนยันได้ว่า หลวงพ่อมีความเอาใจใส่ พากเพียรพยายาม เสียสละทั้งด้านกำลังกาย กำลังใจ กำลังทรัพย์ สร้างวัดพัฒนาคนขึ้นมาโดยไม่คำนึงถึงอุปสรรคความยากลำบากเลยแม้แต่น้อย เพราะความเสียสละดังกล่าว เจ้าประคุณสมเด็จพระพุทธาจารย์ ได้กล่าวยกย่องเกียรติคุณ ไว้ตอนหนึ่งว่า “ท่านพระครูไม่ได้ทำเพื่อชาวลำปางเท่านั้น แต่ท่านทำเพื่อประเทศไทย”

๒.๒ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ คือการมีหัวหน้าหรือผู้ปกครองที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำของหมู่คณะ โดยเป็นผู้วางแผนและชี้แนะหลักการในการปฏิบัติงานเพื่อให้กิจการต่างๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า พระเดชพระคุณหลวงพ่อพระราชปริยัตโยดม ซึ่งเป็นเจ้าสำนักศาสนศึกษาวัดจองคำ เป็นผู้มีลักษณะส่วนคนคือเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้พบเห็น มีศีลจริยวัตรตรงดงามสมกับผู้ครองสมณเพศ มีความรู้ด้านภาษาบาลีอย่างลึกซึ้ง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และกล้าเผชิญปัญหา มีความมุ่งมั่นที่จะจัดการศึกษาภาษาบาลีอย่างจริงจัง ซึ่งพระมหากุตติวิทย์ อธิษฐานโน ได้ให้ทัศนะในความเป็นผู้นำของพระราชปริยัตโยดม เจ้าสำนักฯ ในฐานะที่ได้มีโอกาสมาเป็นครูสอนพระปริยัติธรรมที่วัดจองคำ สรุปได้ดังนี้ว่า

๑. ความมีเมตตากรุณา หลวงพ่อท่านได้ให้ความเมตตา กรุณา ต่อพระภิกษุสามเณรนักเรียน และคณาจารย์ ด้วยดีมาตลอด โดยการส่งเสริมให้การศึกษาอย่างจริงจัง เป็นผู้จัดระบบการเรียนการสอนทั้งช่วยดูแลนักเรียน สอบถามถึงความก้าวหน้าของนักเรียน จากคณาจารย์ผู้สอนและ

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระมหานาวิน กณฺจ โนนภาโส, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๔๘.

มีการประเมินผลการเรียนทุกสัปดาห์ ด้วยการทำปัญหาทดสอบภูมิความรู้ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนทำให้ปัจจัย ๔ แก่นักเรียนอย่างทั่วถึงโดยไม่เลือกปฏิบัติ

๒. ความเสียสละ หลวงพ่อนอกจากจะให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน ตามกฎกติกาที่ได้วางไว้ในกฎระเบียบของสำนัก ตลอดจนถึงคณาจารย์แล้ว ท่านยังบริจาคทุนทรัพย์ของท่านไปช่วยปลูกสร้างถาวรวัตถุ อันจะเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมทั้งบริจาคให้แก่ฝ่ายอาณาจักรและฝ่ายพุทธจักร เช่น ช่วยเหลือทางมหาวิทยาลัยสงฆ์อีกด้วย นี่คือการเสียสละ (Sacrifice) ของหลวงพ่อที่มีต่อสำนักของท่านและสาธารณสถานอื่น

๓. การบริหารเวลา หลวงพ่อเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับเวลาและรักษาเวลาได้ดีมาก เรื่องตรงต่อเวลาถือว่าสำคัญที่สุดสำหรับท่าน ในแง่ของการเรียนท่านมักจะให้โอวาทเสมอๆว่าให้รักษาเวลาคือการตรงต่อเวลานั่นเอง โดยเฉพาะการเข้าเรียนจะต้องตรงเวลา อันจะเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่เจริญก้าวหน้าในอนาคต

๔. การมอบหมายภาระหน้าที่ หลวงพ่อก่อนที่ท่านจะมอบหมายงานให้ใครทำนั้น โดยเฉพาะคณาจารย์ซึ่งเป็นผู้อยู่ภายใต้การปกครองของท่าน ท่านจะสอบถามก่อนเสมอว่า เคยทำอะไรมาบ้าง และก็มอบหมายไปตามความถนัดและความสามารถ (Put the right man in the right job)

๕. ให้อิสระแก่ผู้ทำงาน การเรียนการสอนในสำนักเรียนแห่งนี้มีระบบกฎเกณฑ์อยู่แล้ว ผู้สอนเมื่อมาทำหน้าที่ก็สามารถที่จะดำเนินการตามระบบที่จัดไว้ นั่น นอกจากนั้น หลวงพ่อยังเปิดโอกาสให้คณาจารย์ทุกท่านนำวิธีการในการสอนของตนเองที่คิดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มาประยุกต์ใช้ในสำนักนี้ได้ นี่ถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานของหลวงพ่อ

๖. การเป็นแบบอย่างที่ดี หลวงพ่อท่านเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากการทำงานหมั่นอบรมสั่งสอน แต่หากขาดการลงมือปฏิบัติแล้วก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ แต่หลวงพ่อไม่เพียงแต่เท่านั้น ท่านยังกระทำให้เห็นอีกด้วย การทำให้คุณนี่เองถือว่าเป็นคุณสมบัติของท่านที่เห็นได้ชัด ทุกอย่างที่ท่านพูด ท่านจะรักษาคำพูดของท่านเสมอ ถ้าทำก็ต้องทำให้ได้และต้องทำให้ดีอีกด้วย^{๑๕}

นอกจากนี้พระราชปริยัติ โยคมยังกล่าวถึงการบวชของเขาวชนผู้จะเข้ามาศึกษาพระปริยัติธรรม โดยไม่คำนึงค่าใช้จ่ายไว้ตอนหนึ่งว่า “ในการบวชนี้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น เพราะค่าใช้จ่ายทุกอย่างทุกอย่างกระผมรับผิดชอบ ขอคนเดียว การไปจัดงานบวชกระผมก็ไปจัดทำเอง โดยเริ่มแรกจะจัดสามเณรเปรียญ ๘-๙ ประโยคของวัดของคำไปชุดหนึ่ง โดยแบ่งออกเป็นสายเพื่อไปแสวงหาเขาวชนในเขต อ.สุวรรณภูมิ อ.พนมไพร อ.อาจสามารถ และในอำเภอ

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระมหากฤตวิทย์ อธิฐฐา โน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๕ ตุลาคม ๒๕๔๘.

ใกล้เคียงมาเข้ารับการบรรพชา เมื่อบรรพชาเป็นสามเณรและทำการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาหนึ่งเสร็จแล้วพระภิกษุก็จะเข่ารถไปรับนำมาที่วัดของค้ำหึงลูกเณรและพ่อแม่ของลูกเณร เพื่อให้พ่อแม่ของสามเณรได้มาทราบบรรยากาศการเป็น อยู่ การขบถันตลอดจนถึงระบบการศึกษาเล่าเรียนของลูกเณรที่วัดของค้ำนั้นว่าเป็นอย่างไร? พ่อแม่ของสามเณรจะได้ไม่ต้องเป็นห่วงและ จะได้สบายใจ สำหรับสามเณรที่นำมาในแต่ละปีนั้น บางปีก็นำสามเณรมา ประมาณ ๕๐ รูป แต่ว่าเหลืออยู่ประมาณ ๓๐ รูป บางปีนำมา ๖๐ รูป เหลืออยู่ประมาณ ๔๐ รูป”^{๖๖}

