

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

มนตรีชัย ยานันทบุญศิริ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

พ.ศ. 2564

**Administration Strategies for the Provincial Monastery Meditation  
Practice Centers**

**Montrthat Yananboosiri**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy**

**Development of Education Management**

**College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2021**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

เสนอโดย พระมนตร์รัชช ยานันท์บุญศิริ

หลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริขันธ์ศรี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(พระเมธาวิเชียรสถ, รองศาสตราจารย์ ดร.)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริขันธ์ศรี)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สรระเสริญ สุวรรณ)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้น โภศล)

วันที่ ...10... เดือน ...พฤษภาคม... พ.ศ. 2564...

|                      |   |
|----------------------|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์    | ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด |
| ชื่อผู้เขียน         | มนตรีรัช ขานันทน์บุญศิริ                              |
| อาจารย์ที่ปรึกษา     | รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี                 |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ                   |
| สาขาวิชา             | การจัดการการศึกษา                                     |
| ปีการศึกษา           | 2563  |

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และ 2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การศึกษากรณีการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 6 แห่ง ด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 6 รูป พระวิปัสสนาจารย์ 6 รูป และผู้ปฏิบัติธรรม 18 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์ SWOT analysis และจัดทำ TOWS Matrix เพื่อสร้างและเสนอเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีดังนี้ 1) โครงสร้างการบริหารชัดเจน ไม่ซับซ้อนง่ายต่อการกำกับดูแล สภาพปัญหา พบว่า ขาดความทันสมัย ขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ 2) ด้านการบริหารบุคลากร เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์การปฏิบัติธรรม มีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีปัญหา ขาดระบบการคัดสรรบุคลากร ยึดติดผู้นำ 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีหลักสูตรและแนวทางการสอนตามหลักสติปัญญา 4 ที่ชัดเจน มีการส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม มีปัญหาหลักสูตรที่ใช้อบรมจำนวนวันมีน้อยเกินไป 4) ด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณได้มาจากการบริจาค มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีปัญหา ขาดการกำกับ ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับกิจกรรม และ 5. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาพลักษณ์ที่ดี มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ มีความสงบร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย เหมาะสมในการปฏิบัติธรรม มีปัญหา เป้าหมายในการพัฒนาไม่ชัดเจน ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ และขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย 2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำ

จังหวัด มีดังนี้ 1) จัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมให้มีรูปแบบที่ชัดเจน 2) ส่งเสริมศักยภาพพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม 3) พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการบริการให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และ 5) เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



|                   |  |
|-------------------|--|
| Thesis Title      | Administrative Strategies for the Provincial Dharma Practice Centers |
| Author            | Montrthat Yananboonsiri  |
| Thesis Advisor    | Associate Professor Dr. Pinsuda Siridhrungsri                        |
| Co-Thesis Advisor | Associate Professor Dr. Uthai Boonprasert                            |
| Department        | Department of Educational Management                                 |
| Academic Year     | 2020   |

### ABSTRACT

This research objectives were to (1) study the current condition and administrative problems of the provincial dharma practice centers, and (2) propose administrative strategies for the provincial monastery meditation practice centers. Data were collected by relevant document research, in depth study of 6 provincial monastery meditation practice centers by observation and the interview with 6 provincial monastery meditation practice center abbots, 6 Vipassana meditation masters, and 18 meditation practitioners. The data were analyzed by using the SWOT analysis and the TOWS matrix to create and propose the administration strategies for the Provincial Monastery Meditation Practice Centers.

The results found that 1. The current condition and problems of the Provincial Monastery Meditation Practice Centers are as follows: 1) Referring to the administrative structure, it was clearly defined, not complicated, and easy to administer. The problems were lack of modernity and modern technology implementation, 2) Referring to the human resource management, the abbots and the Vipassana meditation masters were knowledgeable and experienced in meditation, had leadership skills. The problems were lack of recruitment systems and adhesion to leaders, 3) Referring to the academic administration, there were 4 curriculums and guidelines based on the 4 foundations of mindfulness. The problems showed that there were no connections between dharma practice centers, and the training days were limited, 4) Referring to the budget management, it was found that the budget was derived from donations. The meditation fund was established and a donation could be made all the time. The problem was a lack of budget control and cost control. There was no financial strategy that was consistent with the activities, and 5) Referring to the general administration, it was found that a good image was recognized by society and meditation practitioners as well as good public relations. Buildings were well-prepared, and the environment was serene, clean, safe, and convenient for meditation practice. The problems were unclear development goals of the monastery meditation practice centers, lack of modern information technology used in management, lack of management effectiveness, no management has been developed or improved to fit the era. 2) the administration strategies for the Provincial Monastery Meditation

Practice Centers are as follows: (1) the clear structure of the mediation practice centers should be promoted to enhance administrative effectiveness and efficiency; (2) potential of personnel should be promoted to be proficient in training the meditation; (3) the meditation practice curriculum should be up-to-date and consistent with the current situation; (4) budget management and donation management systems should be transparent and accountable; and (5) general administrative capacity should be enhanced to be effective and efficient.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของท่านรองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่คอยปรึกษาประคับประคองให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ที่ฉบับนี้เป็นอย่างดียิ่ง ขอเจริญพรอนุโมทนาขอบคุณในความเมตตาของท่านอาจารย์ทั้งสองไว้ ณ โอกาสนี้อย่างยิ่ง

กราบขอบพระคุณ พระอาจารย์ทุกรูปทุกท่าน เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมและพระวิปัสสนาจารย์ และเจริญพรอนุโมทนาผู้ปฏิบัติธรรมที่ให้การสัมภาษณ์เป็นประโยชน์สำหรับคณาจารย์ที่ฉบับนี้ กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พระเมธาวิเชียรต, พระสุจินตนิท สุภกโร (หนูชูสิทธิ์สกุล).ดร. และเจริญพรอนุโมทนาขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา ความศิษฐ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภาดา ดร.สุวิทย์ มูลคำ ดร.สรรเสริญ สุวรรณ ที่ให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม รองศาสตราจารย์ ดร.ลาวัณย์ ถนัดศิลป์กุล ที่กรุณาช่วยดูบทคัดย่อฉบับภาษาอังกฤษ รวมทั้งขออนุโมทนาขอบคุณ ขอบใจ พระมหาถาวร ถาวโร และพุทธอาสาปฏิบัติธรรมทุกคนทุกท่านที่ได้มีส่วนในการช่วยเหลือสนับสนุนด้วยร่างกายแรงใจและแรงทุนเต็มกำลังด้วยดีเสมอมา แม้มิได้ใส่ชื่อของท่านไว้ ณ ที่นี้ก็ตาม

ขออนุโมทนาขอบคุณขอบใจต่อเจ้าหน้าที่วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ที่ได้อำนวยความสะดวกประสานเรื่องเอกสารด้วยดีตลอด จะขอถวายและแบ่งปันความดีแห่งความสำเร็จของคณาจารย์นี้ ด้วยความซาบซึ้งใจอย่างยิ่งต่อทุกท่าน

น้อมระลึกถึงด้วยหัวใจและน้อมถวายเป็นอาจาริบูชา หลวงปู่พระพรหมมังคลาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ) ผู้ให้อุดมการณ์ พระอุปัชฌาย์ทั้งสอง พระครูสิริบุญญาทร พระครูอดุล ไซดีวัฒน์ ผู้ให้เกิดเป็นในพระพุทธศาสนา ตลอดถึงหลวงปู่พระปัญญานันทมุนี เจ้าอาวาสวัดชลประทานรังสฤษฎ์ พระอารามหลวง ที่ให้โอกาสปลูกฝังแนวทางในการพัฒนาตัวเองและอุดมการณ์ในการทำงานด้วยดีเสมอมา ขอบูชาในพระคุณของ คุณพ่อสรวง คุณแม่คำใบ ผู้ให้กำเนิด ผู้ให้ทุกสิ่งอย่างที่ท่านให้ได้ด้วยดียิ่งเสมอมาและตลอดไป

มนตรีรัชช ยานันท์บุญศิริ



## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | ฅ    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                      | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | ช    |
| สารบัญตาราง .....   | ฉ    |
| สารบัญภาพ .....   | ฐ    |
| บทที่   |      |
| 1. บทนำ .....   | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                      | 1    |
| 1.2 คำถามการวิจัย .....                                       | 4    |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....                                | 4    |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย .....                                   | 4    |
| 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                  | 5    |
| 1.6 นิยามศัพท์ .....  | 6    |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....                           | 8    |
| 2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                | 9    |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ .....                           | 9    |
| 2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ .....                             | 9    |
| 2.1.2 องค์ประกอบยุทธศาสตร์ .....                              | 11   |
| 2.1.3 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix .....                 | 15   |
| 2.2 การบริหารจัดการ .....                                     | 20   |
| 2.2.1 แนวคิดการวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์การด้วยหลัก SWOT . | 26   |
| 2.2.2 การบริหารจัดการสมัยใหม่ .....                           | 28   |
| 2.2.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ .....                        | 33   |

สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| 2.3 สำนักปฏิบัติธรรมและการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน .....  | 43   |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....   | 52   |
| 3. วิธีดำเนินการวิจัย .....   | 59   |
| 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 60   |
| 3.2 การรวบรวมข้อมูล .....   | 60   |
| 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 61   |
| 3.4 การนำเสนอข้อมูล .....   | 61   |
| 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 63   |
| 4.1 สภาพปัจจุบัน .....  | 63   |
| 4.1.1 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชลประทานรังสฤษฎ์<br>พระอารามหลวง จังหวัดนนทบุรี ..... | 64   |
| 4.1.2 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญาบันฑิตาราม<br>จังหวัดปทุมธานี .....              | 69   |
| 4.1.3 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดอัมพวัน<br>จังหวัดสิงห์บุรี .....                     | 73   |
| 4.1.4 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดร่องหวาย<br>จังหวัดเชียงราย .....                     | 78   |
| 4.1.5 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง<br>จังหวัดนครราชสีมา .....                  | 81   |
| 4.1.6 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชานา<br>จังหวัดนครศรีธรรมราช .....                    | 85   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส<br>และอุปสรรคในการบริหารจัดการ .....                    | 92   |
| 4.2.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร .....  | 92   |
| 4.2.2 ด้านการบริหารบุคลากร .....  | 93   |
| 4.2.3 ด้านบริหารงานวิชาการ .....  | 95   |

สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| 4.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณ .....   | 96   |
| 4.2.5 ด้านการบริหารงานทั่วไป .....  | 97   |
| 4.3 การจัดทำ TOWS Matrix .....  | 98   |
| 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....   | 145  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย .....  | 145  |
| 5.1.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของ<br>สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดโดยภาพรวม ..... | 145  |
| 5.1.2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ..                              | 147  |
| 5.2 อภิปรายผล .....   | 149  |
| 5.2.1 ผลการวิจัยการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดนำไปอภิปรายผล .....          | 149  |
| 5.2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ...                             | 153  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ .....  | 156  |
| 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....  | 156  |
| 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ .....  | 156  |
| 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....  | 157  |
| บรรณานุกรม .....  | 159  |
| ภาคผนวก .....   | 164  |
| ประวัติผู้วิจัย .....   |      |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4.1 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....  | 98   |
| 4.2 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....          | 100  |
| 4.3 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....          | 102  |
| 4.4 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....         | 103  |
| 4.5 การจับคู่ TOWN Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....           | 105  |
| 4.6 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....  | 106  |
| 4.7 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....          | 107  |
| 4.8 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....          | 109  |
| 4.9 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....         | 111  |
| 4.10 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....          | 112  |
| 4.11 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ..... | 113  |
| 4.12 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....         | 114  |
| 4.13 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....         | 116  |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4.14 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ...    | 117  |
| 4.15 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....          | 118  |
| 4.16 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ..... | 120  |
| 4.17 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....         | 121  |
| 4.18 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....         | 122  |
| 4.19 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับแผนยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....     | 123  |
| 4.20 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับแผนยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....       | 124  |
| 4.21 สรุปยุทธศาสตร์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix .....  | 126  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 4.1 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>วัดชลประทานรังสฤษฎ์ พระอารามหลวง จังหวัดนนทบุรี ..... | 64   |
| 4.2 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>วัดปัญญานันทาราม จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย .....     | 69   |
| 4.3 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี .....                     | 74   |
| 4.4 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>วัดร่องหวาย จังหวัดเชียงราย .....                     | 79   |
| 4.5 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>วัดคลองตาลอง จังหวัดนครราชสีมา .....                  | 83   |
| 4.6 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>วัดชานา จังหวัดนครศรีธรรมราช .....                    | 87   |
| 4.7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด .....   | 134  |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสมัยพุทธกาล พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงปรารถถึงฐานะอันเป็นกิจของพระภิกษุที่พึงกระทำ มี 2 ประการ คือ คันถฐานะ และวิปัสสนาฐานะ คันถฐานะเป็นการศึกษาพระพุทธรวจนะคือพระไตรปิฎกด้วยกำลังสติปัญญาของตนที่จะสามารถจดจำพุทธรวจนะนั้นได้ และวิปัสสนาฐานะคือการบำเพ็ญเพียรพัฒนาทางจิต ทำความเลื่อมใสให้เกิดในตนเองและเจริญวิปัสสนาที่ทำต่อเนื่องกันจนถึงขั้นบรรลุความเป็นพระอรหันต์ ฐานะทั้ง 2 ประการนั้นเชื่อว่าเป็นการพัฒนาบุคคลให้ถึงความ เป็นมนุษย์ พระพุทธศาสนาจึงเป็นรากฐานสำคัญสู่การประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวัน เป้าหมายสูงสุดในพระพุทธศาสนาคือการพ้นทุกข์ พุทธศาสนิกชนยังดำเนินอยู่เพื่อการเลี้ยงชีพ เพื่อครอบครัว เพื่อสังคม เพื่อความสงบสุขของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การครองตนและการปฏิบัติธรรมในชีวิตประจำวันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการสร้างรากฐานความมั่นคงในการดำเนินชีวิตที่มุ่งหวังความสำเร็จ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินวิถีชีวิตของบุคคลในสังคม การปฏิบัติธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนาจึงส่งผลต่อการพัฒนาจิตใจของศาสนิกชนและประชาชนทั่วไปโดยรวม ที่นำไปสู่ความสุขและสันติสุขของมนุษย์ ศาสนาและการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดทิศทางของการให้การศึกษาโดยต้องก่อให้เกิด “ความรู้คู่คุณธรรม” ส่วนคณะสงฆ์ก็มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2535 ซึ่งได้มีกฎหมายตราสามฉบับที่ 15 ข้อที่ 5 กำหนดหน้าที่ของคณะพระสังฆาธิการไว้ 6 ด้าน เป็นแนวทางของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ในด้านการปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์

ในการนี้ คณะสงฆ์ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขึ้น เพื่อเป็นหน่วยเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ประชาชนผู้สนใจ โดยเน้นการจัดฝึกอบรมศึกษาปฏิบัติธรรมตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการศึกษาปฏิบัติธรรมในพระพุทธศาสนา ในการอบรมประชาชนให้ปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนั้น มหาเถรสมาคมได้

กำหนดไว้ในระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2558 ว่าต้องฝึกอบรมหรือสอนการปฏิบัติธรรมให้เป็นไปตามหลักพระบาลีพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ในมหาสติปัฏฐานสูตร คือ สอนการฝึกปฏิบัติตามหลักสติปัฏฐาน 4 (ที่ประกอบด้วยหลักสมถะกัมมัฏฐานและวิปัสสนากัมมัฏฐาน) โดยเรียกพระภิกษุผู้สอนว่า พระวิปัสสนาจารย์หรือพระอาจารย์สอนกัมมัฏฐาน มุ่งเน้นการเจริญสติ ให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดสติ รู้สึกรู้ตัว รู้เท่าทันอริยาบถ 4 คือ ยืน เดิน นั่ง นอน จนถึงอริยาบถย่อยที่กำลังเคลื่อนไหวอยู่ ซึ่งเป็นทั้งสมถะกัมมัฏฐานและวิปัสสนากัมมัฏฐาน

ส่วนวิปัสสนาเป็นเรื่องของการพัฒนาปัญญา เป้าหมายก็เพื่อการรู้แจ้งในธรรมตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตรตามที่กำหนดไว้ 5 สายปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย สายปริกรรมพุท-โธ สายปริกรรมยุบหนอ-พองหนอ สายปริกรรมสัมมา-อรหัง สายอานาปานสติ สายพิจารณารูป-นาม ทั้งนี้การสอนหลักแห่งการปฏิบัติเพื่อให้เป็นแนวทางและทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้องตามหลักสติปัฏฐาน

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นในบริเวณวัด มีเจ้าอาวาสของวัดนั้น ๆ เป็นเจ้าสำนัก หรือพระภิกษุสงฆ์ที่มีคุณวุฒิและอาวุโสรูปอื่นที่ได้รับการแต่งตั้ง สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดปัจจุบัน (ตามรายงานของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ) มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ 1,536 แห่ง ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ เช่น เจ้าคณะ ผู้ปกครองระดับเจ้าอาวาสขึ้นไปไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้การสนับสนุนการศึกษาสัมมาปฏิบัติเท่าที่ควร โดยเฉพาะกรณีเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมไม่ได้เป็นเจ้าอาวาส เจ้าอาวาสกับเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีนโยบายการดำเนินงานขัดแย้งกัน เจ้าอาวาสไม่ให้การสนับสนุนการบริหารและการปฏิบัติงานของเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมและพระวิปัสสนาจารย์ ในการเปิดการอบรมพระกรรมฐาน เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอำนาจสั่งการได้เต็มที่ สำนักปฏิบัติธรรมส่วนมากขาดแคลนพระวิปัสสนาจารย์ พระวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดการเรียนรู้การรอบรู้ในหลักพระปริยัติสัทธรรมที่สอดคล้องกับพระปฏิบัติสัทธรรม ขาดประสบการณ์ในการฝึกฝนอบรมตน ขาดเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นให้สามารถศึกษาสัมมาปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักธรรม และให้ได้ผลดี ขาดทักษะการจัดหลักสูตรอบรมพระวิปัสสนาจารย์หลักสูตรสำหรับอบรมประชาชนบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจ ขาดการบูรณาการสาระที่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติ ขาดศูนย์กลางประสานงานดูแล แต่ละสำนัก แต่ละสายการปฏิบัติยังขาดการเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันหรือสนับสนุนกัน สำนักปฏิบัติธรรมบางแห่งเมื่อได้รับอนุญาตจัดตั้ง แล้วไม่มีการสอนปฏิบัติธรรม ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบและเร่งด่วน



จากการศึกษางานวิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด (พระมหากังวาล ชีรธมฺโม, 2557) ก็ได้พบว่า ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีจุดแข็ง คือมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาปริยัติธรรมและอบรมภาคปฏิบัติภาวนาธรรมแก่พระภิกษุสามเณรภายในสำนัก เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมเอาใจใส่ในการเผยแผ่ คณะสงฆ์สนับสนุนการอบรมหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ ส่วนจุดอ่อน คือบางสำนักไม่มีอาคารสถานที่รองรับผู้มาปฏิบัติธรรมจำนวนมากได้ อาคารที่พักมีสภาพเก่าทรุดโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ เจ้าสำนักบางแห่งขาดวิสัยทัศน์ในการปรับปรุงสถานที่ ขาดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ พระวิทยากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติพระกรรมฐาน ขาดการประสานความร่วมมือเรื่องวิทยากรกับสำนักปฏิบัติธรรมอื่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีได้ดึงดูดความสนใจพระภิกษุสามเณรออกไปจากการศึกษาสัมมาปฏิบัติ ขาดการส่งเสริมพัฒนาพระภิกษุสามเณรในการศึกษาหลักไตรสิกขา ทั้งภาคปริยัติและปฏิบัติให้ถึงปฏิเวธอย่างแท้จริง เข้าศึกษาหลักการบริหารการจัดการในมหาวิทยาลัยของสงฆ์มากขึ้น