๒.๓ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษาเป็นสัปปายะต่อการศึกษาล่าเรียนพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสามเณร รวมถึงเป็นสถานที่ประพฤติปฏิบัติธรรมของสมณบรรพชิตและอุบาสกอุบาสิกาทั้งหลาย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า วัดของค้ำ อำเภองาว จังหวัดลำปาง ถือเป็นวัดเก่าโบราณ มีอายุประมาณ ๑๐๐ กว่าปี ลักษณะเป็นที่ราบลุ่ม พื้นที่ด้านหลังล้อมรอบไปด้วยภูเขา มีบรรยากาศร่มรื่น จึงเหมาะแก่การปฏิบัติศาสนกิจอย่างยิ่ง ปัจจุบันพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นของวัดและธรณีสงฆ์เกือบทั้งหมด ดินไม้ที่ขึ้นส่วนมากเป็นไม้ป่าทั่วไป เช่น ไม้ประดู่ ไม้แดง เป็นต้น แต่หลังจากที่มีการปรับพื้นที่ในบางส่วนแล้ว จึงได้ปลูกต้นยูคาลิปตัสไว้เป็นส่วนมาก ภายหลังปรากฏว่าพื้นที่ๆ ปลูกต้นยูคาลิปตัสนั้น ทำให้สภาพของเนื้อดินเสียหาย ต่อมาจึงได้ขุดถอนต้นยูคาลิปตัสออกทั้งหมด แล้วนำเอาดินไม้สักมาปลูกแทน ซึ่งพระราชปริยัตโยดม ได้กล่าวไว้ว่า “วัดของค้ำเป็นวัดที่มีสะอาดเรียบร้อย ตั้งอยู่บริเวณใกล้ภูเขาทำให้อากาศเย็นสบาย บริเวณภายในวัดมีดินไม้ที่ร่มรื่น มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การศึกษาเล่าเรียนทั้งด้านคันถธุระและวินัยสัสนาธุระ มีโรงครัวสำหรับทำอาหารประจำให้พระภิกษุสามเณรภายในวัด ศาลาสดมภ์ไหว้พระ และมีอาคารเรียนที่พร้อมต่อการจัดการศึกษา โดยโรงเรียนมีชื่อว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมสาสนปชานุสนธิ ซึ่งสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (ช่วง วรปุญญ) เจ้าอาวาสวัดปากน้ำ และแม่กองบาลีสนามหลวง เป็นผู้ตั้งชื่อ จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว ส่งผลให้พระภิกษุสามเณรภายในวัดได้ศึกษาเล่าเรียนบาลีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าวัดของค้ำเป็นวัดที่เป็นปฏิรูปเทศเหมาะสมสำหรับศึกษาเล่าเรียนเป็นอย่างยิ่ง”^{๖๗}

วัดของค้ำ ตั้งอยู่เลขที่ ๒๒๑ หมู่ที่ ๖ ถนนพหลโยธิน (สายเอเชีย ๒ A) หลัทธิโกเมตรที่ ๖๗๓ บ้านใหม่พัฒนา ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง มีสถานะเป็นวัดราษฎร์ สังกัดคณะสงฆ์มหานิกาย ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๐

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระราชปริยัตโยดม, เจ้าอาวาสวัดของค้ำ, ๑๘ กันยายน ๒๕๕๘.

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัตโยดม, เจ้าอาวาสวัดของค้ำ, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๘.

วัดจองคำ ตั้งอยู่เลขที่ ๒๒๑ หมู่ที่ ๖ ถนนพหลโยธิน (สายเอเชีย ๒ A) หลักกิโลเมตรที่ ๖๗๑ บ้านใหม่พัฒนา ตำบลบ้านหวด อำเภอจาง จังหวัดลำปาง^{๑๕} มีสถานะเป็นวัดราษฎร์ สังกัดคณะสงฆ์มหานิกาย ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๐

วัดจองคำ ถึงแม้จะอยู่ในเขตชนบท แต่ก็มีกรมคมนาคมที่สะดวก เนื่องจากอยู่ติดถนนพหลโยธิน การสาธารณูปโภค มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานครบ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ เป็นต้น ระยะทางจากจังหวัด ห่างจากตัวจังหวัดลำปางประมาณ ๘๕ กิโลเมตร ห่างจากอำเภอจาง ประมาณ ๑๒ กิโลเมตร^{๑๖}

สภาพแวดล้อมภายในวัด จำแนกได้เป็นสองลักษณะคือ สภาพที่เป็นธรรมชาติ ภูมิทัศน์อันสวยงาม ความสงบ ร่มรื่น ร่มเย็น เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะกับการศึกษาเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง และสภาพทางวัตถุ คือมีโบราณสถาน โบราณวัตถุ พุทธศิลป์อันสวยงาม โดยเฉพาะพระวิหารของวัดซึ่งมีเอกลักษณ์อันโดดเด่น เป็นเหตุจูงใจให้ประชาชนมาเที่ยวชมวัด และได้เห็นพระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนพระบาลี เกิดความเลื่อมใสศรัทธาและได้ให้การสนับสนุนการศึกษาดังกล่าว

๒.๔ ปัจจัยด้านบุคลากร คือบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและมีส่วนในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของงานตามที่ได้วางแผนไว้

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของวัดมีดังนี้ บทบาทของบุคลากรภายในวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าสำนักศาสนศึกษา เป็นผู้มีส่วนสำคัญที่สุดที่ทำให้งานด้านการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการชักจูงให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน สามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้เกิดแก่ผู้ร่วมปฏิบัติการกิจทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นผู้มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการจัดการศึกษาพระปริยัติแผนกบาลีเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กผู้โอกาสและเพื่อเป็นการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา เป็นผู้ไม่เมตตาจิต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีอย่างแตกฉาน มีความเสียสละ อดทน ฝ่าอุปสรรคความยากลำบากอย่างไม่ท้อถอย พัฒนาและบูรณะศาสนสถานของวัดจองคำ จากที่เป็นวัดร้างมีเสนาสนะถาวรวัตถุชำรุดทรุดโทรมให้กลับเป็น

^{๑๕} กองเลขานุการเจ้าอาวาสวัดจองคำ, “แบบรายงานขอยกวัดราษฎร์ขึ้นเป็นพระอารามหลวง ของวัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอจาง จังหวัดลำปาง”, สำนักงานเลขานุการเจ้าอาวาสวัดจองคำ, ๒๕๔๘, หน้า ๑, (อัดสำเนา).

^{๑๖} พระมหาสุวิทย์ ธมมสิริ และคณะ, “ฉลองปริยัติธรรมและเปิดอาคารเรียน”, (ลำปาง : จิตวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓.

วัดมีพระสงฆ์ และประภุมิทัตน์ของวัดให้คงงาม เจริญรุ่งเรืองจนถึงปัจจุบัน โดยใช้เวลาเพียง ๒๕ ปี และอาศัยความชำนาญทางด้านการบริหารการศึกษาแผนกบาลีมุ่งมั่นจัดการศึกษาให้เกิดความเฟื่องฟูและเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และพุทธศาสนิกชนด้วยเวลาเพียง ๑๒ ปี ดังปรากฏผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามที่กล่าวแล้ว ไม่เพียงเท่านั้นท่านยังเป็นผู้เสียดสากำลังกายกำลังสติปัญญาเพื่อหาเทคนิควิธีการเรียนการสอนแบบต่างๆ เพื่อหวังจะให้เกิดประโยชน์แก่ภิกษุสามเณรที่กำลังตั้งใจศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรม ขอมรับข้อคิดเห็นของคณะผู้บริหารและพร้อมที่จะนำประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา ครูหรืออาจารย์สอนที่มีต่อการสอนอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การสอน หมั่นศึกษาค้นคว้าตำราวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียน ปกครองดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของนักเรียน ให้การอบรมสั่งสอนด้วยหวังความเจริญก้าวหน้าของนักเรียนเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงความเหนื่อยยาก ผู้เรียนมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการศึกษาปฏิบัติตนตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด ดังเช่นที่พระราชปริยัตโยดมกล่าวตอนหนึ่งว่า “สำหรับการนิมนต์อาจารย์มาสอนนั้นมีความลำบากมาก เพราะผมต้องนิมนต์พระนิสิตปฏิบัติศาสนกิจจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทั้ง ๒ แห่งมาเป็นอาจารย์สอน พระนิสิตส่วนมากจะอยู่ปฏิบัติศาสนกิจเพียงปีเดียว บางรูป ก็อยู่ได้ ๒ ปี บางรูปอยู่ได้ถึง ๓ ปี ทำให้ไม่มีอาจารย์ที่จะอยู่สอนประจำอาจารย์แต่ละรูปที่มาอยู่ร่วมกันปฏิบัติศาสนกิจที่วัดของคำมีทั้งอาจารย์ เก่าและอาจารย์ใหม่ ส่วนมากเป็นอาจารย์ใหม่ที่ต้องเริ่มศึกษาระเบียบปฏิบัติตลอดจนกิจการหรือกิจกรรมของวัดใหม่ ทำให้การบริหารการเรียน การสอนไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามก็ได้ย้มาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนฯ ให้คณะอาจารย์ที่มาใหม่ได้รับทราบเพื่อ ให้การเรียนการสอนสอดคล้องและบรรลุลตามวัตถุประสงค์และเพื่อให้การปฏิบัติศาสนกิจร่วมกันเป็น ไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดความสามัคคี”^{๒๐}

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสงวน หล้าโพนทัน ว่า เจ้าอาวาส เป็นผู้นำในการบริหารจัดการเรียนการสอนของพระภิกษุสามเณรและปกครองดูแลความประพฤติของพระภิกษุสามเณรภายในวัดให้เรียบร้อยดีงามตามพระธรรมวินัย ด้วยการอบรมให้โอวาททุกสัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ คณะอาจารย์เป็นผู้ทำหน้าที่ในการสอนให้ความรู้แก่พระภิกษุสามเณรและช่วยปกครองควบคุมดูแลความประพฤติและการปฏิบัติของพระภิกษุสามเณรภายในวัดให้เกิดความเรียบร้อยดีงาม พระภิกษุสามเณรผู้เป็นศาสนทายาท มีหน้าที่ในการศึกษาเล่าเรียนฝึกฝนพัฒนาตน ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักพระธรรมวินัยเพื่อเป็นศาสนทายาทที่ดีต่อไปในอนาคต”^{๒๑}

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระราชปริยัต โยดม, เจ้าอาวาสวัดของคำ, ๑๘ กันยายน ๒๕๔๘.

^{๒๑} สัมภาษณ์ นายสงวน หล้าโพนทัน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๔๘.

ส่วน พระมหาเกรียงศักดิ์ กิตฺติชโย ได้กล่าวถึงบทบาทของบุคลากรภายนอกวัด ไว้ว่า การบริหารจัดการศึกษาของวัดจงคำ จะสำเร็จไปไม่ได้ หากปราศจากความเมตตาให้การสนับสนุนจากคณะสงฆ์ ซึ่งเป็นเจ้าคณะผู้ปกครองในแต่ละระดับตั้งแต่เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะภาค เจ้าคณะหน และมหาเถรสมาคม ที่ให้การเกื้อหนุนและอำนวยความสะดวก รับรู้รับทราบการดำเนินงานของวัดมาโดยตลอด เมื่อมีอุปสรรคใดๆ ก็จะทำให้คำแนะนำ และหาหนทางช่วยแก้ปัญหา ร่วมกันมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งศรัทธาสาธุชนที่เกื้อหนุน การสนับสนุนดังกล่าวมานี้เป็นพลังอย่างสำคัญให้คณะสงฆ์ของวัดจงคำ ทั้งเจ้าอาวาส ครูผู้สอน และผู้เรียน มีความพยายามจัดการศึกษาเล่าเรียนตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละรูปจนกระทั่งผลสำเร็จเกิดขึ้นอย่างยิ่งใหญ่ด้วยความภาคภูมิใจร่วมกัน^{๒๖}

สงวน หล้าโพทนัน ได้กล่าวถึงบุคลากรภายนอกวัด ไว้ดังนี้ว่า “พระเถรานุเถระเจ้าคณะผู้ปกครอง ได้มีความเมตตามาเยี่ยมสำนักฯ ให้กำลังใจและให้โอวาทแก่นักเรียนของสำนักฯ มาโดยตลอด นอกจากนี้ทางสำนักฯ ยังได้นิมนต์อาจารย์พิเศษจากกรุงเทพฯ มาช่วยสอนเสริมความรู้ให้แก่ นักเรียนเป็นครั้งคราว ตลอดจนถึงคุณหัสดีผู้ให้ความอุปถัมภ์สนับสนุนบำรุงด้วยปัจจัย ๔ ซึ่งถือว่ามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้การปฏิบัติศาสนกิจของสำนักฯ ดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย คิงาม และมีประสิทธิภาพ”^{๒๗}

๒.๕ ปัจจัยด้านงบประมาณ คือทุนสนับสนุนในการจัดการศึกษาของวัด เพื่อให้การดำเนินงานกิจการด้านการบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงจำเป็นต้องมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินกิจการดังกล่าวด้วย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า ทุนที่ใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา พระปริยัติธรรมแผนกบาลีของสำนักศาสนศึกษาวัดจงคำนั้น ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนราชการบ้าง แต่ก็มีจำนวนไม่มากนัก อาจจะพูดได้ว่าไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายเดือนเดียวด้วยซ้ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการศึกษาภาษาบาลีนั้นเป็นการจัดการศึกษาตามอริยาศัย ดังนั้น ทุนสนับสนุนส่วนใหญ่จึงมาจากทางวัดหรือพระเดชพระคุณหลวงพ่อเจ้าสำนักฯ เป็นหลัก โดยอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของท่านเองกล่าวคือการแผ่เมตตาช่วยเหลือศรัทธาญาติโยม และการประพฤติปฏิบัติตนที่น่าเคารพเลื่อมใสสมควรแก่ผู้ครองเพศบรรพชิตของท่านทำให้เกิดความเลื่อมใสแก่สาธุชน โดยเฉพาะการดำเนินการจัดการศึกษาของวัด เมื่อประชาชนทั้งหลายได้เห็นความตั้งใจแน่วแน่ของท่านก็ได้บริจาคทุนสนับสนุนตามสมควร ส่วนทุนสนับสนุนหลักอีกอย่าง

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระมหาเกรียงศักดิ์ กิตฺติชโย, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๗} สัมภาษณ์ สงวน หล้าโพทนัน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

หนึ่งคือทุนที่ได้จากงานทอดกฐินประจำปี รวมทั้งทุนที่ได้จากการจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ ทำให้สำนักศาสนศึกษาวัดของคำพองจะดำเนินการจัดการศึกษาต่อไปได้ โดยพระราชปริยัตโยดม ได้กล่าวไว้ว่า “ทุนสนับสนุนในการบริหารจัดการสำนักศาสนศึกษาวัดของคำพองนั้น เมื่อสำนักศาสนศึกษาวัดของคำพองได้รับการแต่งตั้งให้เป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง แห่งที่ ๑ แล้ว ได้รับจัดสรรงบประมาณ ปีละประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ในบางปีอาจจะไม่ถึงบ้างหรือบางปีอาจจะไม่ถึง ๑๐๐,๐๐๐ บาท ด้วยซ้ำ ดังนั้นงบประมาณดังกล่าวจึงไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาของวัด จำเป็นที่จะต้องจัดหาและรับบริจาคจากพุทธศาสนิกชน เนื่องจากการจัดหาทุนสนับสนุนการจัดการศึกษาเป็นภาระของเจ้าสำนักศาสนศึกษาหรือพระเดชพระคุณหลวงพ่อพระราชปริยัตโยดมแต่เพียงผู้เดียว โดยท่านใช้วิธีการเผยแพร่เมตตาธรรมแก่พุทธศาสนิกชน การปฏิบัติให้เห็น และการสอนวิธีการเจริญวิปัสสนากรรมฐาน จะเห็นได้ว่า ไม่เพียงแต่พุทธศาสนิกชนในประเทศไทยเท่านั้นที่เลื่อมใสในตัวและวิธีการปฏิบัติของท่าน แต่ยังรวมไปถึงชาวต่างประเทศด้วย เช่น ประเทศพม่า ประเทศฮอลแลนด์ ประเทศฮ่องกง ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น จากการจัดการศึกษาค้ำความมุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าในการสร้างศาสนทายาทไว้สืบทอดอายุพระพุทธศาสนา ส่งผลให้มีพุทธศาสนิกชนมาให้การสนับสนุนอยู่เป็นประจำ นอกจากนี้ทางวัดยังได้จัดตั้งมูลนิธิอาหารประชากิจอุปลัมภัก์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของวัด โดยเฉพาะ

นอกจากทุนสนับสนุนที่ได้รับจากการจัดสรรงบประมาณประจำปีของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแล้ว ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาของวัดดังที่กล่าวแล้วนั้น ทำให้ต้องมีการระดมทุนในส่วนอื่นๆ เข้ามาด้วย ซึ่งกิจกรรมหลักในการระดมทุนของวัดของคำพองนั้น คือ การทอดกฐิน ตามปกติแล้วทางคณะกรรมการวัดจะกำหนดเอาวันแรม ๑ ค่ำ เดือน ๑๑ ของทุกปี เป็นวันทอดกฐิน โดยปัจจัยที่ได้จากการทอดกฐินในแต่ละปีนั้นจะตกอยู่ประมาณ ๕,๐๐๐,๐๐๐ - ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท ปัจจัยที่ได้จากการทอดกฐินประมาณ ๗๐ เปอร์เซ็นต์ จะเป็นทุนสำหรับสนับสนุนการจัดการศึกษาของวัด ส่วนที่เหลืออีก ๓๐ เปอร์เซ็นต์นั้นจะเป็นทุนสำหรับภารกิจของวัดในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากทุนที่ได้รับจากการทอดกฐินแล้ว ทุนที่ได้จากกิจกรรมอื่นๆ ก็มีบ้าง เช่น งานบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน ประมาณ ๑๖๐,๐๐๐ บาท งานวันอาสาฬหบูชาและเข้าพรรษาประมาณ ๒๐๐,๐๐๐ บาท งานวันสงกรานต์ ประมาณ ๒๕,๐๐๐ บาท งานวันมาฆบูชา ประมาณ ๑๕,๐๐๐ บาท แต่ก็มีจำนวนไม่มากนัก”^{๒๔}

๒.๖ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ คือแรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งความประพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระราชปริยัตโยดม, เจ้าอาวาสวัดของคำ, ๗ ตุลาคม ๒๕๔๕.