ในส่วนของปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมทำให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ได้พบว่า คือการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก การมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การวางแผนโครงการเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินตามแผนที่วางไว้ การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายและตรวจสอบได้

จากงานวิจัยข้างต้นเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับมาตรฐานในการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้เชิงพุทธ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติธรรม และให้เกิดผลการปฏิบัติเพื่อคุณภาพชีวิต และคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อความมีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์องค์กร มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร มีภาวะผู้นำที่มีส่วนสนับสนุนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสขององค์กร มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อเพิ่มผลการดำเนินการ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดในประเทศไทยและนำเสนอเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบาย และ

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดสามารถพัฒนาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและหลักพุทธธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเป็นอย่างไร
2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาและนำเสนอ ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ทั้งด้านองค์การ ลักษณะของงาน และองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดในประเทศไทย

### 2. แหล่งข้อมูล

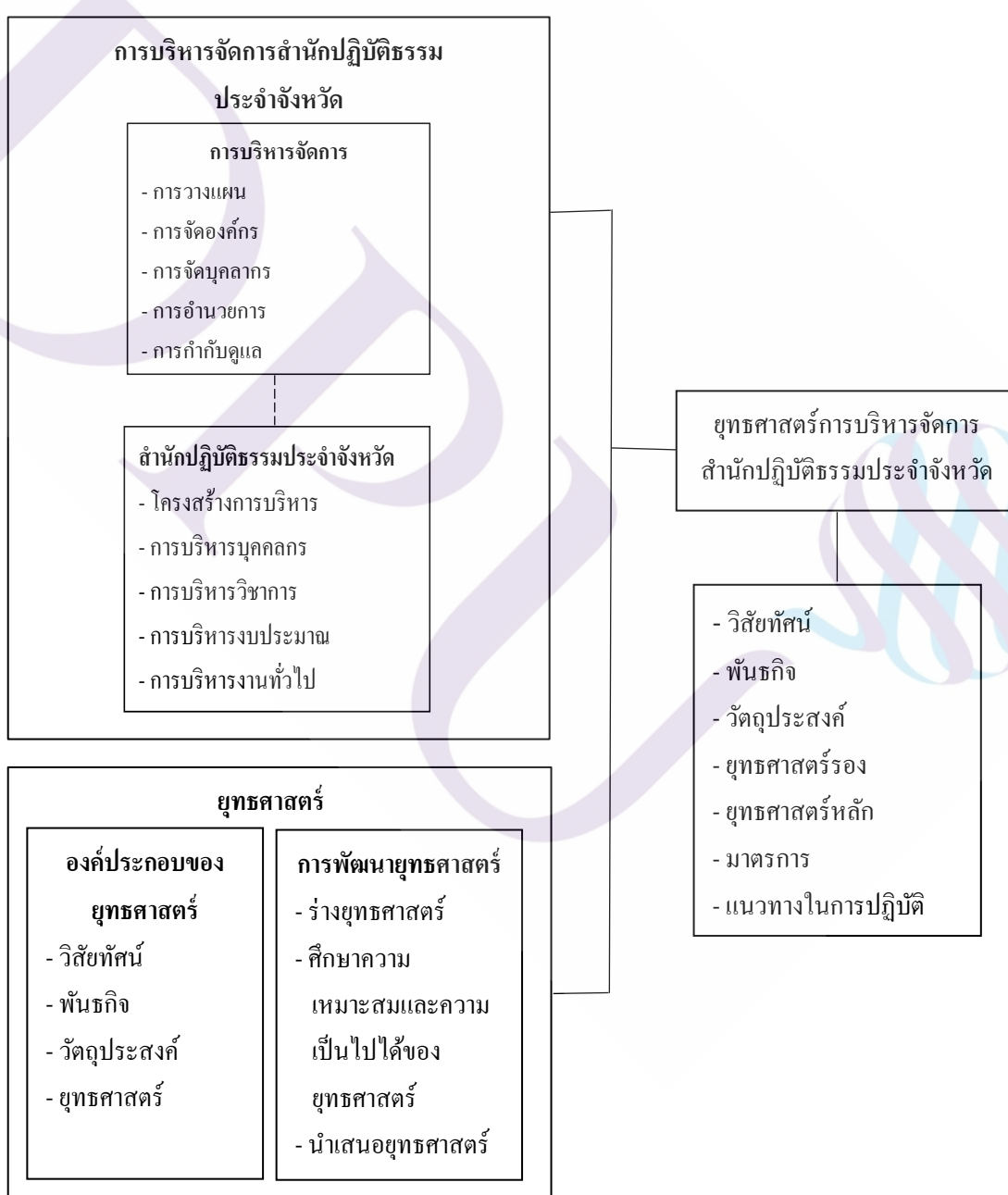
1) ศึกษาการบริหารจัดการจากสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ที่เลือกแบบจำเพาะเจาะจง และเจ้าสำนักยินดีให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จากสำนักปฏิบัติธรรม 6 แห่ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยอิงจากจำนวนผู้เข้าปฏิบัติธรรมของแต่ละสำนัก (ขนาดเล็กผู้ปฏิบัติธรรม น้อยกว่า 120 คน ขนาดกลาง ตั้งแต่ 120 – 400 คน และขนาดใหญ่ มากกว่า 400 คนขึ้นไป)

2) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 6 แห่ง พระวิปัสสนาจารย์ 6 รูป และผู้ปฏิบัติธรรม 18 คน

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สำนักงานปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด การวิเคราะห์ SWOT การจัดทำ TOWS Matrix และร่างยุทธศาสตร์ การทดสอบยุทธศาสตร์ การนำเสนอยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ แล้วผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

#### 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

## 1.6 นิยามศัพท์

**ยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานในอนาคต ด้วยขั้นตอนของการร่าง ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และการเสนอหรือกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

**องค์ประกอบของยุทธศาสตร์** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์รอง และยุทธศาสตร์หลัก ที่จะนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรหนึ่ง ๆ ได้กำหนดไว้ โดยมีมาตรการและแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกกำหนดไว้ภายใต้องค์ประกอบที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นคือ พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ มาตรการ และแนวทางในการปฏิบัติ นำไปสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**วิสัยทัศน์** หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นเป้าหมายและทิศทางที่ต้องการในอนาคต ซึ่งเป็นข้อกำหนดหรือการคาดการณ์สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ในทิศทางที่ต้องการในอนาคต ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์

**พันธกิจ** หมายถึง ข้อกำหนดและขอบเขตของการดำเนินงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้สำนักปฏิบัติธรรมบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้กำหนดไว้

**วัตถุประสงค์** หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดปรารถนาจะบรรลุให้ถึง ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

**โครงสร้างการบริหาร** หมายถึง โครงสร้างการบริหารของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดโดยมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การกำกับดูแลงานด้านบริหาร บุคคล บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ และบริหารงานทั่วไปให้ประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์สำนักปฏิบัติธรรมที่ได้วางไว้

**ด้านบุคลากร** หมายถึง ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้แก่ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรม พระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ และพุทธอาสาสมัครสนับสนุนงานการปฏิบัติธรรม ที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

**ด้านวิชาการ** หมายถึง ความรู้และเนื้อหาหลักสูตรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ที่เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติธรรมได้เรียนรู้ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดตามที่ได้วางแผนไว้ ทั้งด้านองค์ความรู้ การฝึกทักษะและประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

**ด้านงบประมาณ** หมายถึง งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากทางราชการ และเงินบริจาคจากประชาชนเพื่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

**ด้านการบริหารงานทั่วไป** หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปสู่วัตถุประสงค์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการกำกับดูแล กล่าวคือ

การวางแผน หมายถึง การใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน ใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรและกำกับการดำเนินงาน ไปสู่จุดหมายปลายทางขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร

การจัดองค์กร คือ การจัดองค์กรและระบบการทำงานขององค์กร การกระจายอำนาจ การสื่อสารและการประสานงานที่เหมาะสมกับงานขององค์กร

การจัดบุคลากร คือ การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ

การอำนวยความสะดวก คือ การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ การประสานงานในเชิงระบบขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำกับดูแล คือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด** หมายถึง หน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งให้ทำหน้าที่ฝึกอบรมการปฏิบัติธรรมทางพระพุทธศาสนาประจำจังหวัดแต่ละจังหวัด ที่มีรูปแบบการสอนปฏิบัติกรรมฐาน ตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตรของคณะสงฆ์ไทย ทั้งที่ตั้งอยู่ในวัด หรือนอกวัด ภายใต้การกำกับของมหาเถรสมาคม

**ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด** หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังขององค์กร

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

#### 1.7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

1. วงการศาสนา บุคลากรทางด้านศาสนา พระวิปัสสนาจารย์ และนักวิชาการทั่วไปได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด
2. เกิดองค์ความรู้ใหม่ทางการบริหารจัดการสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และเป็นแนวทางในการแสวงหาความรู้และการวิจัยต่อไป

#### 1.7.2 ประโยชน์ทางการบริหาร

1. สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดสามารถนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดสามารถนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาการบริหารจัดการตามบริบทของวัด
2. สำนักปฏิบัติธรรมที่ดำเนินงานอยู่แล้ว และหรือสำนักปฏิบัติธรรมที่จะเกิดขึ้นใหม่สามารถนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมไปใช้ช่วยกำหนดแนวทางดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรมที่ประสิทธิภาพได้

#### 1.7.3 ประโยชน์เชิงนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น มหาเถรสมาคม สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติสามารถนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไปกำหนดแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

2.1.2 องค์ประกอบยุทธศาสตร์

2.1.3 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

#### 2.2 การบริหารจัดการ

2.2.1 แนวคิดการวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์การด้วยหลัก SWOT

2.2.2 การบริหารจัดการสมัยใหม่

2.2.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 2.3 สำนักปฏิบัติธรรมและการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

กิ่งพร ทองใบ (2549, น. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์การเลือกเพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ทางธุรกิจเป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวขององค์การธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จากนั้นจึงพิจารณาพัฒนาทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากจุดปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่องค์การต้องการในอนาคต

บำเพ็ญ ไมตรีโสภณ (2555, น. 19) ยุทธศาสตร์ หมายถึง การมององค์กรในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และการมุ่งไปสู่อนาคตด้วยการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ พิจารณาความสามารถขององค์กร วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก ในจุดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการคาดเดาการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลต่อ

ทิศทางและการดำเนินงานองค์กร การเลือกใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มี และการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ และนำมากำหนดเป็นทิศทางการดำเนินการขององค์กร เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

มุสดี วัฒนสาคร (2557, น. 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงาน แนวทางปฏิบัติขององค์กรในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต โดยใช้วิธีการบูรณาการความสามารถภายในองค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้ข้อกำหนดด้านสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2543, น. 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินตามวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอกและทรัพยากร และความสามารถขององค์กร ยุทธศาสตร์ให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันกันอย่างไร ตัวกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรมีอยู่ 3 อย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

Johnson and Scholes (2010) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า ยุทธศาสตร์คือการกำหนดทิศทางและขอบเขตขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้ก่อให้เกิดความได้เปรียบแก่องค์กรด้วยการกำหนดค่าของทรัพยากรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ท้าทาย เพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาด และเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Favaro, Rangan and Hirsh (2012) ให้คำนิยามเรื่องความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า คำถาม “ยุทธศาสตร์คืออะไร” นั้น มีการกล่าวถึงในงานวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิตในหลายเรื่อง มีการใช้เวลาศึกษาค้นคว้าหลายต่อหลายชั่วโมง ยังจะเรื่องความเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างนักคิดระดับจัดการ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเองก็มีปัญหาในการให้คำจำกัดความคำว่า ยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน แต่กระนั้น การที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจพยายามเสาะแสวงหาช่องทางในการนำพาองค์กร เพื่อไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบอย่างจริงจังและตรงไปตรงมา ซึ่งหลังจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะได้ถ่ายทอดแนวคิด การตัดสินใจ การสื่อสาร และการประกาศแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำหรับธุรกิจของตน ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงมีความหมายแตกต่างจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สิ่งที่ควรกระทำก่อน และแผนการดำเนินการ แต่ยุทธศาสตร์ คือผลลัพธ์ของทางเลือกที่ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจว่าควรดำเนินการเช่นไร และจะมีชัยชนะได้อย่างไร เพื่อก่อให้เกิดความคุ้มค่าขององค์กรในระยะยาว

สรุปว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงานให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์



ยุทธศาสตร์ ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลต่อองค์การหรือหน่วยงานในอนาคต ด้วยขั้นตอนของการร่าง ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และการเสนอหรือกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

### 2.1.2 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

หลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) และยุทธศาสตร์ (Strategic) นั้น หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องที่พึงทำความเข้าใจให้ตรงกัน ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือของเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้มอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่าง ๆ ต่อไป

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานกำหนดเพื่อเป็นกรอบการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นหลักสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและองค์กรของเราจะต้องทำอะไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

จากความสำเร็จข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์จะมีประสิทธิภาพและองค์กร จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนคือ

#### 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยต่างๆต่อการทำงานขององค์กร (สมคิด บางโม, 2552, น. 351) และในเรื่องนี้ ฌรงค์วิทย์ แสันทอง (2551, น. 22-23) ได้เสนอว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน ดังนี้

1.1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูล เพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

1.1.1) จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

1.1.2) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน

ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ได้แก่ กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ ประกอบด้วย

1.2.1) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นได้

1.2.2) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

## 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร

การจัดทำยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการบรรลุจุดหมายขององค์กร ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีการกำหนดขั้นตอน ดังนี้

2.1) การกำหนดพันธกิจ (mission) พันธกิจ หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจแต่ละข้อที่องค์กรได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

2.2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้องค์กรเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนด พันธกิจขององค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวมว่าองค์กรจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ องค์กรต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

2.3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue) ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำ พันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นองค์การต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงใน ทิศทางใด ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำ แผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

2.4) การกำหนดเป้าประสงค์ (goal) เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการปรารถนาจะ บรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จ ตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

2.5) การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification) ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะ เป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ การสร้างตัวชี้วัด จะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัด ความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดย ตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

2.6) การกำหนดค่าเป้าหมาย (target) การกำหนดค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลข หรือ ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่องค์การต้องการบรรลุการกำหนดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนของการ กำหนด หรือระบุว่าในแผนงานนั้น ๆ องค์การต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายใน กรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

2.7) การกำหนดกลยุทธ์ (Tactic) กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะดำเนินการเพื่อให้ บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มี ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

### 3) การจัดทำยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มี ความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ จะต้องกำหนดและเลือก กลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดหรือข้อได้เปรียบขององค์การ ในแต่ละ กลยุทธ์จะต้องระบุแนวทางหรือมาตรการในการดำเนินการไว้ด้วย ถึงแม้ว่าแผนยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะกำหนดโดยผู้บริหาร แต่การขับเคลื่อนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่บุคลากรทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม ดังนั้น บุคลากรจึงต้องทำความเข้าใจและ

ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์การบรรลุผล  
ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

3.1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การ ดังกล่าวแล้ว  
อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์  
โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การ

3.2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

3.3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้ง  
องค์การที่รับผิดชอบและองค์การสนับสนุน

3.4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การและระดับองค์การ (Strategic Plan's  
KPIs)

3.5) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ

3.6) การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้  
วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

สรุปองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์  
ยุทธศาสตร์รอง และยุทธศาสตร์หลัก ที่จะนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กร  
หนึ่ง ๆ ได้กำหนดไว้ โดยมีมาตรการและแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกกำหนดไว้ภายใต้องค์ประกอบ  
ที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นคือ พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ มาตรการ และแนวทางในการปฏิบัติ  
นำไปสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.1.3 การวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นแนวคิดของสำนักคิดของ Harvard  
Business School เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรโดยนักบริหาร  
ระดับสูงที่มีจิตวิญญาณของนักยุทธศาสตร์ มีความโดดเด่น และสร้างสรรค์ และสามารถนำไป  
ปฏิบัติได้ (ชนาชัย สุขวณิช, พรชัย อรัณยกานนท์, 2557, น. 207-220) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม  
ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) ทางการศึกษา ต้องอาศัยปัจจัย  
ความสำเร็จที่สำคัญ ๆ (Key success factors) ที่ส่งผลต่อองค์การ โดยเฉพาะต่อผู้บริหารเพราะ  
ผู้บริหารคือผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการพิจารณาว่า อะไรคือสิ่งสำคัญสูงสุดขององค์กร การตัดสินใจ  
ชี้นำทิศทางขององค์กร กิจกรรมที่ต้องทำขององค์กร และอะไรคือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องบรรลุ  
เป้าหมาย โดยอาศัย Strategic planning (ปกรณั ปรียากร, 2550, น. 85-86) ซึ่งประกอบด้วย

1. Strengths (S) คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่  
เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งทางด้านการเงิน จุดแข็ง



ด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น จากนั้นองค์การใช้จุดแข็งดังกล่าวในการกำหนดกลยุทธ์

2. Weaknesses (W) คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่องค์การจะต้องหาแนวทางแก้ปัญหา เช่น บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี และขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น ดังนั้นองค์การต้องริบหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเร็ว

3. Opportunities (O) คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่เอื้อประโยชน์และส่งเสริมให้องค์การมีโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์และเอาชนะคู่แข่งได้ เช่น ที่ตั้งขององค์การอยู่ในแหล่งชุมชน หรือ บริษัทสามารถใช้แรงงานราคาต่ำ เป็นต้น บริษัทสามารถลดต้นทุนการจ้างพนักงานและสามารถแสวงหากู้ในชุมชนนั้น ๆ ได้ดีกว่าคู่แข่ง

4. Threats (T) คือ อุปสรรค หรือภัยคุกคามการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อจำกัด ซึ่งองค์การต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและหาแนวทางจัดปัญหาต่าง ๆ เช่น การเปิดการค้าเสรี การถ่ายเทแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน และการให้สิทธิพิเศษในการลงทุนของคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งการมีแรงงานต่างชาติอาจนำมาซึ่งโรคภัยใหม่ ๆ หรือการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์การต้องหาทางลดอุปสรรคหรือหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว โดยการขยายการค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างความได้เปรียบและช่องทางของการค้าเสรี

หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว จัดทำสรุปโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนโดยอาศัยตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก แล้วกำหนดกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในโดยคำนึงถึงสถานภาพและความเป็นไปได้ในการแข่งขัน โดยแต่ละกลยุทธ์ต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน รวมทั้งต้องมีความยืดหยุ่น สุดท้ายดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์การว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะดำเนินการเพียงใดก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการทำ SWOT ต้องวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพปัจจุบันของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix หรือการจัดทำตาราง TOWS เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่ง TOWS หรือ SWOT Analysis ช่วยให้เข้าใจวิธีการเลือกกลยุทธ์ที่ต้องการ เพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายชนะคู่แข่ง ความแตกต่างระหว่าง SWOT Analysis และ TOWS อยู่ที่มุมมองในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์แบบ

SWOT เป็นการมองจากตัวเองเป็นจุดศูนย์กลาง เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งแล้วนำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์ แต่ TOWS เป็นการวิเคราะห์จากมุมมองภายนอกเข้ามายังบริษัท เช่น ลูกค้า เป็นต้น เพื่อสำรวจความคาดหวังว่าต้องการอะไรจากบริษัท หรือลูกค้ามีความต้องการที่ให้บริษัทให้การช่วยเหลือและตอบสนองอย่างไร หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรือข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix นี้เป็นตารางการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรือข้อจำกัดขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกที่จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจริงของหน่วยงาน ถ้าหากได้ข้อมูลดังกล่าวที่แตกต่างกันก็สามารถนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดก็จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ไม่สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทคือ

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก (So Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง เช่น กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

- 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันก็มีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ไม่เพียงพอที่จะจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้

ทั้งหมด สามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่างเช่น ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ ที่เป็นขั้นตอนการทำงานที่ยาว ๆ ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดนี้สามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น ประเทศไทย มีจุดอ่อน ที่ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัดคือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดเมื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ของ ธนาชัย สุขวิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, น. 101-105) ที่ได้นำเสนอวิธีการจับคู่เพื่อทำการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix คือ

1. SO วิเคราะห์พร้อมกันเลยว่า เรามีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจการขนส่ง พนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะทางการขนส่งได้ และประจวบกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น

2. ST วิเคราะห์ว่าเรามีอุปสรรคอะไรบ้าง และเราจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงหน้ามรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมเรามีจุดแข็งในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมสัมนมา อาจจะต้องให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

3. WO วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อน อะไรที่จะทำให้เราถดถอยโอกาสนั้นไม่ได้

4. WT วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเราและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย



การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมา และจัดประเภทดูว่า เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่า ควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อนหลัง กลยุทธ์ที่คิดขึ้นแต่ละข้อ สามารถเชื่อมและเสริมกันได้ เช่น กลยุทธ์ในช่อง WT สามารถแปลงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจและนำไปเชื่อมและสร้างกลยุทธ์ในช่อง SO ได้ ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อนำมาจับคู่กันแล้ว ก็จะเข้าใจองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น มองภาพรวมได้เป็นอย่างดี และสามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทาง แต่ที่สำคัญคือ ควรเขียนรายการ SWOT ออกมาให้มีน้อยที่สุด โดยควรเขียน ออกมาไม่เกินสามรายการต่อหนึ่งตัวหรือทั้งหมดควรรวมกันไม่เกิน 12 รายการ โดยการนำเอาสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุดขึ้นมาไม่เช่นนั้นเวลาทำรายการของกลยุทธ์ออกมาจะมากเกินไปและเมื่อนำไปปฏิบัติจะเยอะและทำได้ยาก

นอกจากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ที่ประกอบไปด้วยความหมายของยุทธศาสตร์ซึ่งหมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินงานเชิงรุกเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานในอนาคต ด้วยขั้นตอนของการร่าง ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และการเสนอหรือกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ตลอดจนถึงองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์รอง และยุทธศาสตร์หลัก ที่จะนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรหนึ่ง ๆ ได้กำหนดไว้ โดยมีมาตรการและแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกกำหนดไว้ภายใต้องค์ประกอบที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นคือ พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ มาตรการ และแนวทางในการปฏิบัติ นำไปสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด แล้วนั้นยังต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเรื่องการบริหารจัดการ ประกอบด้วย แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการและการบริหารจัดการสมัยใหม่รวมถึงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้นนั้นแล้ว รวมถึงการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสำนักปฏิบัติธรรมและการวิปัสสนากรรมฐานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

## 2.2 การบริหารจัดการ

ยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารงาน เพื่อรองรับระบบการบริหารงานสมัยใหม่ เข้ามาปรับปรุงการบริหารงานขององค์กร จึงทำให้การบริหารงานมีความซับซ้อน ต้องใช้กลยุทธ์มาปรับเข้ากับระบบการบริหารงาน การบริหารงานสมัยใหม่เข้ามาแทนที่ระบบเก่า โดยเพิ่มองค์ความรู้ในการบริหารงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเพิ่มทักษะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ เข้ามาประกอบเป็นหลักในการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเฉพาะการแข่งขันขององค์กรที่มีความหลากหลาย จึงมีการนำเอาเรื่องสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในหลักการบริหารสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการระบุทรัพยากรบุคคลว่า มีความสามารถและความรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถดีที่สุดในการแสวงหาความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป นำมาเป็นบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เพื่อการแข่งขันที่มีศักยภาพเหนือกว่า องค์กรอื่น ๆ ก่อนอื่นต้องขอกกล่าวถึงระบบบริหารงานที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมาเป็นระบบบริหารงาน สมัยใหม่ที่มีการพัฒนาการในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ

การบริหารงานองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารงานควรคำนึง เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย เงิน (money) วัสดุคิบ (materials) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (machine or equipment) และแรงงาน หรือคน (man) องค์ความรู้ในการบริหารงาน ในยุคต้น ๆ ของการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ จะคิดถึงองค์ประกอบสำคัญดังกล่าว เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าจะมีทิศทางหรือแนวทางในการบริหารองค์กรอย่างไร แต่ต่อมามีการพัฒนากระบวนการบริหารงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง จึงมีการสร้างระบบการบริหารงานที่เน้นคนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานสมัยใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายขึ้น จึงได้มีแนวความคิดในการบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน เพื่อความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร เพราะเนื่องจากประเทศไทยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญของสังคมไทย หรือองค์กร ต้องให้ความสนใจ เพราะว่าการบริหารจัดการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากโลกในอนาคตเป็นโลกที่ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันจะมีอัตราที่สูงขึ้น และเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความคาดหวังทางสังคมเพิ่มขึ้น และจะกดดันเรียกร้องในองค์กร มีการปรับตัวเพื่อแสวงหาแนวทางใน การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

การบริหารที่ใช้กรอบหน้าที่ (Function) ของนักบริหาร 5 ประการ คือ POSDC ประกอบด้วย

P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีย่อมต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

ดังนั้น เมื่อพิจารณาวิธีการบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแล สามารถลำดับได้ดังนี้

1. การวางแผน คือ การใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง องค์กรจะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์

2. การจัดองค์กร คือ การกระจายอำนาจ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์กร

3. การบริหารงานบุคคล คือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ นั่นคือ ใครทำดีควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดควรได้รับการลงโทษ

4. การอำนวยการ คือ การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ ประสานงานในเชิงระบบในองค์กร หรือนอกระบบนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

5. การกำกับดูแล คือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจ้ระบบทฤษฎีทางด้านการจัดการนั้น เริ่มต้นในช่วงที่มีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ระหว่างศตวรรษที่ 18 และ 19 และได้มีการปรับปรุงพัฒนาเรื่อย ๆ มาจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งสามารถแบ่งทฤษฎีออกเป็น 6 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory)
2. ทฤษฎีการจัดการเป็นกระบวนการ (Management Process Theory)
3. ทฤษฎีด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Theory)
4. ทฤษฎีด้านระบบสังคม (Social System Theory)
5. ทฤษฎีด้านคณิตศาสตร์ (Mathematical Theory)
6. ทฤษฎีด้านระบบ (System Theory)

การบริหารจัดการ โดยทั่วไปในปัจจุบัน มักจัดระบบทฤษฎีเป็นสองแนว คือเป็นวิทยาศาสตร์และเป็นศิลปะ (Management : Science or Art) คือ การจัดการโดยทั่ว ๆ ไป จะมีการจัดการ ซึ่งในการจัดการนั้นจะต้องมีลำดับรายการก่อน-หลังว่าจะต้องทำอะไรก่อน และต่อ ๆ ไป จะทำอะไร ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการจัดการจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ใว้อย่างชัดเจน มีนักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ การที่กล่าวว่าการจัดการเป็นศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (Management is Science) ก็เพราะองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่ได้มามีลักษณะเป็นระบบและหลักการต่าง ๆ ได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารและนักวิจัยจำนวนมาก และความรู้เหล่านี้ยังได้มีการศึกษาพัฒนาปรับปรุงจากหลักการสังเกตและการทดลองอยู่เรื่อยมา แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้ที่ได้มาไม่ได้มีลักษณะเที่ยงตรงเหมือนกับวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ เช่น เคมี ฟิสิกส์ และการที่กล่าวว่าการจัดการเป็นศิลปะด้วยนั้น (Management is Also an Art) เนื่องมาจากการจัดการเป็นวิธีการนำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญศึกษาไปประยุกต์ใช้การบริหารให้องค์การบรรลุผลดังที่ปรารถนา จนมีผู้กล่าวว่าการบริหารจัดการเป็นศิลปะของศิลปะ (Management is The Art of Art) ก็เพราะการบริหารจัดการจะต้องใช้เทคนิควิธีการจัดองค์การและนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจัดการจึงได้รับสมญานามว่านักศิลปะ (Artist) เพราะจะเป็นผู้นำความรู้ที่ได้รับจากศาสตร์ของการจัดการมาดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุ เพื่อให้เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด พัฒนาการของศาสตร์ทางด้านการบริหารจัดการ จึงเป็นการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับหลักการของการบริหารจัดการ และวิธีการประยุกต์ความรู้เหล่านี้มาใช้กับองค์การในลักษณะต่าง ๆ ในการนำหลักการบางหลักการไปประยุกต์ใช้อาจ

ไม่เกิดผลดังที่ปรารถนา ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญที่ว่า การบริหารจัดการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และมนุษย์ก็มีความซับซ้อนและแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่ตนอยู่ จึงเป็นการยากยิ่งที่จะทำนายพฤติกรรมมนุษย์ได้อย่างเที่ยงตรง จึงจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการนั้น ๆ เพื่อให้ได้ซึ่งวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ค้นพบระหว่างขณะที่ดำเนินการปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ของการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีศิลปะในการประยุกต์ความรู้เหล่านี้ กล่าวในลักษณะง่าย ๆ ก็คือ วิทยาศาสตร์สอนให้เรามีความรู้ มีวิชาการ แต่ศิลปะสอนวิธีการปฏิบัติตนเอง (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, น. 35-36)

ฉะนั้น วิทยาศาสตร์และศิลปะจึงเป็นสิ่งที่ประกอบซึ่งกันและกัน ให้เกิดภาพที่สมบูรณ์ขึ้น เปรียบเหมือนเหรียญที่มีด้านหัวและก้อย ต้องมีความสมดุลระหว่างด้าน 2 ด้าน จึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ดังนั้น บุคคลที่มีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ จะเป็นบุคคลที่นำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จึงต้องเป็นทั้งนักวิทยาศาสตร์และนักศิลปะที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ ก็เพราะมีความรู้และพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หลักการต่าง ๆ อยู่เสมอ และที่เป็นนักศิลปะก็เพราะจะต้องรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้มาแก้ปัญหาในการจัดการบุคคล วัสดุ เครื่องจักร วิธีดำเนินการและการเงินในองค์การให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ แสดงทรรศนะในทำนองเดียวกันนี้ ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารจัดการนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ศาสตร์นั้นต้องรู้ (To Know) ในเนื้อหาทางการบริหารจัดการ ส่วนศิลป์เป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติหรือทำ (To Do) ดังนั้น การบริหารจัดการจึงเป็นทั้งสองอย่างคู่กัน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จึงมักเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการอยู่ในตัวเอง ซึ่งจะเห็นว่านักวิชาการชาวไทยส่วนใหญ่จะประยุกต์แนวความคิดทั้งสองแนวเข้าด้วยกัน โดยมีนำเสนอความคิดเห็นเป็นประเด็นให้เห็นได้อย่างเด่นชัด ดังเช่นที่นักวิชาการได้แสดงทรรศนะไว้ คือ

1. แต่ก่อนถือว่า การบริหารจัดการให้ได้รับผลสำเร็จนั้น เป็นศิลปะหรือศิลป์ (Art) ในปัจจุบันการบริหารจัดการที่จะให้ได้รับความสำเร็จนั้น จัดเป็นศิลปะเพราะการใช้ความสามารถหรือทักษะในการดำเนินงานให้ได้รับความสำเร็จมากกว่าอย่างอื่น ๆ

2. ในเชิงศิลป์นี้ถือว่า การบริหารจัดการจะสำเร็จหรือไม่แค่นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นสำคัญ

3. ต่อมาเรื่องของการบริหารจัดการนั้น ได้มีการศึกษาอย่างมีระบบ และได้มีการคิดค้นหลักการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ และมีความจำเป็นในการปรับปรุงหลักการให้สอดคล้องกับ



ความรู้ใหม่ ๆ การบริหารจัดการจึงเป็นศาสตร์ (Science) หรือวิทยาการหรือเทคโนโลยี (Technology)

4. ในปัจจุบันนี้ การบริหารจัดการที่เป็นศาสตร์ มีความก้าวหน้า มีการคิดค้น มีการวิจัย และการพัฒนาไปอย่างกว้างไกลมาก

5. แต่อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้มีการยอมรับอยู่ว่า แม้ว่าการบริหารจัดการนั้นเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งมีการศึกษากันอย่างเป็นระบบก็ตาม แต่ผู้ที่ได้รับความสำเร็จในการจัดการหรือการบริหารนั้นต้องอาศัยศิลปะอยู่มาก สมัยก่อนยอมรับว่าเป็นศิลป์ เพราะเรื่องความสามารถส่วนบุคคล สมัยนี้ถือว่าเป็นศิลป์เพราะเป็นเรื่องของความสามารถและทักษะในการดำเนินงานมากกว่าอย่างอื่น ขณะเดียวกันปัจจุบันยอมรับว่าเป็นศาสตร์ด้วย เพราะสามารถศึกษาได้อย่างมีระบบและมีการคิดค้นเป็นหลักต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติได้ผล (บรรยงค์ โตจินดา, 2542, น. 25)

หลักการและทฤษฎีการบริหารจัดการได้มีการยอมรับและความสนใจอย่างจริงจัง ภายหลังจากปฏิวัติอุตสาหกรรมเมื่อ ค.ศ. 1893 และมีการพัฒนามาเรื่อย ๆ กระบวนการบริหารจัดการนั้นประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้ มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

2. การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไป โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่า ในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

5. การสั่งการ (Directing) หมายถึง วิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนจรรยาบรรณในการบริหารงาน ที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคน เป็นไปด้วยดี

6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินการ เป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

7. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงานคือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

8. การสื่อข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

9. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อบริษัทผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้น จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

10. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงิน ตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน (พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, 2542, น. 64-72)

วิวัฒนาการของการบริหารจัดการนั้น ในระยะแรกจะเริ่มมีการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับกิจการด้านการปกครอง การบริหารจัดการในยุคแรก ๆ จะเกิดขึ้นในองค์การภาครัฐหรือประเทศ ส่วนการบริหารจัดการในภาคธุรกิจหรือภาคเอกชนนั้นเพิ่งพัฒนาขึ้นภายหลัง ในการพัฒนาการบริหารจัดการย่อมมีหลักเกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่าง ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับบุคลากร นอกจากนี้ ต้องมีการอบรมบุคลากรให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ เพื่อที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะมอบหมายให้

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาบุคลากรนั้นจะต้องไม่คำนึงต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลบุคลากรทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่จะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการปฏิบัติงานถูกวิธีจะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของบุคลากรเท่านั้น (Fayol, 2004, p. 110)

จากทฤษฎีทางการบริหารจัดการที่ผ่านมา สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นภารกิจและกระบวนการของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและศาสตร์ต่าง ๆ บริหารจัดการองค์การโดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการบริหารจัดการและแนวคิดการบริหารจัดการมีสาระสำคัญ และมีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ผู้นำองค์การควรตัดสินใจเลือกทฤษฎีและแนวคิดที่เห็นว่าดีที่สุด ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การของตนหรือต่อการทำงานของตนเป็นสำคัญ

#### 2.2.1 แนวคิดการวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์การด้วยหลัก SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรต่อกลยุทธ์ ต่อการวางแผนการบริหารองค์กร และการควบคุมบริหารให้ดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร ระดับที่เหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลว

ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นสิ่งที่ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในการบริหารงานภาครัฐกิจเอกชนนั้นถือได้ว่าประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยกย่องถึงกันมาก

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการพัฒนา การกำหนดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันสมัยและสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร สำหรับใช้ในดำเนินการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติ และลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้นั้น ต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน และยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเองด้วย ซึ่งวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะองค์กร และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน และหนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือ การวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis ซึ่งเป็น



วิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือในการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริง ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมที่ภายในและภายนอก ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 4 อย่าง คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร โอกาสและปัญหาอุปสรรค ภายนอกองค์กร ซึ่งนิยมเรียกการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ว่า “การวิเคราะห์สวอท” (SWOT analysis) (พิบูล ทีปะปาล, 2555, น. 101)

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกนั้น ผู้บริหารจะต้องนำมาวิเคราะห์และพยากรณ์หรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม ที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในช่วงเวลา 3-5 ปี ข้างหน้าตามช่วงเวลาของการวางแผนกลยุทธ์องค์กร แล้วนำข้อมูลนั้นมาแยกแยะออกเป็นกลุ่มข้อมูล โดยใช้แนวคิดของ SWOT analysis จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์หรือวินิจฉัยสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และเห็นความสำคัญของแต่ละปัจจัย เช่น ภายใต้ออกาสจะมีโอกาสอะไรบ้างที่เป็นโอกาสจริง ๆ เป็นโอกาสที่น่าสนใจ และน่าจะใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้ ในส่วนที่เป็นอุปสรรคนั้น มีอะไรบ้างที่รุนแรงที่ต้องตระหนักและที่ควรพยายามหลบหลีกหรือจัดการให้เหมาะสม (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2553, น. 124)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์องค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคข้อจำกัดต่อองค์กรได้ อย่างไรบ้าง และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร (สุรพล สุขะพรหม และคณะ, 2555, น. 79-80)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปมีมาก เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อทั้งการวางแผนกลยุทธ์ และการออกแบบองค์กร เพราะก่อนที่ผู้บริหารจะเริ่มกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ขึ้นมา จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเสียก่อน โดยทำการพิจารณาอย่างรอบคอบถึง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นการตรวจสอบการประเมินผล และการนำเสนอ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของสภาพแวดล้อมไปยังผู้บริหารของกิจการ องค์กรที่มีผลงานดีเด่นต่าง ๆ ที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเองได้ใหม่อยู่เสมอ เป็นผลอันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร “รู้มากกว่า” และใช้ “ข้อมูลเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของพวกเขา” รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องหมั่นตรวจสอบ สภาพแวดล้อมอยู่เสมอ เพื่อการตรวจสอบปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร

นอกจากนี้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพของสภาพแวดล้อมยังจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการออกแบบขององค์กรโดยตรง ข้อดีของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่อการวางแผนองค์กรมีดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้จัดการวางแผนกลยุทธ์และดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยตรง ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่จำเป็น ต้องทำก่อนที่จะทำการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นอกจากจะสามารถช่วยให้ได้เนื้อหาข้อมูลการวิเคราะห์แล้ว ในขณะเดียวกันก็ยังเชื่อมโยงไปถึงกระบวนการบริหารทางกลยุทธ์อื่น ๆ อีกด้วย (วรรณารัตน์ แสงมณี, 2553, น. 5-18)

สรุปว่า การบริหารจัดการ เป็นการใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาจัดการภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การวางแผนองค์กรที่ดี การจัดองค์กรที่ดี การบริหารงานบุคคลที่ดี การอำนวยความสะดวกที่ดี และการกำกับดูแลที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรแต่ละองค์กร

### 2.2.2 การบริหารจัดการสมัยใหม่

แนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่นี้เกิดจากการบริหารมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการแบบเดิมไม่สามารถจะอธิบายการทำงานและช่วยให้เกิดผลผลิตได้อย่างเต็มที่ แนวความคิดในยุคนี้เน้นเรื่องเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการทำงาน เป็นยุคแห่งการสร้างเทคนิคทางการบริหาร โดยมีเทคนิคต่าง ๆ เกิดขึ้นหลายประการ เช่น