ได้ แรงงูใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึก
 ต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อ
 ทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้า นำช่องทาง และมา
 เสริมสร้างความปลอดภัยในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงงูใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้า
 ภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงงูใจทำ
 ให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับ
 การเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็น
 มิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุงูใจให้
 เกิดแรงงูใจได้

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า พระภิกษุสามเณรทั้งที่อยู่ในฐานะ
 ครูผู้สอนและผู้เรียนจะมีแรงงูใจทั้งในการสอนและการเรียน เนื่องจากมีขวัญและกำลังใจจากเจ้า
 อาวาสที่ให้ความสนับสนุนทุนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ในด้านครูผู้สอนจะได้รับนิยัต
 ประจำเดือน นิยัตพิเศษในวาระสำคัญต่างๆ และได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และ
 วางแผนส่งเรียนในระดับปริญญาเอกในอนาคต ทั้งในและต่างประเทศ โดยทุนของเจ้าอาวาสทั้งสิ้น
 หากเป็นการเรียนในประเทศ จัดส่งเรียนในมหาวิทยาลัยสงฆ์ในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งอยู่ใกล้ที่สุด จะ
 มีการจัดรถรับส่งถวายค่าภัตตาหารและค่าใช้จ่ายรายวัน ค่าเล่าเรียน ค่าวัสดุอุปกรณ์ทุกประเภท โดย
 ผู้รับทุนไม่ต้องออกค่าใช้จ่ายด้วยตนเองแต่ประการใด เพียงต้องการให้พระภิกษุหรือครูสอนรูปนั้นๆ
 ตั้งใจศึกษาเล่าเรียนและนำความรู้มาถ่ายทอดและพัฒนาผู้เรียนในสำนักๆ ในด้านผู้เรียนจะได้รับ
 ทุนการศึกษาจากอบรบบาลีก่อนสอบสนามหลวง และถ้าสามารถสอบได้เปรียญธรรมเก้าประโยค
 จะได้รับทุนการศึกษาในระดับสูงขึ้น ไปอีก ซึ่งพระราชปริยัตโยดม ได้กล่าวไว้ว่า “วัดจงคำ
 เล็งเห็นความสำคัญของขวัญและกำลังใจของบุคลากรดังกล่าว จึงได้จัดตั้งนิยัตเป็นค่าเงินเดือน
 แก่อาจารย์ผู้สอนทุกรูป โดยค่านิยัตจะแบ่งออกเป็นนิยัตประจำและนิยัตพิเศษ
 ประเภทที่ ๑ นิยัตประจำคือเงินเดือนประจำที่ถวายในแต่ละเดือน และทางโรงเรียนจะพิจารณา
 เพิ่มขึ้นในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งเงินเดือนประเภทนี้จะถวายครั้งเดียวหลังจากสิ้นแต่ละปีการศึกษา
 เพราะพระเดชพระคุณหลวงพ่อดำประสงค์จะให้คณาจารย์มีเงินเก็บเพื่อนำไปใช้จ่ายในการศึกษา ส่วน
 ประเภทที่ ๒ คือ นิยัตพิเศษ คือเงินพิเศษที่พระเดชพระคุณหลวงพ่อดำถวายต่างหากไม่เกี่ยวกับ
 เงินเดือน เพื่อนำไปใช้จ่ายส่วนตัวในแต่ละเดือน นอกจากนี้ ทางโรงเรียนยังมีสวัสดิการอื่นๆ ให้กับ
 อาจารย์ผู้สอน และสำหรับอาจารย์สอนที่ปฏิบัติงานครบ ๓ ปี ติดต่อกัน ทางโรงเรียนจะสนับสนุน

ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกจนจบหลักสูตรการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีอาจารย์สอนที่ได้รับทุนการศึกษาดังกล่าวมีจำนวนมาก”^{๒๕}

๒.๗ ปัจจัยด้านรูปแบบการเรียนการสอน คือกระบวนการในการดำเนินการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปสู่จุดประสงค์อย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จตามที่ได้วางกรอบการดำเนินงานไว้

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า การเรียนการสอนของวัดจองค์่า จะมุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถสอบไล่ได้ภายในปีเดียว โดยอาศัยรูปแบบการเรียนแบบท่องจำ และการฝึกเขียนเป็นหลัก ในแต่ละชั้นจะมีครูผู้สอนประจำที่จะคอยดูแลการเรียนของแต่ละคนอย่างใกล้ชิด สามารถให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา ระยะเวลาเรียนนั้นจะเรียนทั้งภาคเช้า ภาคกลางวัน และภาคค่ำ ส่วนวิธีการสอนนั้นจะแตกต่างกันในละชั้น เช่น ชั้นประโยค ๑-๒ จะเน้นให้ท่องหลักด้วยตนเอง จากนั้นก็จะมาท่องหลักให้ครูผู้สอนฟัง และจะมีการท่องพร้อมกันทั้งหมดในแต่ละวันตามที่กำหนด นอกจากนี้วัดจองค์่ายังมีการจัดอบรมก่อนบาลีสนามหลวงประมาณ ๑ เดือน เพื่อให้เด็กมีความพร้อมที่จะเข้าสู่สนามสอบจริง ซึ่งพระมหานุกอง คุณาธโร ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนการสอนพระปริยัติธรรมของวัดจองค์่า นั้น อาจจะพูดได้ว่าเป็นหลักสูตรเร่งรัดโดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเรียนปีเดียวสอบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อไม่ยอกให้นักเรียนเสียเวลาในการรอสอบสองปี และมีการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรของแม่กองบาลีสนามหลวงและของมหาเถรสมาคม ซึ่งมุ่งที่จะรักษาพระธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าให้คงอยู่สืบต่อไป”^{๒๖} ซึ่งสอดคล้องกับพระมหากฤตวิทย์ อธิษฐาโน ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนของวัดจองค์่า นั้นดำเนินไปอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะช่วงอบรมบาลีก่อนสอบยิ่งเพิ่มความเข้มข้นเป็นสองเท่า โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้นักเรียนสามารถสอบผ่านสนามหลวงได้ภายในปีเดียว”^{๒๗}

๒.๘ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของเจ้าอาวาสและครูสอน คือความตั้งใจที่จะจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยต้องได้รับการยอมรับจากทั้งภาคบรรพชิตด้วยกันเองและจากญาติโยม ซึ่งเป็นความตั้งใจที่จะจัดการเรียนการสอนที่เรียกว่าความรู้คู่คุณธรรม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอันสำคัญ พบว่า ท่านเจ้าอาวาสรูปปัจจุบันคือพระเดชพระคุณหลวงพ่อดุสิต ฐิตโยค ท่านเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูง มีความสามารถในการชักจูงให้คน

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติโยค, เจ้าอาวาสวัดจองค์่า, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระมหานุกอง คุณาธโร, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘.

^{๒๗} สัมภาษณ์ พระมหากฤตวิทย์ อธิษฐาโน, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๕ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ร่วมมือปฏิบัติงานสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้เกิดแก่ผู้ร่วมปฏิบัติภารกิจทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นผู้มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการจัดการศึกษาพระปริยัติแผนกบาลีเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กผู้โอกาสและเพื่อเป็นการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา เป็นผู้มีเมตตาจิต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีอย่างแตกฉาน มีความเสียสละ อดทน พินฟ้าอุปสรรคความยากลำบากอย่างไม่ท้อถอย พัฒนาและบูรณะศาสนสถานของวัดทองคำ จากที่เป็นวัดร้างมีเสนาสนะถาวรวัตถุชำรุดทรุดโทรมให้กลับเป็นวัดมีพระสงฆ์ และปรับภูมิทัศน์ของวัดให้งดงาม เจริญรุ่งเรืองจนถึงปัจจุบัน โดยใช้เวลาเพียง ๒๕ ปี และอาศัยความชำนาญทางด้านการบริหารการศึกษาแผนกบาลีมุ่งมั่นจัดการศึกษาให้เกิดความเฟื่องฟูและเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และพุทธศาสนิกชนด้วยเวลาเพียง ๑๒ ปี ดังปรากฏผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามที่กล่าวแล้ว ไม่เพียงเท่านั้นท่านยังเป็นผู้เสียสละกำลังกายกำลังสติปัญญาเพื่อหาเทคนิควิธีการเรียนการสอนแบบต่างๆ เพื่อหวังจะให้เกิดประโยชน์แก่ภิกษุสามเณรที่กำลังตั้งใจศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมยอมรับข้อคิดเห็นของคณะผู้บริหารและพร้อมที่จะนำประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เป็นผู้ถือระเบียบและเหตุผลเป็นหลักซึ่งท่านมักพูดเสมอว่า “บุคคลส่วนบุคคล งานส่วนงาน จะมารวมกันไม่ได้” หมายความว่า ในเวลาทำงานต้องยึดงานเป็นสำคัญถ้าใครทำไม่ถูกต้องก็ต้องตำหนิ จะถือว่าเป็นคนสนิทถึงจะทำผิดพลาดก็ไม่ตำหนิไม่ได้ต้องแยกกันให้ออก จากเหตุผลหลายประการที่กล่าวมา พระเดชพระคุณหลวงพ่อดวงพ่อดวงพระราชปริยัติโยคัม จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดทองคำ ประสบผลสำเร็จดังที่ปรากฏทุกวันนี้ เจตนาและศรัทธาของครูหรืออาจารย์สอนที่มีต่อการสอนอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบต่อการสอน หมั่นศึกษาค้นคว้าตำราวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียน ปกครองดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของนักเรียน ให้การอบรมสั่งสอนด้วยหวังความเจริญก้าวหน้าของนักเรียนเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงความเหนื่อยยาก

สอดคล้องกับที่พระมหาวิรัชศักดิ์ สุรเมธี ได้กล่าวไว้ว่า “หลวงพ่อดวงพ่อดวงมีเจตนารมณ์และศรัทธาอันแรงกล้าที่มุ่งมั่นในการจัดการศึกษา เป็นผู้นำคฤหัสถ์ประทีปของพระภิกษุสามเณร และเป็นจตุรรวมแห่งพลังของทุกคน ดังนั้น หลวงพ่อดวงจึงเป็นเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสำเร็จในการจัดการศึกษาของวัดทองคำที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องพิสูจน์ความรับผิดชอบของหลวงพ่อดวงได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้ ความสำเร็จดังกล่าวยังเกิดจากเจตนารมณ์และศรัทธาที่มุ่งมั่นของครูที่มีต่อการสอนอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การสอน หมั่นศึกษาค้นคว้าตำราวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนด้านภาษาบาลีอย่างสม่ำเสมอ มีความ

รับผิดชอบในด้านการบริหารและการปกครองดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของนักเรียน ให้การอบรมสั่งสอนด้วยความหวังความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน โดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก^{๒๔}

ฝ่ายพระมหาสมหมาย นนทวิสุทธิ ได้กล่าวไว้ว่า “วัดจงคำเป็นที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลีที่โดดเด่นที่สุดวัดหนึ่งของประเทศไทย นับตั้งแต่มีการเรียนการสอนวิชาบาลีของไทยเป็นต้นมา จนได้รับการยอมรับจากคณะสงฆ์ สถาบันการศึกษา และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นลำดับ โดยเฉพาะได้รับการยกย่องและคัดเลือกให้เป็นวัดดีเด่นด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี และได้รับการแต่งตั้งเป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรมประจำจังหวัดลำปาง แห่งที่ ๑ นอกจากนี้พระราชปริยัติโยคม (โอภาส โอภาโส) เจ้าอาวาสและเจ้าสำนักเรียนก็ได้รับการยอมรับทั้งด้านความอ่อนน้อมถ่อมตนและด้านความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาจากทุกฝ่าย ทำให้ท่านได้รับรางวัลมากมาย อาทิเช่น ได้รับเสนาสมภารธรรมจักรด้านการส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับรางวัลเข็มทองคำ มุลนิธิสยาม – คุณหญิงเบญจมา เสงี่ยมะลิ สาขาพระสงฆ์ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (กิตติมศักดิ์) สาขาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับปริญญาศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (กิตติมศักดิ์) สาขาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย รางวัลที่พระราชปริยัติโยคมได้รับนั้น เป็นน้ำทิพย์ชโลมใจของเหล่าพระภิกษุสามเณร ครู อาจารย์ของวัดที่จะเป็นกำลังหนุนนำให้เจตนารมณ์การสืบทอดพระพุทธศาสนามีเพิ่มขึ้น แต่ก็มีได้มากไปกว่าความภาคภูมิใจที่พระราชปริยัติโยคม ได้รับจากพระภิกษุสามเณรภายในวัดที่เปรียบเสมือนบุตรประสพความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียน และน้อมนำวิชาความรู้ที่นำมาเสริมสร้างคุณประโยชน์ต่อวงการพระพุทธศาสนา ประเทศชาติและประชาชน ให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนสืบไป”^{๒๕}

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระมหาวิริศศักดิ์ สุรเมธี, อดีตครูสอนและนักเรียนทุนของวัดจงคำ, ๒๐ กันยายน ๒๕๔๕.

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระมหาสมหมาย นนทวิสุทธิ, ครูสอนพระปริยัติธรรม, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๔๕.

บทที่ ๕

บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอเงา จังหวัดลำปาง” นี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน และแนวทาง ในการบริหารการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดจองคำ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เพื่อให้บรรลุค่าตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ๘ รูป/คน อันได้แก่ พระราชปริยัติโยคม ผู้ทรงคุณวุฒิเป่าหมาย คณะกรรมการผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษาของวัด ประกอบด้วย ผู้ช่วยครูใหญ่ ๑ รูป ครูสอน ๕ รูป และครูคฤหัสถ์ ๑ คน โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผล พรรณนาความ จากการศึกษาที่มีข้อค้นพบ (Fact Findings) ดังนี้ คือ

๕.๑.๑ การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดจองคำ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา พบว่า หลวงพ่อพระราชปริยัติโยคม มีความสามารถในการสร้างศรัทธาให้คนร่วมมือปฏิบัติภารกิจทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นผู้มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการจัดการศึกษาพระปริยัติแผนกบาลีเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กผู้โอกาสและเพื่อเป็นการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา เป็นผู้มีความตั้งใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีอย่างแตกฉาน มีความเสียสละ อดทน พินฟ้าอุปสรรคความยากลำบากอย่างไม่หือถอยพัฒนาและบูรณะศาสนสถานของวัดจองคำ จากที่เป็นวัดร้างมีเสนาสนะถาวรวัตถุชำรุดทรุดโทรมให้กลับเป็นวัดมีพระสงฆ์ และปรับภูมิทัศน์ของวัดให้งดงาม เจริญรุ่งเรืองจนถึงปัจจุบัน โดยใช้เวลาเพียงไม่กี่ปี และอาศัยความชำนาญทางด้านการบริหารการศึกษาแผนกบาลีมุ่งมั่นจัดการศึกษาให้เกิดความเฟื่องฟูและเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และพุทธศาสนิกชนด้วยเวลาเพียง ๑๒ ปี ดังปรากฏผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามที่กล่าวแล้ว ไม่เพียงเท่านั้นท่านยังเป็นผู้เสียสละกำลังกายกำลังสติปัญญาเพื่อหาเทคนิควิธีการเรียนการสอนแบบต่างๆ เพื่อหวังจะให้เกิดประโยชน์แก่ภิกษุสามเณรที่กำลังตั้งใจศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรม ยอมรับข้อคิดเห็นของคณะผู้บริหารและพร้อมที่

จะนำประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เป็นผู้ถือระเบียบและเหตุผลเป็นหลักซึ่งท่านมักพูดเสมอว่า “บุคคลส่วนบุคคล งานส่วนงาน จะมารวมกันไม่ได้” หมายความว่า ในเวลาทำงานต้องยึดงานเป็นสำคัญถ้าใครทำไม่ถูกต้องก็ต้องตำหนิ จะถือว่าเป็นคนสนิทถึงจะทำผิดพลาดก็ไม่ตำหนิไม่ได้ต้องแยกกันให้ออก จากเหตุผลหลายประการที่กล่าวมา พระเดชพระคุณหลวงพ่อพระราชปริยัต โยคม จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ ประสบผลสำเร็จดังที่ปรากฏทุกวันนี้

รูปแบบของการจัดการศึกษา พบว่า วัดจองคำมีการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นไปทางด้านศาสนศึกษา กล่าวคือมีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมแผนกบาลี โดยเน้นหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นพิเศษ และด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม เพื่อเป็นการให้การศึกษาค้นคว้าและการปฏิบัติตามพระธรรมวินัยสำหรับพระภิกษุสามเณร ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาได้แนวทางในการศึกษาพระปริยัติธรรมและเข้าใจหลักศาสนาและศาสนพิธีอย่างถูกต้อง ส่วนทางด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเพื่อศึกษาภาษาต้นกำเนิดของพระพุทธศาสนา โดยจะทำให้ได้รับความรู้ทั้งหลักธรรมและภาษาบาลี เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นการผลิตพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ทั้งทางธรรมและบาลี และเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเผยแผ่อายุพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

กระบวนการการเรียนการสอน พบว่า สำนักศาสนศึกษาวัดจองคำ มีการจัดการเรียนการสอนโดยยึดตามหลักสูตรของบาลีสนามหลวงและของมหาเถรสมาคม มีการเปิดสอนตั้งแต่ประโยค ๑-๒ จนถึง ประโยค ป.ธ.๕ ส่วนวิธีการอาจจะแตกต่างกันเล็กน้อย เนื่องจากวัดจองคำเป็นลักษณะโรงเรียนประจำ และเปิดการเรียนการสอนเฉพาะพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีเท่านั้น ทำให้มีเวลาในการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมมากกว่านักเรียนอื่นที่เปิดสอนทั้งพระปริยัติธรรมแผนกสามัญและแผนกบาลีควบกันซึ่งอาจจะมีเวลาไม่เพียงพอต่อการศึกษาทั้งสองอย่าง พุทธอภินัยหนึ่ง วัดจองคำได้เปรียบในเรื่องของเวลาการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม นักเรียนส่วนมากมีความขยันในการศึกษาเล่าเรียน ครูสอนก็ทำหน้าที่ของตนเองอย่างเอาใจใส่ โดยมีการรับนโยบายการเรียนการสอนจากเจ้าสำนักฯ โดยตรง และสามารถเสนอแนวคิดที่สามารถจะทำให้การเรียนการสอนของนักเรียนพัฒนาศักยภาพขึ้นได้ อีกทั้งมีการติดตามการเรียนการสอนจากเจ้าสำนักฯ โดยตรง มีการทดสอบประจำสัปดาห์ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการเรียนการสอนระหว่างครูสอนพระปริยัติธรรมทุกกิ่งเดือน และการอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวง ทำให้กระบวนการเรียนการสอนของวัดจองคำ ประสบผลสำเร็จดังทุกวันนี้