1) Theory Z ของ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) ได้เสนอแนวความคิด “Theory Z” โดยพิจารณาในการบริหารงานขององค์กรในแบบอเมริกัน (Type A) และองค์กรที่บริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J) (John Sheldrake, 1996, pp. 185-199) องค์กรแบบอเมริกัน (Type A) เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารที่สำคัญดังนี้คือ

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะสั้น

- องค์กรเน้นการแข่งขันกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน
- การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในองค์กร
- การดูแลพนักงานเป็นการดูแลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น

ส่วนลักษณะขององค์กรตามแบบญี่ปุ่น (Type J) จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรแบบอเมริกัน โดยองค์กรแบบญี่ปุ่นจะมีลักษณะดังนี้คือ

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานแบบตลอดชีพ (Lifetime employment)
- องค์กรทำงานโดยมีการทำงานเป็นทีมพนักงานจะมีความรู้และทำงานแทนกันได้
- การเลื่อนตำแหน่งจะมีการเลื่อนตำแหน่งช้า
- การตัดสินใจในองค์กรจะเป็นการตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์
- การดูแลพนักงานในองค์กรเป็นการดูแลคนทั้งคนหรือดูทุกส่วนของบุคคล

วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) ได้เสนอความคิดว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นจะสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าองค์กรแบบอเมริกัน โออุชิ (Ouchi) จึงเสนอให้มีการนำการบริหารแบบญี่ปุ่นมาปรับใช้โดยเรียกแนวความคิดที่เสนอใหม่ว่า “Theory Z” ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะยาว
- องค์กรจัดการทำงานโดยจะให้มีการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านปานกลาง จะไม่

สร้างความชำนาญเฉพาะด้านมากนัก เป็นการผสมผสานระหว่างการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงานกับการมีความรู้กว้าง ๆ แบบทั่วไป

- การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างล่าช้า
- การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มหรือมติเอกฉันท์ มีการแบ่งความรับผิดชอบเฉพาะด้านบุคคลในการนำไปดำเนินงาน

- การดูแลพนักงานเป็นการดูแลพนักงานในภาพรวมทั้งบุคคล
- การควบคุมเป็นการผสมผสานระหว่างการควบคุมจากภายใน และควบคุมจาก

หน่วยงานภายนอก

Theory Z เป็นการเสนอให้มีการปรับปรุงแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่นเพื่อนำมาใช้ในวัฒนธรรมแบบอเมริกัน ซึ่งจะช่วยในการสร้างผลงานขององค์กร

## 2) แนวความคิดในเชิงระบบ (System Theory)

แนวความคิดในเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบ เป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายเรื่องต่าง ๆ ได้หลากหลาย การศึกษาการบริหารมีการนำทฤษฎีระบบมาอธิบายองค์กร และการทำงานขององค์กรด้วยเช่นกัน แนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎีระบบประกอบด้วย

(1) องค์การประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่ทำงานร่วมกัน โดยระบบย่อยเหล่านี้มีลักษณะสำคัญสองประการคือ

1) มีความเป็นอิสระของตัวเองหรือสามารถสร้างระบบการทำงานของตนเองได้ (Independent unit)

2) ทำงานร่วมกับระบบอื่นในลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวกันในองค์การ (a part of the whole) การทำงานของระบบย่อยจะต้องประสานสอดคล้องกันจึงจะเกิดผลงานขององค์การได้

(2) ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมองค์การจะต้องแสวงหาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร ข้อมูลการตลาด กฎหมายและสังคม สภาพเศรษฐกิจ แรงงาน การเงิน เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ

(3) ระบบจะทำหน้าที่ในการแปรสภาพ (Conversion process) ปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออกขององค์การ (outputs) ซึ่งเป็นปัจจัยนำออกที่องค์การสร้างขึ้นจะได้แก่ ผลผลิตขององค์การ อาจเป็นสินค้าหรือบริการต่าง ๆ

(4) องค์การจะสร้างผลผลิต (Outputs) และส่งมอบผลผลิตเหล่านี้เข้าสู่สภาพแวดล้อม

(5) องค์การจะรับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีระบบจะมองว่าการทำงานขององค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดทั่วไป สามารถนำมาปรับใช้หรือสามารถอธิบายเรื่องต่าง ๆ ได้มาก ตั้งแต่การทำงานของสิ่งมีชีวิต ระบบการทำงานของเครื่องจักร เครื่องยนต์ จนกระทั่งถึงการทำงานของระบบการเมืองและองค์การ นักวิชาการที่อธิบายทฤษฎีระบบอาจจะอธิบายรายละเอียดของแนวความคิดแตกต่างกันออกไปบ้างตามมุมมองของแต่ละคน แนวความคิดในเชิงระบบจะมีนักวิชาการอธิบายไว้ในหลาย ๆ มิติ ทั้งแนวความคิดที่ศึกษาองค์การในฐานะระบบปิดที่มุ่งศึกษาการทำงานขององค์การ โดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกขององค์การว่า หากใส่ปัจจัยนำเข้าใดเข้าไปในระบบการแปรสภาพหรือกล่องดำ (Black box) ขององค์การแล้วก็จะได้ปัจจัยนำออกใด นักวิชาการกลุ่มนี้ ได้แก่ เดวิด อีสตัน (David Easton) และ โทมัส อาร์. ดาย (Thomas R. Dye) และระบบที่มององค์การเป็นระบบเปิดที่ทำงานสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ระบบย่อยต่าง ๆ จะต้องทำงานสัมพันธ์กัน และการปฏิบัติงานขององค์การต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ นักคิดที่อธิบายระบบองค์การในลักษณะนี้ได้แก่ เจมส์ ดี. ทอมสัน (James D. Thompson) (วันชัย มีชาติ, 2557, น. 57)

### 3) แนวความคิด Reinventing Government

แนวความคิด Reinventing Government ซึ่งเป็นเทคนิคทางการบริหารที่เสนอโดยเดวิด ออสมอร์นและ เทด แกร์เบอร์ (David Osborne and Ted Gaebler, อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2557, น. 60-61) ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การราชการที่มีการปรับเปลี่ยนระบบมีความคล่องตัวและปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น เดวิด ออสมอร์น และ เทด แกร์เบอร์ (David Osborne and Ted Gaebler) จึงได้เสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐ โดยเน้นหลัก 10 ประการคือ

- 1) รัฐบาลที่มุ่งจุดประกาย หน่วยงานภาครัฐจะมากำกับดูแลมากกว่าการปฏิบัติเองหรือการถือหางเสือเรือมากกว่าการพายเรือ (Catalytic Government : Steering Rather Than Rowing)
- 2) รัฐบาลเป็นของชุมชน โดยข้าราชการจะเพิ่มอำนาจให้กับชุมชนมากกว่าการให้บริการ (Community-Owned Government: Empowering Rather Than Serving)
- 3) รัฐบาลที่เน้นการแข่งขัน หน่วยงานของราชการนั้น จะเน้นการแข่งขันกันในการให้บริการ (Competitive Government: Injecting into Service Delivery)
- 4) รัฐบาลที่มุ่งเน้นภารกิจ โดยจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงกฎ และระเบียบ (Mission Driven Government: Transforming Rule-Driven Organization)
- 5) รัฐบาลเน้นผลสัมฤทธิ์ รัฐบาลจะให้การตอบแทนตามผลผลิตมากกว่าการให้การตอบแทนหรือลงทุนในการทำงาน (Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Inputs)
- 6) รัฐบาลจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก ซึ่งจะไม่ใช้มุ่งตอบสนองความต้องการของตัวระบบราชการเอง (Customer-Driven Government: Meeting the Needs of Customer, Not the Bureaucracy)
- 7) รัฐบาลที่คิดแบบผู้ประกอบการ โดยจะมุ่งเน้นการหารายได้มากกว่าการใช้จ่ายงบประมาณ (Enterprising Government: Earning Rather Than Spending)
- 8) รัฐบาลที่คาดการณ์ โดยจะมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการรักษา หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure)
- 9) รัฐบาลที่เน้นการกระจายอำนาจ โดยจะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและกระบวนการทำงานเป็นทีม (Decentralized Government: from Hierarchy to Participation and Teamwork)
- 10) รัฐบาลที่มุ่งเน้นการตลาด และการเปลี่ยนแปลงตามพลังของตลาด (Market-Oriented Government: Leveraging Change Through the Market)



แนวความคิดในการปรับปรุงหน่วยงานภาครัฐทั้ง 10 ประการนี้เป็นข้อเสนอที่นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ

#### 4) แนวความคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) เป็นเทคนิคทางการบริหารที่นำวิธีการในเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการบริหารงาน โดยนำแนวทางเชิงปริมาณมาช่วยในการบริหารงาน เทคนิคเหล่านี้จะมุ่งเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์และการจัดทำโครงการต่าง ๆ การคำนวณหาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ เทคนิคในกลุ่มนี้จะเน้นการสร้างตัวแบบที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ และควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ รวมถึงการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เทคนิคในกลุ่มของการวิจัยเชิงปฏิบัติหรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณมุ่งที่จะเพิ่มผลผลิตขององค์กร เพิ่มความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เต็มที่ จัดระบบการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ลดความสูญเสยและค่าใช้จ่ายในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ เทคนิคในการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีการนำมาใช้ในการบริหาร เช่น เทคนิค PERT (Program Evaluation Review Technique) เทคนิค CPM (Critical Path Method) เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ขององค์กร (Feasibility Studies) เทคนิคการวิเคราะห์และจัดทำโครงการ (Project Management) เทคนิค Inventory Control เทคนิคในการควบคุมคุณภาพ (Total Quality Control) เทคนิคที่บริหารปัจจัยการผลิตให้ตรงเวลา (Just in Time: JLT) เป็นต้น เทคนิคในกลุ่มการวิเคราะห์เชิงปริมาณนี้จะมุ่งเน้นที่วิธีการทำงานขององค์กรเป็นหลัก โดยสนใจในขั้นตอนในการทำงาน และพยายามแสวงหาวิธีการทำงานที่จะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุด (วันชัย มิชาติ, 2557, น. 62)

5) แนวความคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือที่เรียกว่า NPM (New Public Management) เป็นกระแสความคิดในการบริหารองค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นในช่วง 10-20 ปีที่ผ่านมา โดยแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้มีสาระสำคัญคือ (R. A. W. Rhodes)

1) การนำเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ได้ผลในภาคเอกชน มาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งลักษณะแบบนี้จะเป็นแนวความคิดที่เรียกว่าการจัดการนิยม (Managerialism) เทคนิควิธีการบริหารที่นำมาใช้ ได้แก่ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Managing by Results) การควบคุมและจัดการในเรื่องมาตรฐานการทำงาน (Explicit Standard and Measures of Performance) การคำนวณความคุ้มค่าในการลงทุน (Value for Money) เป็นต้น



2) การให้มีหน่วยงานแบบอื่นเข้ามาดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการแก่ประชาชน ทั้งนี้ การให้หน่วยงานราชการเป็นกลไกประการเดียวจะทำให้การบริหารไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร การใช้กลไกตลาดเข้ามาช่วยจะทำให้การจัดการภาครัฐดีขึ้น

แนวความคิดในการบริหารสมัยใหม่ จะเป็นการเสนอเทคนิคทางการบริหารที่นำมาแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานขององค์กร ซึ่งนอกจากแนวความคิดข้างต้นแล้วยังมีเทคนิคทางการบริหารอีกหลายประการที่มีการนำมาช่วยในการบริหาร เช่น เทคนิคในเรื่องการควบคุมคุณภาพ เช่น QCC (Quality Control) เทคนิค TQM (Total Quality Management) เทคนิคการบริหารงานโดยยึดตามวัตถุประสงค์ (MBO: Management by Objective) เป็นต้น ซึ่งมีการนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2557, น. 67)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการ คือ กระบวนการในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยมีการนำทฤษฎีใช้เพื่อเป็นการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการ (Process) ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติและเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านงานบุคคล ด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ และด้านงานบริหารทั่วไป

### 2.2.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือ “การคิดอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นแนวคิดด้านกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารเพื่อตอบคำถามว่า “How does a company become successful and stay successful?” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 50) และ/หรือเพื่อเอาชนะคู่แข่งต่อสู้ หรือคู่แข่งกัน โดยเฉพาะทางการทหาร เพื่อใช้ในการสู้รบ หรือการทำศึกสงคราม ต่อมาคำว่า “กลยุทธ์” ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งในทางธุรกิจและทางราชการ ซึ่งหน่วยงานทางราชการนิยมเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” เช่น ยุทธศาสตร์การศึกษาวิทยาลัยชุมชน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-256) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม คำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์” มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

#### ความหมายของกลยุทธ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 3) กล่าวว่า “กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือวิธีการดำเนินงานหรือเทคนิคการปฏิบัติอันแยกคายในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วย

กลยุทธ์ที่ผ่านการเลือกสรรอย่างดี เหมาะสม และรอบคอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, น. 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก” ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม รวมทั้งคู่แข่งที่ส่งผลต่อโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) และ “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน” เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) เทียบเคียงกับคู่แข่ง

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552, น. 16) กล่าวว่า iva กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยเน้นที่แผนการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิบูล ทีปะपाल (2551, น. 7) กล่าวว่า iva กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้นำใช้เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, น. 10) หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Hubbard (2000, pp. 12-15) ได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ (Strategy is about decision making) เพราะอนาคตขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องก่อนทำการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์ หมายถึง ผลกระทบของการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในระยะยาว (Strategy is about long-term impacts of important decisions for organization) เพราะการตัดสินใจนี้ไม่ยง่ายถ้าจะย้อนกลับไปใหม่ และส่งผลกระทบในระยะยาว

3. กลยุทธ์ หมายถึง การบูรณาการหน้าที่และจุดเน้นของบริษัทเข้าด้วยกัน (Strategy is about integration and focus of business functions) เพราะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทั้ง้องค์การ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบุคคล และฝ่ายการเงิน ในกระบวนการของการผลิต (Where to produce) โลจิสติกส์ (How to store and transport to serve the market)

4. กลยุทธ์ หมายถึง การประยุกต์ใช้การตัดสินใจ (Strategy is about the implementation of decisions) เพราะการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นปัจจัยความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีหลายองค์การที่ไม่

ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากขาดการนำไปใช้ (Many organizations want to be “World Class” but very few achieve it)

5. กลยุทธ์ หมายถึง การสร้างสรรค์มูลค่าสำหรับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง  
องค์การ (Strategy is about creating value for customers and Key stakeholders) เพราะองค์การจะ  
ดำเนินการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง

6. กลยุทธ์ หมายถึง การเอาชนะคู่แข่ง (Strategy is about outperforming competitors)  
เพราะเป้าหมายสุดท้ายของกลยุทธ์คือการทำบางสิ่งบางอย่างดีกว่าคู่แข่ง (Do something better  
than competitors or so outperform competition)

Mintzberg, Brian Quinn, and Voyer (1995, pp. 14-21) ได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์”  
ว่าประกอบด้วย 5 ประเด็น (Five Ps for Strategy) ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง แผน (Strategy is a plan) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปแบบของการ  
ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Plans are made in advance of actions to which they apply,  
developed consciously and purposefully)

2. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Strategy can be a ploy) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปแบบของ  
แผนการ หรือยุทธวิธีของการเอาชนะคู่แข่ง (A maneuver intended to outwit an opponent or a  
competitors)

3. กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ (Strategy is a pattern) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปแบบของ  
พฤติกรรมองค์การ (Strategy may result from human action)

4. กลยุทธ์หมายถึง ตำแหน่ง (Strategy is a position) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปจุดยืนของ  
องค์การและสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก (Strategy becomes the mediating force between  
organization and environment that is between the internal and external context)

5. กลยุทธ์ หมายถึง มุมมอง (Strategy is a perspective) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปมุมมอง  
ของพันธสัญญาเกี่ยวกับวิธีการทำงานและความรับผิดชอบ (Commitments to ways of acting and  
responding)

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการ หรือ แผน หรือวิธีดำเนินงานที่ผ่าน  
กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาจุดอ่อน  
จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือวิธีการที่จะทำให้  
บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของ  
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ  
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เรื่องความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ก็ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

Wheelen and Hunger (2012, p. 53) ได้ให้ความหมายของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กลุ่มของกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้แผนปฏิบัติการระยะยาวที่มีองค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formula or Strategic or Long range Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

Pearce II and Robinson (2000) ได้ให้นิยามของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของกระบวนการปฏิบัติและการตัดสินใจที่ทำให้เกิดการออกแบบ วางแผนและการนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Strategic Management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, น. 20) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ภายใต้ขอบเขตของธุรกิจที่ทำ และทิศทางของธุรกิจ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ

พิบูล ทิปะपाल (2551, น. 10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือ วิธีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, น. 16) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, น. 18-19) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ภายใต้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติ ที่เกิดจากการออกแบบ วางแผนการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formula or Strategic or Long range Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

ความสำคัญของกลยุทธ์ จุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ คือการเล็งเห็นโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สร้าง โอกาสให้กับธุรกิจได้เข้าใจและใช้ศักยภาพที่แท้จริงอย่างเต็มที่ในการแข่งขันอันเนื่องมาจากความพร้อมขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552, น. 19-20) ซึ่งเมื่อประสบผลสำเร็จในธุรกิจหนึ่งแล้วจะได้ขยายขอบเขตของธุรกิจให้ครอบคลุมถึงธุรกิจอื่น ๆ โดยอาจเริ่มจากธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับธุรกิจเดิม ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเอาชนะคู่แข่งด้วยกระบวนการตัดสินใจตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ และเป็นรูปแบบการวางแผนที่ประสานกิจกรรมในการกำหนดภาพอนาคต และการควบคุมทิศทางที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทันเวลา และเหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะ ได้มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรหรือธุรกิจหรือหน่วยงาน (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข, และอุดม สาวนายน, 2528, น. 12-13; ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 47-49; ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์, 2557, น. 11)

นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในรูปแบบของการวางแผนที่สร้างความสอดคล้องวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งจะขึ้นำการกระทำขององค์กร และช่วยให้องค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทุกระดับมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ (ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 50-51; ธนาชัย สุขวณิช, และพรชัย อรัณยกานนท์, 2557, น. 11)

ซึ่งสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2012, p. 54) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์บริษัท (Clear sense of strategic vision for the firm) 2) ทิศทางในอนาคตที่บริษัทต้องการให้บรรลุเป้าหมาย (Where will the organization be in one year? Two year? Five



years?) 3) การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งแวดล้อมของบริษัทให้ดีขึ้น (Improved understanding of a rapidly changing environment ) และ 4) การประสบความสำเร็จในระยะยาว ( Strategic management is crucial for long-term organization success)

นอกจากนี้ Pearce II and Robinson, (2008, pp. 9-10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ (Benefits of strategic management) ที่ผู้บริหารทุกระดับในบริษัทเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1) กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดตามแผนกลยุทธ์ช่วยป้องกันปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อบริษัท อันเนื่องมาจากความตระหนักและรับผิดชอบร่วมกันในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Managers at all levels of the firm are aware of the strategic planning)

2) กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้การตัดสินใจมีคุณค่าและดีกว่าการบริหารจัดการแบบอื่น ๆ เพราะอาศัยกระบวนการกลุ่มช่วยในการตัดสินใจดำเนินการ (The strategic management process result in better decisions because group interaction generates a greater variety of strategies)

3) การมีส่วนร่วมของพนักงานหรือลูกจ้างในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยปรับปรุงความรู้ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและรางวัลในแต่ละแผนกลยุทธ์ซึ่งช่วยให้เกิดการเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย (The involvement of employees in strategy formulation improve their understanding of the productivity-reward relationship in every strategic plan and their motivation)

4) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการกำหนดกลยุทธ์ และช่วยให้บทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มและแต่ละบุคคลมีความชัดเจน (Gaps and overlaps in activities among individuals and groups are reduced as participation in strategy formulation clarifies differences in role)

5) การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยลดแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดจากการตัดสินใจที่ไม่ใช่ตนเองเลือกตัดสินใจ แต่จะเป็นการสร้างความตระหนักที่ดีถึงทางเลือกที่เหมาะสมอยู่บนข้อจำกัดที่มีภายใต้ความเป็นไปได้ (Resistance to change is reduced. Though the participants in strategy formulation may be no more pleased with their own decisions than they would be with authoritarian decisions, their greater awareness of the parameters that limit the available options makes them more likely to accept those decision)



นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 1-2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือช่วยให้มองเห็นเป็นรูปธรรมในองค์ประกอบของการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ระยะเวลา และวิเคราะห์ภาพอนาคตเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก แซ็ง-ปิแยร์ (2552, น. 18) ที่เสนอว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง ปรียากร (2550, น. 21) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องคล่องตัว และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคตที่แสดงจุดเด่นของธุรกิจหรือองค์กร เช่น เป้าหมายของวิทยาลัยชุมชนคือการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ เป็นต้น

กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นประโยชน์ในทุกองค์การต้องมี เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือแผนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายใต้บริบทการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนขององค์กรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จในการแข่งขันภายใต้สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงหรืออาจมีข้อจำกัดในปัจจุบัน เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและการเจริญเติบโตในอนาคตตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือทิศทางขององค์กร ตลอดจนเป็นการกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจหรือองค์กรหรือภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544, น. 29-32)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจหรือองค์กรเพื่อเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตรายที่จะคุกคาม (Threat)
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจหรือองค์กรเพื่อพิจารณาโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ลูกค้า และอื่น ๆ เทียบเทียบกับคู่แข่งแล้วหาจุดอ่อน (Weakness) หรือจุดแข็ง (Strength) และ
- 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อพิจารณาแนวคิดของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้ง และบทบาทของกลุ่ม

ต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือแนวนโยบายให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปได้

2. การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ขององค์การในอนาคตหรือกำหนดทิศทางหรือแนวทางหรือกลยุทธ์ทางเลือกที่จะบรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ 2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางหรือกลยุทธ์ หรือประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุดที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic fit) และ 3) การเลือกกลยุทธ์ เพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่โดดเด่นและมีเหตุมีผล เพื่อนำไปสู่ข้อยุติในการเลือกทิศทางของกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์การ

3. การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน เครือข่าย หรือโรงงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อนำกลยุทธ์หรือแนวทางพัฒนาองค์การไปใช้ให้เกิดประโยชน์

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข, และอุดม สวานายน (2528, น. 14-18); ปกรณ์ ปรียากร (2550, น. 157-170); และ ธนาชัย สุขวณิช, และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, น. 221-235) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ซึ่งสอดคล้องหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของ อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 4) ที่นำเสนอไว้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบสำคัญ ๆ ในการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์และตรวจสอบบทบาทภารกิจของหน่วยงาน หรือจุดยืนขององค์กร (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบและบทบาทภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร ให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคต (Environmental Scanning หรือ Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบที่อาจจะเกิดกับองค์กรทั้งทางบวกและทางลบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

3. การวิเคราะห์สถานการณ์และภาวะขององค์กรหรือหน่วยงาน (SWOT Analysis หรือ Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ต้องการในอนาคตตามเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์หรือเลือกกำหนดกลยุทธ์

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพอนาคตหรือจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการกำหนดจุดยืน (Position) ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจร่วมกัน

5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทรัพยากร จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกต้องมีความแตกต่าง โดดเด่น และต้องได้เปรียบคู่ต่อสู้

6. การกำหนดนโยบาย หรือแนวทางการดำเนินงานสำหรับองค์กรและของหน่วยงาน (Policy Decision) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและทิศทางขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

7. การจัดทำตัวแผนหรือบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning and Management) เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ภาพรวมทั้งองค์กรทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

นอกจากนี้ พิบูล ทีปะपाल (2551, น. 11-21) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่ว ๆ ไป มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ เผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีเป้าหมายเพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะใช้กำหนดอนาคตของบริษัท โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ สวอต (SWOT Analysis) คือ

S = Strengths (จุดแข็ง)

W = Weakness (จุดอ่อน)

O = Opportunity (โอกาส)

T = Threats (ภัยคุกคาม)

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัวแปร คือ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ และมีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Social Environment) ในขณะที่ปัจจัยภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resource) ของบริษัท ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core Competences) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) ของบริษัท

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plan) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ๆ รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (Corporate Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็น โปรแกรมการดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budget) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และระบบบริหารจัดการทั้งหมดขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Managers) โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) จะทำหน้าที่ตรวจสอบ เพราะการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้ (Desired Performance) สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทาง และ/หรือแนะนำจุดอ่อนและจุดแข็งของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ต่อไป

ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การจัดทำกลยุทธ์เพื่อจัดทำนโยบาย

และจุดหมายขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรและวางแผนพัฒนาทรัพยากร และสุดท้ายคือการติดตามประเมินผล

### 2.3 สำนักปฏิบัติธรรมและการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับสำนักและการปฏิบัติธรรม พบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้คำอธิบายว่า ปฏิบัติธรรม หมายถึง ประพฤติตามธรรม, เจริญภาวนา

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ ให้คำนิยามความหมายของคำว่าปฏิบัติ ว่า หมายถึง ประพฤติ กระทำ บำรุง เลี้ยงดู ส่วนคำว่า ธรรม หมายถึง สภาพที่ทรงไว้ ธรรมดา ธรรมชาติ สภาวะธรรม สังขธรรม ความจริง เหตุ ต้นเหตุ สิ่ง ปราภฏการณ์ ธรรมารมณฺ์ สิ่งที่น่าใจคิด ความถูกต้อง ความประพฤตินชอบ หลักการ แบบแผน ธรรมเนียม หน้าที่ ความชอบ ความยุติธรรม พระธรรม คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งแสดงธรรมให้เปิดเผยปรากฏขึ้น

มหาเถรสมาคมสนับสนุนให้วัดทั่วประเทศจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขึ้น เพื่อรองรับผู้ที่สนใจใคร่ปฏิบัติธรรมด้วยการฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนา โดยให้แต่ละจังหวัดมีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในการฝึกอบรมสมถกรรมฐานหรือวิปัสสนากรรมฐาน อย่างน้อยจังหวัดละ 1 แห่ง และระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2558 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15 ตริ แห่ง พ.ร.บ.คณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นระเบียบใหม่ เพื่อให้การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมเกิดคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยระบุว่า ในการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้เจ้าคณะจังหวัดเป็นประธานจัดประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด คัดเลือกวัดที่เหมาะสมแล้วให้เจ้าอาวาสวัดที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ยื่นหนังสือขอจัดตั้งตามแบบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เสนอคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดพิจารณาแล้วให้ประธานคณะกรรมการรายงานเสนอเจ้าคณะภาค และจัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรม เป็นการดำเนินการโดยเฉพาะของเจ้าคณะปกครองฝ่ายสงฆ์ ในนามของคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ในการเสนอขอจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีขั้นตอนการเสนอเรื่องขอจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เจ้าคณะจังหวัด จัดประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด คัดเลือกวัดที่เหมาะสม แล้วแจ้งเจ้าอาวาสวัดที่ได้รับการคัดเลือกทราบ



ขั้นตอนที่ 2 เจ้าอาวาสวัดที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดยื่นหนังสือขอจัดตั้งต่อคณะกรรมการจัดตั้งตามแบบที่กำหนด (แบบ สรจ.1)

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าคณะจังหวัด ประธานคณะกรรมการจัดตั้ง รายงานเสนอเจ้าคณะภาคตามแบบที่กำหนด (แบบ สรจ.2)

ขั้นตอนที่ 4 เจ้าคณะภาคพิจารณาลงนามเสนอความเห็นและรายงานเสนอต่อเจ้าคณะใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 เจ้าคณะใหญ่พิจารณาลงนามเสนอความเห็นนำเข้าไปประชุมมหาเถรสมาคมด้วยตนเองในฐานะกรรมการมหาเถรสมาคมโดยตำแหน่ง หรือส่งเรื่องโดยตรงให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ หรือส่งเรื่องคืนให้เจ้าคณะจังหวัดดำเนินการจัดส่งให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดทำวาระเพื่อนำเสนอที่ประชุมมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 6 เลขธิการมหาเถรสมาคมนำเสนอที่ประชุมมหาเถรสมาคมพิจารณามีมติอนุมัติจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 7 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จัดทำมติมหาเถรสมาคมแจ้งให้เจ้าคณะจังหวัดทราบ และขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 8 เจ้าคณะจังหวัดแจ้งเจ้าอาวาสที่เป็นสถานที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดทราบเพื่อดำเนินกิจกรรมจัดการศึกษาปฏิบัติธรรมให้แก่พุทธบริษัทต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรมมหาเถรสมาคมปกครองดูแลคณะสงฆ์ วัดเป็นเสมือนนิติบุคคลตามกฎหมายมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครองวัด มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจของมหาเถรสมาคมในมาตรา 15 และเจ้าอาวาสในมาตรา 37

#### การจัดการอบรมปฏิบัติธรรมในวัด

การจัดการอบรมปฏิบัติธรรม มหาเถรสมาคม ใช้อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 15 ออกระเบียบส่งเสริมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อรองรับประชาชนพุทธบริษัทที่สนใจใคร่ปฏิบัติธรรมด้วยการฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนา โดยให้มีคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดซึ่งประกอบด้วยเจ้าคณะจังหวัดเป็นประธานคณะกรรมการ รองเจ้าคณะจังหวัด เป็นรองประธานคณะกรรมการ เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอของจังหวัดนั้น ๆ เป็นกรรมการ โดยมีเจ้าคณะใหญ่เป็นประธานที่ปรึกษา เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เป็นที่ปรึกษาคณะสงฆ์จังหวัด จัดการอบรมปฏิบัติธรรม เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม มีทั้ง



การถ่ายทอดความรู้ธรรมะ การฝึกอบรมจิตใจให้เห็นธรรมะตามความเป็นจริง เป็นการสืบต่อการปฏิบัติตามพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า การสร้างสรรค์จรโรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการทางพระพุทธศาสนา ผู้ปฏิบัติได้องค์ความรู้อันเกิดจากการปฏิบัติ ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุน ทั้งสามารถจัดได้ในทุกระดับการศึกษาเพื่อเป็นการศึกษาพื้นฐาน และสามารถผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยวัดจัดให้เป็นสำนักปฏิบัติธรรมจัดการอบรมปฏิบัติธรรมให้การศึกษาและปฏิบัติตาม

ซึ่งสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ในมหาสติปัฏฐานสูตร แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติธรรม เพื่อความบริสุทธิ์ของสัตว์ทั้งหลาย เพื่อดับทุกข์ เพื่อดับโทมนัส เพื่อบรรลอรุณมรรค เพื่อเห็นแจ้งพระนิพพาน โดยทางสติปัฏฐาน 4

การปฏิบัติธรรมดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์การศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 ที่กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาอบรมต้องให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ตามจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา มาตรา 6 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการอบรมปฏิบัติธรรม จัดเป็นการศึกษาอย่างหนึ่ง

#### หลักการจัดการอบรมการปฏิบัติธรรม

การปฏิบัติธรรมเป็นการศึกษาธรรม ฝึกฝนอบรมจิตของตนเอง เพื่อตัดละกิเลสตัณหาเห็นธรรมถูกต้องตามความเป็นจริง ตลอดชีวิตตราบเท่าที่เรายังต้องเวียนว่ายอยู่ในวัฏสงสารด้วยจุดมุ่งหมาย คือพระนิพพาน การปฏิบัติธรรม และสอดคล้องกับมาตรา 8 ที่ระบุว่า เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีหลักการศึกษาดำเนินการ สติปัญญา มีหลักการปฏิบัติดังที่ปรากฏในพระไตรปิฎก เช่น มหาสติปัฏฐานสูตรวินิตวัตถุ นิคัณฐสูตร หรือในคัมภีร์ปกรณ์วิเสสวิสุทธิมรรค เพื่อให้ผู้ศึกษาปฏิบัติเกิดปัญญาญาณ เห็นแจ้งตามความเป็นจริงรวมทั้งสอดคล้องกับ มาตรา 22 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

มหาเถรสมาคม คณะสงฆ์ วัด เป็นสถาบันศาสนาร่วมกับองค์กรของรัฐ คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ร่วมมือกันจัดตั้งและบำรุงสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และสนับสนุน

ส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของประชาชน โดยกองทุนศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรม เมื่อจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแล้ว

การอบรมการปฏิบัติธรรมมีกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการ การสาธิต การปฏิบัติ การบรรยายธรรม การสอบ-ส่งอารมณ์ การปรับอินทรีย์ มีเนื้อหาตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร ใช้หลักการกำหนดรู้ด้วยอาตาปี สติมา สัมปะชาโน ปฏิบัติจดจ่อ ติดต่อ ต่อเนื่อง จนเกิดปัญญาเห็นแจ้งในสภาวะธรรมตามความเป็นจริง มีการจัดสถานที่ปฏิบัติธรรมให้สัปปายะ จัดบริการสื่อมีหนังสือสวดมนต์ มีวีดิทัศน์สาธิตการปฏิบัติ มีหนังสือคู่มือการปฏิบัติธรรมไว้ให้ศึกษา เป็นไปตามมาตรา 24 ที่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

การจัดโครงการอบรมปฏิบัติธรรมจัดให้แก่ทุกกลุ่มชน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสมาปฏิบัติธรรมและร่วมมือกับองค์กรจัดการปฏิบัติธรรม ดังมาตรา 29 ที่ให้ร่วมมือกับบุคคล ครอบครัวยุวมชนองค์กรชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น การจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ ส่งเสริมสนับสนุนวิปัสสนาจารย์ ศึกษาปฏิบัติธรรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง

ในการจัดการอบรมปฏิบัติธรรมมีการทำแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับผู้ผ่านการปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาในการอบรมปฏิบัติธรรม การสรุปผลจากแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมหรืองานปฏิบัติธรรมที่จัดให้มีขึ้นในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนั้น ๆ

สรุปได้ว่าหลักการจัดการอบรมปฏิบัติธรรมสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีจุดประสงค์เพื่อสอนธรรมและนำปฏิบัติธรรม ซึ่งมีหลักสูตรสำหรับผู้ปฏิบัติธรรมชัดเจน ตามหลักสติปัฏฐานสูตร และอานาปานสติสูตร มีการวัดผลประเมินผลระหว่างการปฏิบัติเรียกว่า ส่งอารมณ์ สอบอารมณ์ เพื่อดูความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติ และพระวิปัสสนาจารย์จะมีหน้าที่ปรับอินทรีย์ของผู้ปฏิบัติตามสภาวะธรรม หรือตามผลการปฏิบัติ โดยดูจากการสอบอารมณ์ของผู้ปฏิบัติตนเอง

ผลการประเมินทุกครั้งจะนำมาพัฒนาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

#### การบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

จากการที่มหาเถรสมาคมมีนโยบายให้คณะสงฆ์แต่ละจังหวัด พิจารณา คัดเลือกวัดที่มีความเหมาะสมในด้านวิปัสสนาธุระ เสนอขอจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ครอบคลุมทุกจังหวัด การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนั้นต้องดำเนินการตามความในข้อ 5 แห่งระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2543 ซึ่งระบุไว้ว่า “การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เจ้าคณะจังหวัดเป็นประธานประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด คัดเลือกวัดที่เหมาะสม ให้เจ้าอาวาสวัดที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ยื่นหนังสือขอจัดตั้งตามแบบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเสนอคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พิจารณา แล้วให้ประธานคณะกรรมการรายงานเสนอเจ้าคณะภาค และเจ้าคณะใหญ่พิจารณาเสนอมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติ เพื่อมีพระบัญชาการตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่ไม่สังกัดกระทรวงใด มีฐานะเป็นหน่วยงานราชการของรัฐระดับกรม ขึ้นตรงต่อการบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานสนองงานคณะสงฆ์และรัฐโดยการทำนุบำรุง ส่งเสริมกิจการพระพุทธศาสนา ให้การอุปถัมภ์ คุ้มครองและส่งเสริมพัฒนางานพระพุทธศาสนา ดูแล รักษา จัดการศาสนสมบัติ พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาบุคลากรทางศาสนา แบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น 12 หน่วยงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กองกลาง กองพุทธศาสนศึกษา กองพุทธสถาน สำนักงานพุทธมณฑล สำนักงานศาสนสมบัติ สำนักงานเลขานุการมหาเถรสมาคม ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กองพุทธสารนิเทศ สถาบันพัฒนาพระสงฆ์ฆราวาส และ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด 76 จังหวัด

ส่วนงานศึกษาสงเคราะห์ กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติได้กำหนดคุณสมบัติของวัดที่จะขอจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ตามระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด โดยกำหนดไว้ 3 ด้าน คือ

### 1. ด้านสถานที่

- 1) มีความสะอาด เงียบสงบ ร่มรื่น ไม่มีเสียงรบกวนจากภายนอก
- 2) มีอาคาร หรือศาลาปฏิบัติธรรม ที่สามารถให้ผู้ปฏิบัติธรรมนั่งฟังการบรรยายธรรมและฝึกปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานได้ ไม่แออัดเกินไป
- 3) มีที่พัก ห้องน้ำ ห้องสุขาที่สะอาด จำนวนเพียงพอ และแยกตามเพศของผู้ใช้ สำหรับห้องพักรวมควรมีการป้องกันแมลงและสัตว์ที่จะมารบกวนหรือทำอันตรายได้อย่างดี

### 2. ด้านบุคลากร

- 1) มีพระวิปัสสนาจารย์ หรือผู้ฝึกสอนการปฏิบัติกัมมัฏฐานเจริญจิตภาวนา ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการเป็นพระวิปัสสนาจารย์ หรือมีความรู้ความสามารถในการสอนการปฏิบัติสมถวิปัสสนากัมมัฏฐาน ตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร เป็นอย่างดี สามารถตอบข้อซักถามและสอบอารมณ์กัมมัฏฐานได้
- 2) มีพระวิทยากรผู้บรรยายธรรม ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการเผยแผ่พระพุทธศาสนา หรือมีความสามารถในการเทศนา และบรรยายธรรมให้ผู้ฟังเข้าใจหลักพุทธธรรม และสามารถที่นำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้
- 3) พระภิกษุสามเณรหรือบุคลากรในสำนัก มีความประพฤติดีปฏิบัติชอบ สามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

### 3. ด้านการบริหารจัดการ

- 1) เจ้าอาวาสหรือผู้เป็นเจ้าของสำนักปฏิบัติธรรม มีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษาปฏิบัติ และการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านวิปัสสนาธุระ อย่างแท้จริง
  - 2) มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ที่ชัดเจน เป็นระบบ
  - 3) มีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ เพียงพอในการทำหน้าที่ดูแลด้านที่พัก อาหาร น้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องสุขา และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติธรรม
  - 4) มีการดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยทั้งภายในสำนักปฏิบัติธรรม และบริเวณโดยรอบ ในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติธรรมจำนวนมาก สามารถประสานงานขอกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือหน่วยอาสาสมัคร เพื่อมาดูแลรักษาความปลอดภัยได้อย่างทั่วถึง
  - 5) มีการดูแลด้านสุขอนามัย กล่าวคือมีผู้ยาสามัญไว้ประจำหรือมีเจ้าหน้าที่สามารถให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ในกรณีที่มีผู้เข้าปฏิบัติธรรมจำนวนมาก มีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่จากสถานพยาบาลอยู่ดูแล กรณีถ้าหากมีผู้ป่วยฉุกเฉินสามารถนำส่งสถานพยาบาลได้ทันที
- ถ้าหากไม่ได้จัดหาเจ้าหน้าที่พยาบาลอยู่ดูแลประจำ ต้องมีการประสานไว้กับสถานพยาบาลใกล้เคียง ให้สามารถปฐมพยาบาลหรือรับผู้ป่วยฉุกเฉินไว้รักษาตัวได้ทันที