แนวทางในการจัดการศึกษา พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ โดยมีหลวงพ่อพระราชปริยัต โยคม เป็นเจ้าอาวาสและเจ้าสำนักศาสน

ศึกษาได้ดำเนินการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี อย่างจริงจังและอย่างเข้มข้น นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช ๒๕๓๗ เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อรักษาพระธรรมวินัย คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าให้มีความบริสุทธิ์ เพื่อรักษาและสืบต่อภาษาบาลี ซึ่งเป็นภาษาที่ใช้จารึกพระไตรปิฎก เพื่อส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณร มีความรู้ความเข้าใจในภาษาบาลีและสามารถนำหลักธรรมจากพระไตรปิฎกมาเผยแผ่อบรมสั่งสอนพุทธศาสนิกชน เพื่อพัฒนาการศึกษาของพระภิกษุสามเณร ด้านภาษาศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ความสามารถ ในการเทศนาและบรรยายธรรมรวมทั้งผลิตหนังสือธรรมะ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี ให้แพร่หลายมากขึ้น

๕.๑.๒ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

ปัจจัยด้านระบบและรูปแบบการบริหาร พบว่า โดยภาพรวมวัดของคำมีการบริหารงาน การจัดการศึกษาสอดคล้องกับพระธรรมวินัย หลักและทฤษฎีการบริหารงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา ตลอดจนโครงสร้างการบริหารการจัดองค์กรและมีระเบียบข้อบังคับเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจ และการมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า เจ้าอาวาสเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณลักษณะ มีจริยวัตรอันงดงาม ความเสียสละ ขยันหมั่นเพียร อุทิศตน เรียบง่าย ปฏิบัติตนตามพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด มีคุณธรรม เมตตาธรรม เอาใจใส่ทำงานหนัก มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ในด้านผลงานมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่างๆ เช่น การได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณ เกียรติบัตรและโล่รางวัลที่ท่านได้รับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และในด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้นำของวัดตามแนวพุทธศาสนา มีความโดดเด่นในด้านการเป็นนักบริหาร มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ชี้คหลักการตามพระธรรมวินัย

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม พบว่า สภาพแวดล้อมภายในวัด จำแนกได้เป็นสองลักษณะคือ สภาพที่เป็นธรรมชาติ ภูมิทัศน์อันสวยงาม ความสงบ ร่มรื่น ร่มเย็น เป็นระเบียบเรียบร้อย เหมาะกับการศึกษาเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง และสภาพทางวัตถุ คือมีโบราณสถาน โบราณวัตถุ พุทธศิลป์อันสวยงาม โดยเฉพาะพระวิหารของวัดซึ่งมีเอกลักษณ์อันโดดเด่น เป็นเหตุจูงใจให้ประชาชนมาเที่ยวชมวัด และได้เห็นพระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนพระบาลี เกิดความเลื่อมใสศรัทธาและได้ให้การสนับสนุนการศึกษาดังกล่าว

ปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรของวัดของคำมีทั้งฝ่ายพระภิกษุที่ทำการสอน และฝ่ายฆราวาสทั้งจากภายนอกวัดและภายในวัดซึ่งทำหน้าที่ต่างๆ กัน เช่น ทำอาหารถวายพระภิกษุ

สามเณร เจ้าหน้าที่คูแลวัด เป็นต้น โดยแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ด้วยความขยันหมั่นเพียร เสียสละ เคารพซึ่งกันและกัน

ปัจจัยด้านงบประมาณ การบริหารการเงินของวัดมีคณะกรรมการทั้งพระสงฆ์และฆราวาส มีการจัดตั้งมูลนิธิ กองทุน นำดอกผลมาใช้ในการบริหารการศึกษา โดยแหล่งรายส่วนใหญ่ได้มาจากการบริจาคของศิษยานุศิษย์เจ้าอาวาสทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ และจากงานกฐินประจำปีของวัด

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า พระภิกษุสามเณรทั้งที่อยู่ในฐานะครูผู้สอนและผู้เรียนจะมีแรงจูงใจทั้งในการสอนและการเรียน เนื่องจากมีขวัญและกำลังใจจากเจ้าอาวาสที่ให้ความสำคัญสนับสนุนทุนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ในด้านครูผู้สอนจะได้รับนิยัตติประจำเดือนและได้รับทุนการศึกษาต่อ ในด้านผู้เรียนจะได้รับทุนการศึกษาจากอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวง และถ้าสามารถสอบได้เปรียญธรรมเก้าประโยคจะได้รับทุนการศึกษาในระดับสูงขึ้น ไปอีก

ปัจจัยด้านรูปแบบการเรียนการสอน พบว่า การเรียนการสอนจะมุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถสอบไล่ได้ภายในปีเดียว โดยอาศัยรูปแบบการเรียนแบบท่องจำ และการฝึกเขียนเป็นหลัก ในแต่ละชั้นจะมีครูผู้สอนประจำที่จะคอยดูแลการเรียนของแต่ละคนอย่างใกล้ชิด สามารถให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา ระยะเวลาเรียนนั้นจะเรียนทั้งภาคเช้า ภาคกลางวัน และภาคค่ำ ส่วนวิธีการสอนนั้นจะแตกต่างกันในระดับชั้น เช่น ชั้นประโยค ๑-๒ จะเน้นให้ท่องหลักด้วยตนเองจากนั้นก็จะมาท่องหลักให้ครูผู้สอนฟัง และจะมีการท่องพร้อมกันทั้งหมดในแต่ละวันตามที่กำหนด นอกจากนี้วัดของคำยังมีการจัดอบรมก่อนบาลีสสนามหลวงประมาณ ๑ เดือน เพื่อให้นักเรียนมีความพร้อมที่จะเข้าสู่สนามสอบจริง

ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของเจ้าอาวาสและครูสอน พบว่า เจตนารมณ์และความศรัทธาที่มุ่งมั่นของเจ้าอาวาสและครูสอนที่มีต่อการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม มีความรับผิดชอบในด้านการบริหารและการสอน โดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จอย่างสูง

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลอันเป็นประโยชน์ที่เห็นควรนำมาอภิปรายประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จากการวิจัยพบว่า เจ้าอาวาสเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณลักษณะ มีจริยวัตรอันงดงาม ความเสียสละ ขยันหมั่นเพียร อุทิศตน เรียบง่าย ปฏิบัติตนตามพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด เอาใจใส่ทำงานหนัก มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ในด้านผลงานมีความ

เชี่ยวชาญในรูปแบบต่างๆ เช่น การได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณ เกียรติบัตรและโล่รางวัลที่ท่านได้รับจากองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน และในด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้นำของวัดตามแนวพุทธศาสนา มีความโดดเด่นในด้านการเป็นนักบริหาร มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแบบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำ ผู้นำควรคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชา สถานการณ์ และบุคลิกภาพของผู้นำเอง

จากการวิจัยพบว่า วัดจอมคำมีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมแผนกบาลี โดยเน้นหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นพิเศษ และด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมเพื่อเป็นการให้การศึกษาพื้นฐานและการปฏิบัติตามพระธรรมวินัยสำหรับพระภิกษุสามเณร ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาได้แนวทางในการศึกษาพระปริยัติธรรมและเข้าใจหลักศาสนาและศาสนพิธีอย่างถูกต้อง ส่วนทางด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเพื่อศึกษาภาษาต้นกำเนิดของพระพุทธศาสนา โดยจะทำให้ได้รับความรู้ทั้งหลักธรรมและภาษาบาลี เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นการผลิตพระภิกษุสามเณรให้มีความรู้ทั้งทางธรรมและบาลี และเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเผยแผ่อายุพระพุทธศาสนาสืบต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญศรี พานะจิตต์ และคณะ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : กรณีศึกษาวัดชลประทานรังสฤษฎ์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในด้านการศาสนศึกษาพบว่า วัดชลประทานรังสฤษฎ์ได้จัดการศาสนศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณรตามความเหมาะสมกับภาวะของผู้บวช หลักสูตรพระปริยัติธรรมและหลักสูตรสำหรับผู้บวชระยะสั้น รวมทั้งหลักสูตรอบรมพระภิกษุที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ในหลักธรรมที่ถูกต้องทั้งปรีชาและปฏิบัติ และวิธีการเผยแผ่ธรรมะ โดยเฉพาะการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เป็นการศึกษาเพื่อสร้างศาสนทายาทซึ่งเป็นการศึกษาคามหลักสูตรของคณะสงฆ์ที่ถือว่าเป็นการศึกษาระบบที่เป็นหลักของคณะสงฆ์ โดยทางวัดชลประทานรังสฤษฎ์ได้จัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมตั้งแต่ระดับ ป.ธ.๑-๒ ถึง ป.ธ.๕ ผู้เรียนมีทั้งพระภิกษุและสามเณรที่อยู่ในวัดและวัดอื่น วัดได้จัดตั้งเป็นสำนักศาสนศึกษา มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักศาสนศึกษา การเรียนการสอนใช้วิธีการให้พระภิกษุที่มีความรู้ในระดับเปรียญธรรมที่สูงกว่าเป็นครูสอนระดับเปรียญธรรมชั้นต้นๆ วัดจัดสร้างอาคารเรียนและกุฏิที่พักให้ผู้เรียนเป็นสัดส่วนพร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์หนังสือเรียนสำหรับผู้เรียน ในแต่ละปีจะมีนักเรียนสามารถสอบได้ทุกปี

จากผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุสามเณรทั้งที่อยู่ในฐานะครูผู้สอนและผู้เรียนจะมีแรงจูงใจ ทั้งในการสอนและการเรียน เนื่องจากมีขวัญและกำลังใจจากเจ้าอาวาสที่ให้ความสนับสนุน ทุนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ในด้านครูผู้สอนจะได้รับนิคมภัตประจำเดือนและได้รับ ทุนการศึกษาต่อ ในด้านผู้เรียนจะได้รับทุนการศึกษาจากอบรบบาลีก่อนสอบสนามหลวง และถ้า สามารถสอบได้เปรียญธรรมเก้าประโยคจะได้รับทุนการศึกษาในระดับสูงขึ้นไปอีก ซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎีของ สตราง์ โคว์ตระกูล ที่ว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งความคุมพฤติกรรมของ มนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะ พยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการ เรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่างจึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรม เพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้า นำช่องทาง และมา เสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้า ภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำ ให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับ การเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็น มิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้ เกิดแรงจูงใจได้

๕.๓. ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบ (Fact Findings) จากการวิจัยและการอภิปรายผลแล้วมีข้อเสนอแนะ (Recommendation) ที่ควรนำไปใช้ใน ๒ ระดับ ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของวัดของคำเกิดจากความสามารถทางการ บริหารจัดการของพระราชปริยัติโยคม เจ้าอาวาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดหาเงินที่หลังไหลเข้ามา สนับสนุนจากศรัทธาที่มีต่อเจ้าอาวาสเป็นลำดับแรก หากมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าอาวาสในอนาคต อาจจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาข่อย่อยอนไม่ยั่งยืนและต่อเนื่อง ดังนั้น วัดของคำ ควรมีการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารจัดการศึกษาของวัดในอนาคต เพื่อให้เกิดการสืบ ทอดการเรียนรู้การสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของวัดอย่างยั่งยืนต่อไป

๒. รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของวัดจงคำ เป็นต้นแบบอย่างดียิ่งสำหรับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของวัดอื่นๆที่มีความตั้งใจที่จะดำเนินการหรือที่ได้ดำเนินการจัดการศึกษามาแล้ว โดยให้นำเอาวิธีการของวัดจงคำไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของวัดนั้น

๓. ควรมีการสร้างเครือข่ายกับ โรงเรียนทั้งในสังกัดของรัฐบาล และเอกชน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ เพื่อให้เด็กและเยาวชนที่จบในระดับนี้สามารถเข้าบวชเรียนต่อได้

๔. การเรียนการสอนในเรื่องของนักธรรมบาลีเป็นหัวใจ ถือเป็นสุดยอดในการศึกษาของคณะสงฆ์ภาครัฐควรตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาสงฆ์ ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีอย่างจริงจัง โดยอนุมัติเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันซึ่งมีจำนวนไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะวัดที่มีการจัดการศึกษาบาลีอย่างจริงจัง ควรมีทั้งงบประมาณด้านภัตตาหาร ด้านบริหารจัดการ และด้านสื่อการเรียนการสอน

๕. ครูผู้สอนส่วนใหญ่จะเป็นพระนิสิตปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสงฆ์ หลังจากปฏิบัติศาสนกิจครบหนึ่งปีการศึกษา ก็จะเดินทางกลับต้นสังกัด ทำให้การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่ต่อเนื่อง ดังนั้นทางโรงเรียนควรมีการเตรียมและพัฒนาครูผู้สอนเป็นบุคลากรประจำของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยควรมีนโยบายและแนวทางให้นักเรียนที่เรียนจบการศึกษาแล้วได้เป็นครูสอนประจำของโรงเรียนต่อไป

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากการศึกษารั้วนี้ ผู้ศึกษาขอสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

๑. ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาการออกกลางคันของนักเรียนวัดจงคำ อำเภอท่าว จังหวัดลำปาง

๒. ควรมีการศึกษาติดตามประเมินผลความสำเร็จของนักเรียนวัดจงคำ อำเภอท่าว จังหวัดลำปาง

๓. ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่อการจัดการศึกษาของวัดจงคำ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑). หนังสือทั่วไป

กรมวิชาการ. ประวัติการศึกษาขณะสงฆ์. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ลาดพร้าว, ๒๕๒๗.

กมล ภู่งประเสริฐ และคณะ. การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ ฯ : ชัค เซสมีเดียพิมพ์, ๒๕๓๕.

กิตติพันธ์ รุจิรากุล, ว่าที่ร้อยตรี. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๕.

จำเนียร ช่วงโชติ. เทคนิคการแนะแนว. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.

จารุวรรณ ธรรมวัตร, รศ. และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแพร่ศาสนธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดบึงอำเภอมือง จังหวัด นครราชสีมา. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๔๕.

ชาญชัย อจินตมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๐.

ชวลิต พุทธวงศ์. การบริหารโครงการสุขภาพในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๘.

ถวิล ธาราโกชนัน, ผศ. และคณะ. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๗.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนา พาณิช, ๒๕๓๐.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการจัดการ ทักษะยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทย วัฒนาพาณิช จำกัด, ๒๕๔๐.

_____. องค์การทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘.

_____. องค์การและบริหาร. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิช จำกัด, ๒๕๒๓.

- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. วิทยาการบริหาร สำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.
- นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม และวลัยพร ศิริภิรมย์. รายงานการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๔.
- บุญชู กิตติโชติโก, พระมหา. เรียนบาลีได้อย่างไร. ใน วันมหาปิติสำนักเรียนวัดปากน้ำ. รวบรวมและจัดพิมพ์โดย คณะกรรมการจัดทำหนังสือวันมหาปิติ สำนักเรียนวัดปากน้ำ ภาษีเจริญ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อาหารการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๑.
- บุญศรี พานะจิตต์ และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : กรณีศึกษาวัดชลประทานรังสฤษฎ์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๕.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๔๑.
- พระราชวรมนี (ประยูรค์ ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘.
- พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฐมฺมรตโน) และคณะ. การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี. กรุงเทพฯ : อาหารการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- พรณี ช. เจนจิต, รศ., ดร. .จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : บริษัท คอมแพคท์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๓๘.
- พิสมัย แผงนุเคราะห์ และคณะ. รายงานการเสวนาทางวิชาการเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์กับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- พรชูลี อาชวอำรุง, รศ., และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแผ่ศาสนาธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดสุทธิวารี อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๕.
- มาลัย หุวะนันทน์ และ บุญชนะ อัดถากร. การจัดองค์การและวิธีปฏิบัติ. พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๐.
- โยธิน ศันสนบุท และคณะ. จิตวิทยา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๓๓.
- วรัญญู วรบุญ, พระมหา. ประวัติศาสตร์การศึกษาวาลิชของคณะสงฆ์ในสยามประเทศ. กรุงเทพฯ : อาหารการพิมพ์, ๒๕๔๗.

วรรณิ ลิ้มอักษร, ผศ., จิตวิทยาการศึกษา. การกิจเอกสารและตำรา กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖.

วิภาดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร. ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

ศรัณย์ คำวิสุข. จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๕.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด, ๒๕๔๑.

ศรินทิพย์ สติรศิลป์, ผศ., และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาและการเผยแพร่ศาสนธรรมของวัดในพระพุทธศาสนา : กรณีศึกษาวัดพระธรรมกาย อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๕.