- 1) มีกฎข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติของวัดหรือสำนัก ที่จัดพิมพ์ไว้เป็นเอกสารเผยแพร่ หรือตีพิมพ์ไว้ ณ บริเวณที่เห็นได้โดยชัดเจน
- 2) มีการประสานงานกับชุมชน ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของวัด ในรูปของ คณะกรรมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น จัดอาหาร น้ำดื่ม และการบริการต่าง ๆ เป็นต้น
- 3) มีการประชาสัมพันธ์การจัด โครงการปฏิบัติธรรมในรูปแบบต่าง ๆ และจะต้องไม่ เป็นไปในลักษณะเชิงธุรกิจ
- 4) มีการจัดเก็บข้อมูลสถิติของผู้เข้ารับการปฏิบัติธรรมอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้น ได้โดยสะดวก

ปัจจุบันนี้ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก กระจาย ครอบคลุมทุกจังหวัด ตามเจตนารมณ์แห่งระเบียบมหาเถรสมาคมแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจาก สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ที่ตั้งขึ้นแล้ว ดำเนินกิจกรรมภายใต้กรอบแนวคิดของวัด ซึ่งหากมองใน ภาพรวมแล้ว จะเห็นว่ายังคงมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานความร่วมมือกันระหว่าง สำนัก ทำให้ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือแนวปฏิบัติสำหรับการ ติดตามประเมินผล รวมทั้งขาดการสนับสนุนส่งเสริมด้านองค์ความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการบริหาร จัดการ ด้านงบประมาณ และขาดการกระตุ้นส่งเสริมให้มีกิจกรรมการปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่าง ต่อเนื่องเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจดังกล่าว และไม่มี การกำหนดระเบียบหรือมาตรการบังคับหรือส่งเสริมใด ๆ ที่ชัดเจน สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ยังขาด แคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ภาคปริยัติ และประสบการณ์ตรงที่ได้รับจากการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้ความสามารถในการเผยแพร่อบรมสั่งสอนประชาชน หรืออาจเป็นเพราะปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามบทบาทที่พึงประสงค์ของสำนัก ปฏิบัติธรรม ในฐานะสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

#### สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด หรือชื่อย่อ สชจ. เป็นหน่วยเผยแพร่พระพุทธศาสนาใน รูปแบบการสอนปฏิบัติกรรมฐาน ตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตรของคณะสงฆ์ไทย ภายใต้การกำกับ ของมหาเถรสมาคม ก่อตั้งครั้งแรกในปี พ.ศ. 2543 โดยใช้สำนักปฏิบัติธรรมที่มีอยู่แล้วได้รับการยก ฐานะขึ้นเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด หรือจัดตั้งขึ้นใหม่โดยคณะกรรมการจัดตั้งสำนัก ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ปัจจุบันสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีจำนวนกว่า 1,536 สำนัก แบ่งเป็นมหานิกาย 1,339 สำนัก และธรรมยุต 171 สำนัก กระจายอยู่ในทุกจังหวัดในประเทศไทย โดยมีส่วนการศึกษา



สงเคราะห์ กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลัก ที่รับสนองงานการดำเนินงานสนับสนุนสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ของมหาเถรสมาคมในปัจจุบัน การเสนอขอเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น มีดังนี้

1. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดทำหนังสือแจ้งให้สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดดำเนินการสำรวจข้อมูลรายชื่อสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้เป็นปัจจุบัน และให้คัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2543 ที่มีการดำเนินกิจกรรมและมีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด จังหวัดละ 3 แห่ง โดยผ่านความเห็นชอบของเจ้าคณะจังหวัด ในฐานะประธานคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดและประธานคณะกรรมการการเผยแผ่พระพุทธศาสนาประจำจังหวัด แล้วส่งข้อมูลตามแบบพร้อมภาพประกอบให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติภายในเวลาที่กำหนด

2. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น และคณะกรรมการฯ จัดทำเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก

3. สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดส่งข้อมูลตามแบบรายงาน พร้อมภาพประกอบตามหัวข้อที่กำหนดให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น

4. คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น ประชุมพิจารณาคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น

5. กองพุทธศาสนศึกษาเสนอผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พิจารณาลงนามในประกาศ

6. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติประกาศรายชื่อสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น เผยแพร่

7. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดพิธีมอบพัดและเกียรติบัตรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น พร้อมมอบประมาณอุดหนุน

สรุปว่า สำนักปฏิบัติธรรม คือวัดที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด โดยมีเสนอผ่านมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างระบบงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาค้นสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสำนักปฏิบัติธรรม เพื่อค้นหาจุดแข็งอันเป็นกิจกรรมที่มี



ศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม เจริญก้าวหน้าในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนให้กว้างไกล ส่วนจุดอ่อนที่รีบแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น พร้อมทั้งแสวงประโยชน์จากโอกาสในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และป้องกันอุปสรรคที่จะขัดขวางต่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายหลัก การกำหนดกลยุทธ์โดยการใช้วิเคราะห์ SWOT โดยมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

1. มหาเถรสมาคมให้การส่งเสริมสนับสนุนสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด
2. การได้รับการรับรองในฐานะเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดส่งเสริมให้บทบาทการทํากิจกรรมการปฏิบัติธรรมเพื่อมากขึ้น
3. สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดได้รับการยอมรับจากสังคมในฐานะเป็นสถานที่ปฏิบัติศาสนกิจและพัฒนาจิตใจของผู้คน
4. สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ในการเผยแผ่
5. สำนักปฏิบัติธรรมในปริณิณทล และในชนบทส่วนจะมีความผูกพันอยู่กับชุมชนเป็นที่ตั้งแห่งศรัทธาของสาธุชน
6. ชาวไทยส่วนใหญ่ กว่าร้อยละ 90 ให้การเคารพนับถือพระพุทธศาสนา

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ยังไม่มีการกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานของสำนักปฏิบัติธรรม ประจำจังหวัดที่ชัดเจน
2. สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดส่วนใหญ่ยังขาดแคลนพระวิปัสสนาจารย์ผู้มีความรู้ด้านหลักธรรม และทั้งประสบการณ์ในการศึกษาสัมมาปฏิบัติ และความสามารถในการถ่ายทอดแนะนำสั่งสอนด้วยความทุ่มเทและเสียสละ
3. การนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
4. ขาดการร่วมมือประสานการปฏิบัติงานและช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด
5. ผู้บริหารสำนักปฏิบัติธรรมและผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังขาดภาวะความเป็นผู้นำที่มีน้ำใจและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

โอกาส (Opportunities)

1. พุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นนิยานิกรรมประกอบด้วยเหตุผลและเป็นวิทยาศาสตร์สามารถแก้ปัญหาชีวิตและสังคมได้

2. พระสงฆ์ส่วนใหญ่ยังมีภาพลักษณ์ที่ดี สูงส่งและเป็นที่ยอมรับของประชาชนชาวไทย
3. ประชาชนมีความรู้มากขึ้น ทำให้การอบรมกรรมฐานพัฒนาศีลธรรมทำได้ง่ายขึ้น
4. ประชาชนและองค์กรชาวพุทธมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมมากขึ้น
5. เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดสามารถขอเสนอแต่งตั้งเป็นพระอุปัชฌาย์ได้ พัฒนาการด้านข่าวสารและเทคโนโลยีช่วยให้การประชาสัมพันธ์กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ กระทำได้ง่ายขึ้น

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุทัย สติมั่น (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับสำนักปฏิบัติธรรมในประเทศไทย เป็นการศึกษาวิเคราะห์ห้ขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา วิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของสำนักปฏิบัติธรรมในประเทศไทย และเพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับสำนักปฏิบัติธรรมในประเทศไทย 1) จากการศึกษาวิเคราะห์ห้ขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา พบว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาปรากฏในรูปแบบของโครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน มีการยกย่องพระสาวกที่โดดเด่นไว้ในตำแหน่งเอตทัคคะ จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของสำนักปฏิบัติธรรม พบว่า สภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมทั้ง 5 สำนักต่างมีความพร้อมในเรื่องของสัปปายะ 7 ประการ และมีรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางในพระพุทธศาสนา ด้านลักษณะเด่นของแต่ละสำนัก เช่น สำนักปฏิบัติธรรมวัดไร่เปิง (ตโปทาราม) มีจุดเด่นคือการจัดบวชพระทุกวัน อาทิตย์แบบเรียบง่าย ให้การอบรมทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ สำนักปฏิบัติธรรม วัดธารน้ำไหล (สวนโมกขพลาราม) มีสื่อที่หลากหลาย เช่น งานปูนปั้น โรงมหรสพทางวิทยุญาณ และมีหลักสูตรการฝึกอบรมพิเศษ ณ สวนโมกข์นานาชาติตลอดทั้งปี สำนักปฏิบัติธรรม วัดหนองป่าพง มีความโดดเด่น คือมีสำนักสาขาเป็นจำนวนมาก ถึง 311 สาขาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ มีพิพิธภัณฑ์เพื่อให้เรียนรู้ การฝึกปฏิบัติใช้หลักธุดงค์ 13 และวัตร 14 สำนักปฏิบัติธรรมวัดมเหยงคณ์ เป็นสำนักที่มีผู้เข้าปฏิบัติเป็นจำนวนมาก จึงมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสอนกัมมัฏฐาน และ สำนักปฏิบัติธรรมวัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม เป็นที่ตั้งของศูนย์ประสานงานสำนักปฏิบัติธรรมแห่งประเทศไทย (สปท.) มีการนำหลักการบริหาร จัดการแบบวิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสำนัก และการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับสำนักปฏิบัติธรรมในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมนั้นควรประกอบไปด้วย ด้านคน คนในองค์กรมีความกระหายใคร่เรียนรู้

มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อีกทั้งมีโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลาย และมีประสิทธิผล ด้านเครื่องมือ ควรใช้หลักกรรมสนับสนุน คือ หลักอภิธานิยธรรม หลักสารณิยธรรม หลักสัปปริสธรรม หลักกุณิยธรรม และหลักสัมมปชาน และด้านกิจกรรม ควรยึดหลักกิจจาธิกรม์ และหลักกิจวัตร 10 ประการ อันเป็นวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แม่จันธรรมา ศักดิ์ศิริสัมพันธ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พุทธวิธีบริหารเพื่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาหลักพุทธวิธี แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม สภาพทั่วไปในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรม วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างในการบริหารสำนักปฏิบัติธรรม โดยคณะสงฆ์กับสำนักปฏิบัติธรรมที่บริหารโดยคฤหัสถ์ และนำเสนอรูปแบบพุทธวิธีบริหารเพื่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยด้านสภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมที่บริหาร พบว่า ฝ่ายคณะสงฆ์มีการวางแผนงานระยะสั้นและระยะยาว เจ้าอาวาส/เจ้าสำนักเป็นผู้บริหารแต่ผู้เดียวในการจัดองค์การบริหารงานบุคคลด้วยหลักใช้คนให้เหมาะกับงาน การอำนวยการ ผู้นำเป็นหลักเพื่อกำหนดการทำงานตามสายงาน พุทธวิธีการกำกับดูแลใช้หลักกรรม คือ หลักไตรสิกขาและหลักเมตตา ส่วนฝ่ายคฤหัสถ์ พบว่า การวางแผนมีคณะกรรมการ มูลนิธิบริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง การจัดองค์การมีสำนักงานเลขานุการคณะ กรรมการเป็นฝ่ายอำนวยการและปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลใช้การแบ่งงานตามหน้าที่ ผู้นำของฝ่ายคฤหัสถ์มีการอำนวยการตามกระบวนการของการสั่งการ ตามลำดับชั้น การบริหารงานบุคคลการกำกับดูแลใช้หลักทางตะวันตกผสมผสานกับภูมิธรรมทางตะวันออก ด้านการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม โดยคณะสงฆ์ พบว่า มีการพัฒนาบุคลากรพัฒนาสถานที่ พัฒนาสื่อ และพัฒนาหลักสูตร ส่วนคฤหัสถ์พบว่าเป็นการพัฒนา 6 ด้าน ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างในการบริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนาสื่อ พัฒนาร่างกายและจิตใจ พัฒนาหลักสูตร และพัฒนาสถานที่

พระครูวิสุทธิธานันทคุณ (สุรศักดิ์ วิสุทธิจาโร) (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการวัดเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักพุทธธรรมและหลักวิธีการบริหารจัดการวัดของคณะสงฆ์ไทย ศึกษาวิเคราะห์สภาพและปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการวัดของคณะสงฆ์ภาค 15 และการนำเสนอการบริหารจัดการวัดเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ระเบียบวิธีวิจัย ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการวัดของคณะสงฆ์ ในยุคสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารมีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยีบูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมนำการบริหาร/การปกครอง ไปพร้อมกับความเจริญ และมีกฎหมายพระราชบัญญัติระเบียบข้อบังคับมาเกื้อกูลพระธรรมวินัย รูปแบบแนวคิดและวิธีการในการบริหารจัดการวัดมีส่วน

สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการให้องค์กรคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนเป็นผู้ที่เพียบพร้อมด้วยจริยวัตรข้อปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และสังคม การเป็นนักปกครองที่มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม ต้องเว้นจากความมือคดทั้งปวง ตั้งมั่นในหลักพรหมวิหารธรรมเป็นแกนหลักของการบริหาร/การปกครองอยู่เสมอ การบริหารจัดการวัดขององค์กรคณะสงฆ์ภาค 15 มีประเด็นสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ ด้านระบบและรูปแบบในการบริหารจัดการวัด ปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการวัด ด้านการจัดบุคลากรในการบริหารจัดการวัด ด้านงบประมาณในการบริหารจัดการวัด ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ในการบริหารจัดการวัด ด้านสภาพแวดล้อมโบราณวัตถุ/พุทธศิลป์/อาคารสถานที่/ภูมิทัศน์ธรรมชาติ และปัญหาความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานของรัฐ อันเป็นปัญหาที่สำคัญใหญ่หลวงสำหรับวัดและคณะสงฆ์ในภาค 15 บริหารกิจการงานคณะสงฆ์มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านการปกครอง 2) ด้านการศึกษา 3) ด้านการเผยแผ่ 4) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ 5) ด้านการสาธารณูปการ และ 6) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ และ แบบ 5M ได้แก่ (1) บุคคล (M1 : Man) (2) เงิน (M2 : Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (M3 : Materials) (4) การจัดการ (M4 : Management) และ (5) คุณธรรม (M5 : Moral) เป็นการบริหารจัดการวัดที่เหมาะสมดังงามมีประสิทธิภาพ กำหนดนโยบายและบริหารบุคลากร ในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามัคคี และทำงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เจ้าอาวาสนั้นมีภารกิจการบริหารจัดการวัดตามอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสตามภารกิจของคณะสงฆ์ 6 ด้านคือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ ศาสนธรรม ด้านการศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ เจ้าอาวาสที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัวมีภาวะผู้นำ มีกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์พร้อมในด้านพระธรรมวินัย จะส่งผลโดยตรงต่อศรัทธาความเชื่อถือของพุทธศาสนิกชนซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติศาสนกิจทุกอย่างบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยง่าย เจ้าอาวาสจึงต้องมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการวัดในทุก ๆ ด้าน โดยให้พระภิกษุสามเณรในวัดทุกรูปได้ศึกษาและปฏิบัติ อย่างเต็มความสามารถ ให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกรมการศาสนา กล่าวว่า การบริหารวัด คือ การปกครองบังคับบัญชากำกับดูแล แนะนำ สั่งสอนภิกษุสงฆ์ สามเณร และฆราวาสผู้อยู่ในวัดให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้อยู่ในศีลธรรมอันดี และดำเนินกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ของวัดให้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพสูงสุด เจ้าอาวาสจึงต้องมีภารกิจ ที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการวัดทุกด้าน โดยให้พระภิกษุสามเณรในวัดทุกรูปได้ศึกษา และปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารจัดการวัดที่ดีมีคุณภาพจึงเป็นหลักทำให้พระพุทธศาสนามีความมั่นคงยั่งยืนสืบต่อไป

พระมหากษัตริย์ ธีรชโยโม (ศรชัย) (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนา ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของการ บริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ประจำจังหวัด ศึกษาการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม สำหรับการบริหาร จัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และการนำเสนอรูปแบบการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด โดยเน้นองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านสถานที่ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารจัดการ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี

ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปของการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำ จังหวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 15 ในปัจจุบัน มีจุดแข็ง คือ มีการส่งเสริมให้มีการศึกษา ปริยัติธรรมและอบรมภาคปฏิบัติภาวนาธรรมแก่พระภิกษุสามเณรภายในสำนัก เจ้าสำนักปฏิบัติ ธรรมมีความเอาใจใส่ในการเผยแผ่พระธรรม คณะสงฆ์สนับสนุนการอบรมหลักสูตร พระวิปัสสนา จารย์ ส่วนจุดอ่อน คือ บางสำนักมีอาคารไม่สามารถรองรับผู้มาปฏิบัติธรรมจำนวนมากได้ อาคารที่ พักมีสภาพเก่าทรุดโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกมีไม่เพียงพอ เจ้าสำนักบางแห่งขาดวิสัยทัศน์ใน การปรับปรุงสถานที่ ขาดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ พระวิทยากรขาดประสบการณ์ในการ ปฏิบัติพระกัมมัฏฐาน ขาดการประสานความร่วมมือเรื่อง วิทยากรกับสำนักปฏิบัติธรรมอื่น ด้าน ปัญหาอุปสรรค คือ มีสัตว์รบกวนมาก เช่น นกพิราบ สุนัข แมว ไก่ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ได้ดึงดูดความสนใจพระภิกษุสามเณรออกไปจาก การศึกษาสัมมาปฏิบัติ ขาดการส่งเสริม พัฒนาพระภิกษุสามเณรในการศึกษาหลักไตรสิกขา ทั้งภาค ปริยัติและปฏิบัติให้ถึงปฏิเวธอย่างแท้จริง ด้าน โอกาส คือ พระพุทธศาสนาได้รับการยอมรับจาก องค์กรระหว่างประเทศด้านการส่งเสริมสันติภาพ มีการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการกิจการ ทางพระพุทธศาสนา พระสงฆ์มีความขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ โดยเข้าศึกษาหลักการบริหาร จัดการในมหาวิทยาลัยของสงฆ์มากขึ้นปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติ ธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 15 เกิดประสิทธิภาพนั้น คือ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ มีปัจจัยสนับสนุน คือการวางแผน โครงการเพื่อเป็นแนวทางของการทำงาน การ จัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การอำนวยความสะดวก การควบคุมกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินตาม แผนที่วางไว้ มีการรายงานผลการดำเนินงาน มีการจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงินและ ตรวจสอบ ในส่วนของรูปแบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนั้น ต้อง ประกอบด้วยเจ้าสำนักมีวิสัยทัศน์ มีการขวนขวายศึกษาดูงานของสำนักที่มีมาตรฐานนำมา ปรับปรุงสำนักตนเอง เจ้าสำนักรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ รู้จักริเริ่มโครงการที่เป็นแก่น สารประโยชน์ รู้จักวางแผนโครงการเพื่อปฏิบัติงาน จัดที่พัก อาคารปฏิบัติธรรม ให้มีความสะอาด พร้อมใช้งานได้ ด้านบุคลากร รู้จักแบ่งงาน และการมอบหมายอำนาจหน้าที่การงาน รู้จักประสาน