สุชีพ ปุญญานุภาพ. พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาภูมิบาลวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

สุวิทย์ รมมสิริ, พระมหา, และคณะ. ฉลองเปรียญธรรมและเปิดอาคารเรียน. ลำปาง : จิตวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๔๓.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์พระนคร. กรุงเทพมหานคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์ธนบุรี, ๒๕๑๓.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๕.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑.

สร้อยตระกูล (ด้วงนนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

สำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง. เรื่องสอบบาลีของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ.๒๕๔๕. กรุงเทพฯ : อาหารการพิมพ์, ๒๕๔๕.

สมพร เทพสิทธิ. จริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. กรุงเทพฯ : สมชายการพิมพ์, ๒๕๓๓.

สมพร สุทัศน์ย์. จิตวิทยาการปกครอง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๒๓.

เอกชัย กี่สุพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

อุดม จุลศักดิ์. การบริหารการศึกษา : แนวคิดและทฤษฎี. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา : คณะวิชาครุศาสตร์วิทยาลัยครูเชียงใหม่, ๒๕๓๔.

อเนกกุล กรี่แสง. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิชฌเนศการพิมพ์, ๒๕๒๖.

(๒) บทความในวารสาร

มงคล สุภาพล. “ภาวะผู้นำทางวิชาการคุณสมบัติที่แสวงได้”. วารสารครูแพร่. ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๔. : ๖.

(๓) วิทยานิพนธ์

ทวี บุญมี. “การจัดการศึกษาด้านพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๑๕.

(๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์

กองเลขานุการเจ้าอาวาสวัดจองคำ. “แบบรายงานขอยกวัดราษฎร์ขึ้นเป็นพระอารามหลวง ของ วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอหาง จังหวัดลำปาง”. สำนักงานเลขานุการเจ้าอาวาส วัดจองคำ, ๒๕๔๘, (อัดสำเนา).

ระเบียบบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ ตำบล บ้านหวด อำเภอหาง จังหวัดลำปาง ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ๕ มีนาคม ๒๕๔๖, (อัดสำเนา).

๒. ภาษาอังกฤษ

Anderson, J.R. .*Cognitive Psychology and Its Implications*. (2nd ed.). San Francisco : Freeman, 1980.

Bernardin, H. J. and J. E. A .Russell. *Human Resource Management An Experiential*. Singapore : McGraw-Hill, Inc, 1993.

Edwin B. Flippo. *Management : A Behavioral Approach*. Boston Mass: Allyn and Bacon. Inc., 1996.

Eugene E. Jennings. *The Anatomy of Leadership*, Koontz and O'Donnell (eds). *Management: A Book of Readings*. San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964.

Gorton, Richard D. *School Administration and Superision*. Wm. C. Brown, 1983.

John M. Pfiffner and Robert V. Presthus. *Public Administration*. New York : The Ronald Press Company, 1960.

- Jerald Hage. "An Axiomatic Theory of Organizations," in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (ed.). **Organizations and Human Behavior : Focus on Schools**. New York : Mc-Graw-Hill, 1968.
- Koontz and Weihrich. **Management**. Singapore: McGraw-Hill. Inc, 1988.
- Max Weber. "Bureaucracy," in J.A. Litterer (ed.). **Organization :Structure and Behavior**. New York : Wiley, 1963.
- Moris S. Viteles. **Motivation and Morale in Industry**. New York : W.W. Norton and Company, 1953.
- Maslow, A.H.. **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row, 1954.
- Philip Ash. The SRA Employee Inventory : A Statistical Analysis. **Personal Psychology** Vol. 18 (Autumn 1984).
- Sergiovanni, Thomas. **Schooling for Tomorrow**. Boston Allyn and Bacon. 1989.
- Steers R.M. and L.W. Porter. **Motivation and work Behavior 5th Ed**. New York : McGraw-Hill Book Co, 1991.
- Woolfolk, Anita E. **Educational Psychology**. Boston : Allyn & Bacon, 1995.
- William J. Mcclarny. **Management Training**. Illinois : Richard B. Irwin, Inc, 1964.
- Zimbardo, Philip G and Weber. Ann L. **Psychology 2**. The United States of America, R.R.Donnelley & Sons, 1997.

๓. สัมภาษณ์

- สัมภาษณ์ พระราชปริยัติโยคม. เจ้าอาวาสวัดจองคำ. ๑๕ กันยายน ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระราชปริยัติโยคม. เจ้าอาวาสวัดจองคำ. ๑๘ กันยายน ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระมหา วีรศักดิ์ สุรมณี. อดีตครูสอนและนักศึกษามหาวิทยาลัยของวัดจองคำ. ๒๐ กันยายน ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระมหาบุญทอง คุณาโร. ครูสอนพระปริยัติธรรม. ๓๐ กันยายน ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระมหาฤทธิวิทย์ อธิฐาโน. ครูสอนพระปริยัติธรรม. ๕ ตุลาคม ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระราชปริยัติโยคม. เจ้าอาวาสวัดจองคำ. ๗ ตุลาคม ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระมหาเกรียงศักดิ์ กิตติขโย. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่วัดจองคำ. ๑๐ ตุลาคม ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระมหาสมหมาย นนุทวิโซ. ครูสอนพระปริยัติธรรม. ๑๕ ตุลาคม ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ พระมหานาวิน กิณจโนภาโส. ครูสอนพระปริยัติธรรม. ๒๐ ตุลาคม ๒๕๔๕.
- สัมภาษณ์ นายสงวน หล้าโพทนัน. ครูสอนพระปริยัติธรรม. ๒๑ ตุลาคม ๒๕๔๕.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเชิงลึก

ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี :
ศึกษาเฉพาะกรณี วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภอเงา จังหวัดลำปาง

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

- ๑) ชื่อ.....
- ๒) อายุ.....
- ๓) ตำแหน่ง.....
- ๔) วุฒิการศึกษา.....

ตอนที่ ๒ การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี วัดจองคำ

- ๑) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของวัดจองคำ มีจุดประสงค์อย่างไร ?
- ๒) วัดจองคำมีรูปแบบของการจัดการศึกษาเป็นอย่างไร ?
- ๓) กระบวนการเรียนการสอนของวัดจองคำเป็นไปรูปแบบไหน ?
- ๔) แนวทางในการจัดการศึกษาของวัดจองคำเป็นอย่างไร ?

ตอนที่ ๓ ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ของวัดจองคำ

- ๑) วัดจองคำมีระบบและรูปแบบการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมอย่างไร ?
- ๒) หลวงพ่อมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ต่อการเรียนการสอนอย่างไร ?
- ๓) สภาพแวดล้อมมีส่วนส่งเสริม แรงกระตุ้น ในการเรียนหนังสือของนักเรียนอย่างไร ?
- ๔) บุคลากรมีส่วนช่วยในด้านการจัดการศึกษาของวัดจองคำอย่างไร ?
- ๕) วัดจองคำมีวิธีการสรรหาและจัดสรรงบประมาณที่ได้รับมาอย่างไร ?
- ๖) ครูสอนและนักเรียนของวัดจองคำมีแรงจูงใจในด้านการสอนและการเรียนอย่างไร ?
- ๗) รูปแบบการเรียนการสอนของวัดจองคำ มีการบริหารจัดการเป็นไปลักษณะอย่างไร ?
- ๘) เจ้าอาวาสและครูสอน มีความมุ่งมั่น และมีเป้าหมายในการบริหารการศึกษาของวัดอย่างไร ?

สัมภาษณ์เมื่อวันที่..... เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พระมหาชโล ชยสิทฺโธ (กาไชยา)
วัน เดือน ปี เกิด	วันเสาร์ ที่ ๑๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๓
ชาติภูมิ	บ้านนาแรม ตำบลบ้านร้อง อำเภองาว จังหวัดลำปาง
ที่อยู่ปัจจุบัน	วัดจองคำ (อารามหลวง) ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
การศึกษา	
พ.ศ. ๒๕๓๕	นักธรรมเอก เปรียญธรรม ๓ ประโยค วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
พ.ศ. ๒๕๔๒	เปรียญธรรม ๖ ประโยค วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
พ.ศ. ๒๕๔๕	เปรียญธรรม ๘ ประโยค วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๕	เป็นวิทยากร โครงการอบรมบวชสามเณรภาคฤดูร้อนที่วัดศรีโพธิ์ทอง บ้านหนองบัว ตำบลช้างเผือก อำเภอสวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
พ.ศ. ๒๕๔๕-ปัจจุบัน	เป็นครูสอนพระปริยัติแผนกธรรมและบาลีที่โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
พ.ศ. ๒๕๔๕	เป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัดลำปาง (แห่งที่ ๑) วัดจองคำ ตำบลบ้านหวด อำเภองาว จังหวัดลำปาง
พ.ศ. ๒๕๔๖-ปัจจุบัน	เป็นกรรมการตรวจสอบบาลีสนามหลวง
พ.ศ. ๒๕๔๘-ปัจจุบัน	เป็นพระปริยัตินิเทศน์ประจำจังหวัดลำปาง