ความสามัคคีและประสานประโยชน์ร่วมกัน รู้จักปกครองบังคับบัญชา รู้จักติดตามและประเมินผล งาน พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ จัดการศึกษาทั้งด้านปรีชา ควบคู่กับการปฏิบัติ หมั่นประชุมกันเนื่องนิศย์ ด้านการบริหารจัดการภายในสำนัก จัดทำบัญชี รายรับ - จ่ายให้เป็นระบบ โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ บัญชีการเงินของสำนักปฏิบัติธรรม ควร แยกจากบัญชีวัด จัดทำสถิติผู้เข้ารับการปฏิบัติธรรม มีการตั้งทุนเพื่อการเผยแผ่ของสำนักปฏิบัติ ธรรม ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านทางสื่อ เช่น แผ่นป้าย แผ่นพับ วิทยุชุมชน ทางอินเทอร์เน็ต เช่น Line และ Facebook เป็นต้น จัดทำสื่อการปฏิบัติธรรม เช่น แผ่นซีดี ดีวีดี หนังสือสวดมนต์ และ หนังสือคู่มือการปฏิบัติพระกัมมัฏฐาน

พระมหาประสาน อนุวตฺโต (ทัศนารุณพงศ์) (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการ เผยแผ่พระพุทธศาสนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นศึกษาแนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พระนครศรีอยุธยา มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการพัฒนาการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นำเสนอแนวทางการพัฒนาการเผยแผ่ พระพุทธศาสนาของสำนักปฏิบัติธรรม ประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย แบบผสมผสานวิธี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของสำนักปฏิบัติธรรม ประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มุ่งเน้นให้ประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมแล้วน้อม นำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ได้แก่ การเทศนา การปาฐกถาใน โอกาสและสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในวัด และนอกวัด การบรรยายธรรมทางวิทยุและโทรทัศน์ การเผยแผ่ธรรมด้วยสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์หรือวีดิทัศน์ ในส่วนสภาพทั่วไป พบว่า มีการแบ่งแยกที่พัก ตามเพศของผู้ใช้ มีความ สะอาด บรรยากาศร่มรื่น มีต้นไม้เขียว มีการจัดสถานที่สำหรับการเดินจงกรม มีอาคารนั่งฟังธรรมะ บรรยายเพียงพอ มีอาคารศาลามีอากาศถ่ายเทสะดวกไม่อึดอัด มีอาหารพร้อมเพียงพอ ด้านวิทยากร คือ วิทยากรมีความเข้าใจหลักธรรมะในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีความ เป็นผู้นำ ด้านการบริหาร คือ เจ้าสำนักสนใจเห็นความสำคัญของการศึกษาปฏิบัติธรรม และเผยแผ่ ธรรมะอย่างแท้จริง มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายที่ชัดเจน และเรื่องรูปแบบการแสดงธรรม เทศนา พบว่า นักเทศน์แบบไม่อ่านหนังสือ แต่ถือหนังสือเทศน์ เป็นคัมภีร์ประคองไว้เพื่อเป็นการ แสดงความเคารพรูปแบบการบรรยายธรรมหรือปาฐกถาธรรม คือ กล่าวธรรมะหรือแสดงธรรมโดย การยืนปาฐกถาธรรม ที่ไม่เน้นรูปแบบพิธีในการแสดงธรรมรูปแบบปฏิบัติและวิธีฝึกปฏิบัติ คือ การจัดรูปแบบการฝึกอบรมเน้นความเป็นธรรมชาติ กลมกลืนกับธรรมชาติ ไม่เน้นสิ่งปลูกสร้างให้ แปลกไปจากธรรมชาติ มีการปลูกต้นไม้เสริมให้มีความสงบร่มรื่น



พระครูภาวนารัตนาภรณ์ (กำพล สิริภุฑโท) (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนา ศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของพระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาและ อุปสรรคในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของพระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของพระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และนำเสนอรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพ การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของพระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม บุคลากรมีความสำคัญที่จะนำพาองค์กร และปัญหาอุปสรรค พบว่า ไม่มีพระวิปัสสนาจารย์ คอยให้ความช่วยเหลือในการผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนกันนำในการปฏิบัติธรรม พระวิปัสสนาจารย์มีไม่พอบุคลากรขาดความมีใจรักในการปฏิบัติงาน ส่วนการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมเป็นต้นทุนที่มีค่ามากต้องอาศัย ความทุ่มเท ความเสียสละอย่างมาก

พระครูวิจิตรธรรมวิรัช (บุญเลิศ หงษา/ปญญาวุโธ) (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ศึกษา สภาพทั่วไปและปัญหาของการปฏิบัติธรรมของประชาชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวมถึง องค์ประกอบของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และนำเสนอการพัฒนาการ ส่งเสริมสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า สภาพทั่วไปของการปฏิบัติธรรม ของประชาชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ วัดมีส่วนสำคัญในการทำหน้าที่สืบทอดพระพุทธศาสนา พระสงฆ์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการอบรมสั่งสอนถ่ายทอดธรรมะและการปฏิบัติธรรม สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดในทุกอำเภอมีอำเภอละ 3-4 แห่ง ประชาชนสามารถเข้าไปปฏิบัติธรรม ได้ตลอดแต่ประชาชนยังเข้าไปปฏิบัติธรรมในจำนวนที่น้อย รวมถึงพระวิปัสสนาจารย์ยังไม่เพียงพอ สำนักปฏิบัติธรรมแต่ละแห่งไม่มีการประสานงานกันเป็นเครือข่าย ขาดความร่วมมือในการบริหารจัดการ ทำให้ไม่สามารถช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ ด้านองค์ประกอบของ สำนักปฏิบัติธรรม พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประชาชนมีความสนใจเข้าปฏิบัติธรรมขึ้นอยู่กับ 3 ส่วน ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารจัดการ และในด้านการพัฒนาการ ส่งเสริมสำนักปฏิบัติธรรม พบว่าสำนักปฏิบัติธรรมต้องมีการปรับปรุงสถานที่ให้มีความพร้อมเพื่อ การใช้งานตลอดเวลา คณะสงฆ์ควรกำหนดให้มีการสร้างพระวิปัสสนาจารย์เพิ่มมากขึ้น และทำการ พัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ที่มีอยู่แล้วให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย จัดให้มีโครงการปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโครงการที่เป็นแบบระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของประชาชนหลากหลายกลุ่ม บางโอกาสต้องให้มีการ

เปลี่ยนแปลงสถานที่ ด้วยการให้ออกไปปฏิบัติธรรมตามหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถานที่หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน สถานศึกษา เป็นต้น

การศึกษาเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจให้ชัดเจนในสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและกลไกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์รองขององค์กรหรือหน่วยงาน ในการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการวิจัยศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งร่างยุทธศาสตร์ ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์และนำเสนอยุทธศาสตร์ จากการศึกษาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดตามวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดครั้งนี้จะดำเนินการโดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูล การสังเกต และการสัมภาษณ์ที่ครอบคลุม การวางแผน การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการ การบริหารบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการกำกับดูแล การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป แล้วนำเสนอเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดและสรุปผล เพื่อจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยศึกษาจากเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พระวิปัสสนาจารย์ และผู้ปฏิบัติธรรม โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแล้วนำผลมาวิเคราะห์ SWOT Analysis และจัดทำ TOWS Matrix เพื่อสร้างประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหา การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และ 2) เสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดโดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ดำเนินการดังนี้

เนื่องจากในช่วงระยะเวลาของการวิจัยเกิดภาวะวิกฤติโควิด 19 ขึ้น ทำให้ต้องปรับแนวการวิจัย โดยให้ลงขอบเขตเนื้อหาไว้คงเดิม คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการจากสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ที่เลือกมาได้แบบจำเพาะเจาะจงโดยเจ้าสำนักยินดีให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จากสำนักปฏิบัติธรรม 6 แห่ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยอิงจากจำนวนผู้เข้าปฏิบัติธรรมของแต่ละสำนัก (ขนาดเล็กผู้ปฏิบัติธรรม น้อยกว่า 120 คน ขนาดกลาง ตั้งแต่ 121 – 400 คน และขนาดใหญ่ มากกว่า 400 คนขึ้นไป)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ เจ้าสำนักหรือเจ้าอาวาสวัดที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ขนาดใหญ่ 2 แห่ง ขนาดกลาง 2 แห่ง และขนาดเล็ก 2 แห่ง พระวิปัสสนาจารย์ 6 รูป และผู้ปฏิบัติธรรม 18 คน ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 เครื่องมือ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสังเกตเนื้อหา โดยมีสาระตามตัวแปร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด แล้วจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมจังหวัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จำนวน 6 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญคือ เจ้าสำนักหรือเจ้าอาวาสวัดที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 6 รูป พระวิปัสสนาจารย์ 6 รูป และผู้ปฏิบัติธรรม 18 คน ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

- คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหา ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดจะครอบคลุม การวางแผน การจัดองค์กร (โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด) การอำนวยความสะดวก การกำกับดูแล การบริหารจัดการด้านบุคลากร การบริหารจัดการด้านวิชาการ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ และการบริหารจัดการทั่วไป

#### 3.1.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย และอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยร่วมพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงปรับแก้เครื่องมือวิจัยตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์

### 3.2 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตามที่นัดหมายเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.2.1 การสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ตามกรอบแนวคิดการวิจัยในข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เจ้าอาวาสที่เป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พระวิปัสสนาจารย์ และผู้ปฏิบัติธรรมจากสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จำนวน 6 แห่ง

3.2.2 การสังเกตการณ์บริหารจัดการ และการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

3.2.3 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และรายงานการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ตามแบบสังเคราะห์เอกสาร

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจัดหมวดหมู่และสาระของข้อมูล ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลตาม 3.2.1-3.2.3

### 3.4 การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูล เสนอเป็นความเรียงประกอบตารางและภาพ ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

3.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ รวมทั้งผลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.4.2 ผลการวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนั้น นำเสนอเป็นรายบท ตามรูปแบบของคู่มือฉบับนี้ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบและวิธีการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 2 เสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากข้อมูลผลการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ และผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จำนวน 6 แห่ง การวิเคราะห์ SWOT Analysis จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์จัดทำ TOWS Matrix เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดต่อไป

2. การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ มากำหนดตามกรอบเนื้อหา คือ (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) วัตถุประสงค์ (4) ยุทธศาสตร์หลัก (5) ยุทธศาสตร์รอง (6) มาตรการ (7) แนวทางการปฏิบัติ

จากนั้นจึงนำร่างยุทธศาสตร์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยพิจารณาตรวจแก้ไข

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยการใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 รูป/คน

สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิร่างยุทธศาสตร์ พิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ จำนวน 5 คน ดังนี้ (1) เป็นผู้มีรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ (2) เป็นผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกทางด้านการบริหารจัดการและทางการศึกษา (3) เป็นผู้มีประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ ข้อคิดข้อเขียนถึงปัญหาและแนวโน้ม ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ทางการศาสนาเป็นที่ยอมรับ และ (4) เป็นนักวิชาการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

4. การปรับปรุงและเสนอยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยปรับปรุงและยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข

5. การจัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ จากนั้นปรับปรุงและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหา การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และ 2) เสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด รายงานส่วนแรกจะเป็นผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 6 แห่ง ที่อยู่ในข่ายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้แล้ว นำผลมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) และจัดทำ TOWS Matrix เพื่อพัฒนาร่างยุทธศาสตร์ แล้วนำเสนอกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกระบวนการ Focus Group รายงานในส่วนที่ 2 จึงเป็นผลจากการจัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

#### 4.1 สภาพปัจจุบัน

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ที่อยู่ในข่ายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยสำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งอยู่ในวัด 6 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. วัดชลประทานรังสฤษฎ์ พระอารามหลวง ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี (ขนาดกลาง)
2. วัดปัญญาบันฑิตาราม ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี (ขนาดกลาง)
3. วัดอัมพวัน ตำบลพรหมบุรี อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี (ขนาดใหญ่)
4. วัดร่องหวาย ตำบลดงมหาวัน อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย (ขนาดเล็ก)
5. วัดคลองตาลอง ตำบลปากช่อง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา (ขนาดใหญ่)
6. วัดชานา ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช (ขนาดเล็ก)

#### 4.1.1 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชลประทานรังสฤษฎ์ พระอารามหลวง จังหวัดนนทบุรี

ปัจจุบันวัดชลประทานรังสฤษฎ์ เป็นพระอารามหลวงชั้นตรี ชนิดสามัญ ตั้งอยู่เลขที่ 78/8 ถนนติวานนท์ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีพระปัญญาญาณมุนี ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาส เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม และเป็นประธานอำนวยการหลักสูตรบวชนกขัมมะบารมี เป็นการเพิ่มโอกาสให้ผู้ที่สนใจได้เข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรม เป็นหลักสูตรสำหรับบุคคลทั่วไป กำหนดหลักสูตรไว้หลากหลาย คือ อบรมปฏิบัติธรรม 1 วัน ไม่ค้างคืน อบรมปฏิบัติธรรม 1 คืน 2 วัน อบรมปฏิบัติธรรม 2 คืน 3 วัน และ 4 คืน 5 วัน มีเรือนพักสำหรับผู้เข้าอบรมปฏิบัติธรรมแยกเป็นเรือนชายและเรือนหญิง เรือนหญิงรองรับผู้มาปฏิบัติธรรมได้สูงสุด 120 คน และเรือนชายรองรับได้ จำนวนสูงสุด 35 คน

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร มีเจ้าอาวาสเป็นประธานอำนวยการหลักสูตรมีหน้าที่วางแผน ติดตามและกำกับดูแล ผู้ช่วยเจ้าอาวาสฝ่ายเผยแผ่ เป็นรองประธานอำนวยการหลักสูตร มีหน้าที่ช่วยประธานอำนวยการหลักสูตรวางแผน ติดตาม กำกับดูแล มีประธานหลักสูตร โครงการบวชนกขัมมะบารมี รองประธานหลักสูตร โครงการบวชนกขัมมะบารมี เลขานุการหลักสูตร โครงการบวชนกขัมมะบารมี และพุทธอาสาช่วยสนับสนุนงานตามโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชลประทานรังสฤษฎ์ พระอารามหลวง จังหวัดนนทบุรี

2) ด้านบริหารจัดการบุคลากร เจ้าอาวาสที่เป็นเจ้าสำนักฯ มีหน้าที่เป็นประธาน อำนวยการหลักสูตร มีการให้นโยบาย อำนวยการ ติดตาม กำกับดูแลสำนักปฏิบัติธรรมประจำ จังหวัดวัดชลประทานรังสฤษฎ์โดยตรง มีรองประธานอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ช่วยกำกับดูแล ตามที่ ประธานอำนวยการจะมอบหมาย มีประธานหลักสูตร โครงการบวชนกขัมมะบารมี มีรองประธาน หลักสูตรโครงการบวชนกขัมมะบารมี มีเลขานุการหลักสูตรโครงการบวชนกขัมมะบารมี และมี พุทธอาสาช่วยสนับสนุนงาน ดำเนินการอบรมปฏิบัติธรรมตามโครงสร้างหลักสูตร มีโครงการพุทธ อาสาทำบุญไม่ผ่านเงิน มีการรับสมัครบุคคลที่จะเข้ามาเป็นพุทธอาสา

3) ด้านบริหารจัดการวิชาการ ความรู้วิชาการ แนวทางการสอนใช้หลักการสอนตาม แนวสติปัญญา ใช้หลักอานาปานสติภาวนา หลักสูตรครูสอนธรรม หลักสูตร ปฏิบัติธรรม หลักสูตร"บวชนกขัมมะบารมี ปฏิบัติผ่านอิริยาบถ 4 การยืน การเดิน การนั่ง และการนอน โดย สรุปลงนี้ กำหนดการยืน เพื่อฝึกสติปัญญา กำหนดการยืนให้ถึงที่สุด รู้สึกตัวทั่วถึง แล้วบริกรรม บอกตัวเองว่า ยืนหนอ ยืนหนอ ยืนหนอ กำหนดการเดิน 3 ระดับ เพื่อฝึกสติปัญญา

1. การเดินระดับพื้นฐาน (อย่างหยาบ) เดิน 2 จังหวะ= ขว้างหนอ, ซ้าย้างหนอ เดิน 3 จังหวะ= ยกหนอ, ย่างหนอ, เขยิบหนอ

2. การเดินระดับกลาง (อย่างกลาง) เดิน 4 จังหวะ= ยกหนอ, ย่างหนอ, ลงหนอ, เขยิบหนอ เดิน 5 จังหวะ= เหยอหนอ, ยกหนอ, ย่างหนอ, ลงหนอ, เขยิบหนอ

3. การเดินระดับสูง (อย่างละเอียด) เดิน 6 จังหวะ= เหยอหนอ, ยกหนอ, ย่างหนอ, ลงหนอ, ถูกหนอ, เขยิบหนอ เดิน 7 จังหวะ= เหยอหนอ, ยกหนอ, ย่างหนอ, ลงหนอ, ถูกหนอ, เขยิบหนอ

การกำหนดการนั่งเป็น 3 ระดับ ก็เพื่อฝึกสติปัญญา ทุกลมหายใจออก-เข้า ตามระบบ อานาปานสติ

1. การนั่งระดับพื้นฐาน (อย่างหยาบ) เรียก ทำพื้นฐาน

1.1 ขาช้ายู้เข้ามาสุดที่โคนขาขวา

1.2 ขาขวาู้เข้ามา ส้นขาขวาชิดตาคุ่มขาซ้าย

2. การนั่งระดับกลาง (อย่างกลาง) เรียกว่า ทำดอกบัว

2.1 ขาช้ายู้เข้ามาสุดที่โคนขาขวา

2.2 ยกขาขวาทับซ้อนขาซ้าย (หัวแม่เท้าขวาชิดที่พับขาซ้าย-หัวแม่เท้าซ้ายชิดที่

พับขาขวา)

### 3. การนั่งระดับสูง (อย่างละเอียด) เรียก ทำสมาธิเพชรมีลักษณะชัดเจนไว้กัน

#### 3.1 ยกขาขวาทับซ้อนขาซ้าย

#### 3.2 ยกขาซ้ายทับซ้อนขาขวา

กำหนดการนอน เพื่อฝึกสติปัญญา ทุกลมหายใจ

1. นอนแบบตัวกูของกู นอนแบบปล่อยให้คิดไปตามเรื่อง หรืออยากจะนอน (นอนด้วยความอยากและขาดสติ)

2. นอนแบบทำความรู้สึกว่าเป็นอิริยาบถตามธรรมชาติเท่านั้นหนอ (เอนหนอ, นอนหนอ=นอนด้วยสติสัมปชัญญะ)

3. นอนแบบทำความรู้สึกว่าเป็นอิริยาบถตามธรรมชาติเท่านั้นหนอ และรู้สึกว่าจะไม่ใช่ตัวตน (เอนหนอ, ถึงหนอ, นอนหนอ=นอนด้วยสติสมาธิปัญญา)

4. นอนแบบกำหนดขั้น 5 เวทนา สัญญา สังขาร และวิญญาณ โดยความไม่เที่ยงเป็นทุกข์ เป็นอนัตตา (นอนด้วยกำหนดรู้เบญจขันธ์)

4) ด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณเกิดจากการบริจาค ทั้งที่มาบริจาคโดยตรงที่วัด และที่ผ่านบัญชีธนาคาร งบประมาณสนับสนุนตาม โครงการที่มาจาก การนำคณะบุคคลของหน่วยงานมาศึกษาปฏิบัติธรรมได้จัดสรรมา เช่น โครงการปฏิบัติธรรมหลักสูตรครูสอนธรรมของสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ นำคณะครู บุคลากรสนับสนุนการสอนเข้าปฏิบัติธรรม มีโครงการและจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอโครงการ มีงบประมาณค่าอาหาร งบประมาณบำรุงสถานที่ งบประมาณค่าวิทยากร งบประมาณเป็นส่วนตัว ส่วนงานย่อยจะใช้งบประมาณต้องแจ้งเพื่อเสนอจัดซื้อจัดจ้างตามรายการที่เสนอไป มีระบบการพิจารณาจากฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างเหมือนระบบราชการ เสนอเจ้าอาวาสที่เป็นประธานอำนวยการหลักสูตรตามโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรม และหรือคณะกรรมการฝ่ายอนุมติตามระเบียบที่ทางวัดในส่วนที่เป็นงานของสำนักปฏิบัติธรรม มีระบบการกำกับควบคุมด้วยระบบบัญชี ที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบของรายรับมีการจัดประเภทไว้อย่างชัดเจน การรับบริจาคเป็นระบบที่ให้ความสะดวกแต่ผู้ที่จะบริจาค มีการออกใบเสร็จเรียกว่า ใบอนุโมทนาบัตรทุกครั้ง มีการเปิดโอกาสให้ทำบุญโดยการโอนผ่านบัญชีธนาคาร หรือการโอนออนไลน์ได้ แต่มีระบบการตรวจสอบควมที่มีประสิทธิภาพ

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป มีการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมเป็นส่วนใหญ่ มีการนำเสนอผ่านวิดิทัศน์เป็นบางครั้ง เป็นการนำเสนอกิจกรรมผ่านสื่อออนไลน์หรือสื่อวิทยุโทรทัศน์สาธารณะทั่วไป มีการจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีหนังสือธรรมะ แผ่นพับเพื่อการเผยแพร่ เป็นต้น ในพื้นที่ที่มีการเปิดเสียงธรรมภายในสำนักปฏิบัติธรรมด้วยระบบกระจายเสียง เวลาปฏิบัติธรรมที่ต้องการความสงบถึงการใช้เครื่องมือ

สื่อสาร เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติธรรม ขณะปฏิบัติธรรมจะไม่มีการใช้เครื่องเสียงที่รบกวนผู้ปฏิบัติ มีเพียงระบบเสียงเพื่อการสื่อสารเฉพาะจุด เพื่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติจำนวนมากได้ยินอย่างทั่วถึงเท่านั้น

6) การวางแผน (Planning) สำนักฯ มีโครงสร้างการบริหารจัดการประกอบด้วยเจ้าอาวาสซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมอยู่ในฐานะเป็นประธานอำนวยการ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสฝ่ายเผยแผ่เป็นรองประธานอำนวยการ มีประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมีเป็นฝ่ายดำเนินการอบรมปฏิบัติธรรม มีคณะทำงานประกอบด้วย ประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี รองประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี มีเลขานุการ และมีพุทธอาสาสนับสนุนงานโครงการบวชเนกขัมมะบารมี

7) การจัดองค์กร (Organizing) มีเจ้าอาวาสซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม เป็นประธานอำนวยการตามโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรม ได้มีการมอบหมายและตั้งคณะทำงานประกอบด้วย ประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี รองประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี เลขานุการหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี และพุทธอาสาช่วยสนับสนุนงาน มีหน้าที่ดำเนินการอบรมปฏิบัติธรรม มีการประสานการทำงานกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในวัดที่เป็นที่สำนักปฏิบัติธรรม

8) การจัดบุคลากร (Staffing) การมอบหมายงานสำหรับบุคลากรรับผิดชอบงานประกอบด้วยประธานอำนวยการได้แก่ เจ้าอาวาสที่เป็นเจ้าสำนักฯ มีหน้าที่ให้นโยบาย อำนวยการติดตาม กำกับดูแล รองประธานอำนวยการมีหน้าที่ช่วยกำกับดูแลตามที่ประธานอำนวยการจะมอบหมาย ประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี รองประธานหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี เลขานุการหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี และพุทธอาสาช่วยสนับสนุนงาน มีหน้าที่ดำเนินการอบรมปฏิบัติธรรมตามโครงสร้างหลักสูตร มีโครงการพุทธอาสาทำบุญไม่ผ่านเงิน มีการรับสมัครบุคคลที่จะเข้ามาเป็นพุทธอาสา

9) การอำนวยการ (Directing) มีเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม โดยตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการภายในวัดได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้ เช่น อำนวยการให้มีการประชุมสามัญประจำเดือนทุกเดือน โครงการปฏิบัติธรรมเนกขัมมะบารมี ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสำนักปฏิบัติธรรมโดยตรง มีเจ้าอาวาสเป็นอำนวยการโดยตำแหน่ง มีการอำนวยการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคคล ด้านอาคารสถานที่ ด้านวิชาการ และด้านบริหารจัดการทั่วไป

10) การกำกับดูแล (Controlling) เจ้าอาวาสในฐานะที่เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมและเป็นประธานอำนวยการหลักสูตรโครงการบวชเนกขัมมะบารมี ได้มีการกำกับดูแลสำนักปฏิบัติธรรม

มีการประชุมติดตามการดำเนินงานการอบรมปฏิบัติธรรม มีการสอดส่องการดำเนินการอบรมปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง มีการให้อาวาสต้อนรับผู้เข้ามาปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ

#### ปัญหา

เนื่องจากสำนักปฏิบัติธรรมแห่งนี้ ตั้งอยู่ในเมืองและง่ายต่อการเข้ามาปฏิบัติธรรม การเดินทางสะดวก เป็นที่ต้องการของผู้เข้ามาปฏิบัติธรรม สถานที่รองรับผู้มาปฏิบัติมีไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในช่วงวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา หรือวันหยุดติดต่อกันหลายวัน จึงต้องจัดให้มีการลงทะเบียนล่วงหน้าเพื่อให้ผู้มาปฏิบัติธรรมสามารถเลือกช่วงเวลาที่จะมาอบรมปฏิบัติธรรมได้สะดวก เพื่อให้พอดีกับสถานที่ ไม่หนาแน่นแออัดเกินไป ในด้านสำหรับโครงสร้างการบริหาร ด้านบริหารบุคลากร ด้านบริหารวิชาการ มีการประเมินผู้เข้าอบรมปฏิบัติธรรมทุกหลักสูตร มีทั้งการสังเกตพฤติกรรม สอบถามความคิดเห็น พบว่า ผู้มาปฏิบัติธรรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรของสำนักฯ วัดชลประทานรังสฤษฎ์ ไม่พบว่ามีปัญหาสำคัญ ๆ ที่พบด้านบริหารวิชาการก็เป็นด้านความต้องการให้มีหลักสูตรที่มีจำนวนวันในการอบรมปฏิบัติธรรมมากขึ้น เช่น อยากให้มีหลักสูตรอบรมปฏิบัติธรรม 6 คืน 7 วัน หรือ 9 คืน 10 และ 14 คืน 15 วัน ซึ่งมาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าปฏิบัติธรรม ด้านงบประมาณ ไม่พบว่ามีปัญหา และด้านบริหารจัดการทั่วไป จะพบว่ามีปัญหาสถานที่ซึ่งไม่เพียงพอต่อการรองรับผู้มาปฏิบัติธรรม และบริเวณทางเดินระหว่างศาลาสำหรับปฏิบัติธรรมและเรือนพักชาย เรือนพักหญิง มีแสงสว่างไม่เพียงพอในบางเวลา ทำให้ผู้มาปฏิบัติธรรมต้องคอยเดินอย่างระมัดระวังเพราะความมืด

สำหรับการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และ การกำกับดูแล (Controlling) ตามโครงสร้างการบริหาร พบว่า มีการมอบหมายจากเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมตามระเบียบการจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด การบริหารภายในจึงอยู่ภายใต้การบริหารจัดการวัด ที่สอดคล้องกับภารกิจงานด้านเผยแผ่ โดยมีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม เป็นประธานอำนวยการ มีผู้ช่วยเจ้าอาวาสฝ่ายเผยแผ่เป็นรองประธานอำนวยการ มีหน้าที่กำกับดูแล และให้นโยบาย ด้านการวางแผนการทำงาน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร รับผิดชอบโดยคณะทำงาน ประกอบด้วย ประธานหลักสูตรบวชเนกขัมมะบารมี รองประธานหลักสูตรบวชเนกขัมมะบารมี เลขานุการหลักสูตรบวชเนกขัมมะบารมี มีการจัดบุคลากรสนับสนุนงานในลักษณะของจิตอาสาไม่มีค่าตอบแทน เรียกว่า พุทธอาสา จึงไม่พบว่ามีปัญหาในการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน



#### 4.1.2 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญาบันฑาทาราม จังหวัดปทุมธานี

ปัจจุบันสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดปัญญาบันฑาทาราม มุ่งเน้นการศึกษาอบรมปฏิบัติธรรม และเผยแผ่ธรรมตามหลักธรรมวินัย จนเป็นที่ยอมรับจากสถานศึกษา หน่วยงานราชการและเอกชนหลายแห่ง ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี พระมหาเฉลิม ปิยทสฺสี,ดร. เป็นเจ้าอาวาส และเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดปทุมธานี

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร สำนักปฏิบัติประจำจังหวัดปทุมธานี วัดปัญญาบันฑาทาราม มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมกำกับดูแล ติดตามประเมินการทำงานของบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมภายใต้โครงสร้างของวัด มีการมอบหมายพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากร พระเจ้าหน้าที่สำนักงาน พระเจ้าหน้าที่เขตกรรมฐาน เจ้าหน้าที่อาคารเรือนพักกรรมมาตา และมีพุทธอาสาช่วยสนับสนุนงาน ร่วมรับผิดชอบการอบรมปฏิบัติธรรม มีพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรทำหน้าที่อบรมปฏิบัติธรรม พระเจ้าหน้าที่สำนักงานรับผิดชอบรับสมัครผู้เข้าปฏิบัติธรรม พระเจ้าหน้าที่เขตกรรมฐานดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในเขตกรรมฐาน เจ้าหน้าที่อาคารเรือนพักกรรมมาตา ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยอาคารกรรมมาตา ซึ่งเป็นที่พักของผู้หญิง และมีพุทธอาสา ช่วยสนับสนุนงาน ร่วมรับผิดชอบการอบรมปฏิบัติธรรม มีพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรทำหน้าที่อบรมปฏิบัติธรรม พระเจ้าหน้าที่สำนักงานรับผิดชอบรับสมัครผู้เข้าปฏิบัติธรรม พระเจ้าหน้าที่เขตกรรมฐานดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในเขตกรรมฐาน เจ้าหน้าที่อาคารเรือนพักกรรมมาตาดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยอาคารกรรมมาตา ซึ่งเป็นเรือนพักของผู้หญิง และพุทธอาสา มีหน้าที่ช่วยสนับสนุนงานการปฏิบัติธรรม เช่น ช่วยงานประชาสัมพันธ์ เป็นผู้ช่วยพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากร เป็นต้น



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญาบันฑาทาราม จังหวัดปทุมธานี

2) ด้านการบริหารบุคลากร สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญาบันทาราม มีการคัดสรรพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากร จากการรับสมัครพระนิสิตจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ เพื่อปฏิบัติศาสนกิจก่อนเข้ารับปริญญาบัตรในแต่ละปีการศึกษา ตลอดจนพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรที่เข้ามาสมัคร โดยตรงที่สำนักปฏิบัติธรรมวัดปัญญาบันทาราม มีการพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ พระวิทยากร โดยการมอบทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี และส่งพระวิปัสสนาจารย์หรือวิทยากรที่มีความสนใจเป็นพิเศษ เข้ารับการอบรมวิปัสสนาจารย์ทั้งที่เป็น โครงการของคณะสงฆ์และหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์จากมหาวิทยาลัยสงฆ์ นอกจากนี้ พระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากร สามารถร้องขอให้มีการศึกษาดูงานในสำนักปฏิบัติธรรมอื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในจัดอบรมปฏิบัติในสำนักปฏิบัติธรรมของตนเองต่อไป

3) ด้านการบริหารวิชาการ มีหลักสูตรสำหรับการปฏิบัติธรรม เรียกว่า บวชนกขัมมะบารมีศุภร์ เสาร์ อาทิตย์ หลักสูตร 2 คืน 3 วัน หลักสูตรบวชนกขัมมะบารมี 4 คืน 5 วัน มีหลักสูตรสำหรับค่ายพุทธบุตร พุทธธรรม 2 คืน 3 วัน และหลักสูตรฟังธรรม 1 วัน

4) ด้านการบริหารงบประมาณ มีการวางแผนด้านงบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการ ให้ประสบความสำเร็จตามภาระงาน งบประมาณเกือบทั้งหมดมาจากการบริจาค อีกส่วนหนึ่งมาจากโครงการฝึกอบรม เป็นค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานราชการหรือสถานศึกษา ตลอดจนถึงสถานประกอบการภาคเอกชน ได้นำมาสนับสนุน ตามกิจกรรมที่นำบุคลากรมาเข้ารับการอบรม มีระบบการรับการเบิกจ่าย มีระบบบัญชีกำกับควบคุมอย่างรัดกุม ระบบการรับเข้า มีการแบ่งประเภทเป็นระบบกองทุน เช่น กองทุนพุทธทายาท มีการระบุโครงการสำหรับระบบการรับบริจาค เช่น กองทุนสร้างวัด กองทุนค่าน้ำค่าไฟ กองทุนเพื่อการศึกษา สำหรับระบบการเบิกจ่าย แต่ละฝ่ายไม่มีการตั้งงบประมาณไว้ชัดเจน แต่สามารถเบิกจ่ายได้ตามการใช้จ่ายจริง ตามใบเสร็จจ่ายเงินรับเงินตามระบบการการเงินที่มีหลักฐานชัดเจน มีระบบการตรวจสอบบัญชีอย่างเป็นระบบ มีการประเมินงบประมาณ

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป มีการทำสื่อประชาสัมพันธ์โดยอาศัยเทคโนโลยีนวัตกรรม มีการบันทึกภาพกิจกรรมเป็นวิดีโอ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญาบันทารามใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและงานประชาสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของการปฏิบัติธรรมจะไม่เน้นการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมที่เป็นอุปกรณ์ทั้งหลาย มีเพียงเครื่องขยายเสียงเพื่อสื่อสารกับผู้คนในห้องปฏิบัติจำนวนมากเพื่อให้ได้ยินเสียงทั่วถึงแต่ใช้เฉพาะเมื่อจำเป็นต้องใช้เท่านั้น เพราะการปฏิบัติธรรมเน้นความสงบ เพื่อเป็นการไม่รบกวนผู้ปฏิบัติขณะปฏิบัติด้วยความสงบ ระเบียบการปฏิบัติให้งดการใช้โทรศัพท์มือถือ เครื่องมือสื่อสารตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติธรรมอยู่

6) การวางแผน (Planning) สำนักปฏิบัติธรรมวัดปัญญานันทาราม มีการประชุมวางแผนการทำงานตามลักษณะงาน มีงานสำคัญประกอบด้วยงานการศึกษาและการเผยแผ่ ใช้หลักสังฆะ คือ การดูแลหมู่คณะ มีหลักในการทำงาน คือ สร้างพระ สร้างคน สร้างเยาวชนของชาติ สร้างศาสนทายาทให้มีชีวิตอยู่ในโลกอย่างถูกต้อง ให้มีชีวิตเรียบร้อยตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา เพื่อไม่ให้ตกอยู่ในอำนาจวัตถุมากเกินไป ผู้รับผิดชอบหลักในการนำปฏิบัติธรรมจะอยู่ในฝ่ายเผยแผ่ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้ทุนการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสมบัติและยอมรับเงื่อนไขในการรับทุนการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา และมีการส่งพระภิกษุที่สนใจด้านวิปัสสนาเข้ารับการอบรมหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

7) การจัดองค์กร (Organizing) มีการมอบหมายภาระงานทั้งที่เป็นทางการ มีหนังสือคำสั่งแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในภาระงาน และที่มอบหมายโดยวาจาตามภาระงาน มีการจัดองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เช่น การประชุมคณะทำงาน การแบ่งหน้าที่ในการทำงาน มีการมอบหมายพระวิปัสสนาจารย์รับผิดชอบนำปฏิบัติธรรมประจำสัปดาห์แบบหมุนเวียน มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม และมีพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรเป็นผู้รับมอบหมายจากเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นผู้สอนและนำการอบรมปฏิบัติธรรม มีนโยบายเป็นระบบหมุนเวียนพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรรับผิดชอบเป็นรายสัปดาห์

8) การจัดบุคลากร (Staffing) การจัดบุคคลมีการประเมินจากความถนัด ความสนใจ ทักษะความรู้ความสามารถ กรณีมีความถนัด จะถูกมอบหมายทันทีเพราะมีทักษะอยู่แล้ว กรณีมีความสนใจแต่ไม่ยังถนัด จะมอบให้ทำจากความสนใจและให้ศึกษาเรียนรู้ดูงานไปด้วยพร้อมกัน มีการสอนงานจากประสบการณ์ ผู้มีความถนัดและมีความสามารถจะเป็นผู้นำ ประกอบด้วยบุคลากรร่วมรับผิดชอบในโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการของวัด คือ เจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่กำกับดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติธรรมงานของพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากร เจ้าหน้าที่สำนักงาน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบเขตกรรมฐาน เจ้าหน้าที่อาคารธรรมมาตา และพุทธอาสาช่วยสนับสนุนงาน โครงการปฏิบัติธรรมบวชนกขัมมะบารมี

9) การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีหน้าที่ผู้อำนวยการ เช่น เป็นประธานในการประชุมมอบหมายงานในกรอบโครงการสำนักปฏิบัติธรรม มอบหมายเป็นภารกิจ เช่น มอบพระวิปัสสนาจารย์รับผิดชอบการอบรมปฏิบัติธรรมแต่ละสัปดาห์ อาจจะมอบหมายรูปใดรูปหนึ่งติดต่อกันหลายสัปดาห์ หรือหมุนเวียนไปในแต่ละสัปดาห์ เป็นต้น

10) การกำกับดูแล (Controlling) เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมเป็นผู้กำกับดูแลทั้งด้านบริหาร บุคลากร ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป การกำกับดูแลโดยมีการนัดหมายประชุมหรือในกรณีเร่งด่วนต้องตัดสินใจเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญานันทาราม จะให้แต่ละฝ่ายประชุมเพื่อปรึกษาหารือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และความสำเร็จในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมจะต้องตามสอดส่องกำกับดูแลอีกลำดับหนึ่ง

#### ปัญหา

โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดปัญญานันทาราม มีเจ้าอาวาสที่เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีหน้าที่กำกับดูแลติดตาม ประเมินผลการทำงานของบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม ในด้านโครงสร้างการบริหารไม่พบปัญหา แต่ในด้านบุคลากร พบว่า มีความขัดแย้งในบทบาทของพระวิปัสสนาจารย์อยู่บ้าง ขณะเดียวกันพระวิปัสสนาจารย์ยังขาดความพร้อมในด้านการตัดสินใจในการแก้ปัญหาขณะปฏิบัติงาน ต้องรอคำสั่งจากเจ้าสำนักเป็นสำคัญ ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการตัดสินใจแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าในการแก้ปัญหาในการทำงาน ด้านบริหารงานวิชาการ พบว่า หลักสูตรการอบรมปฏิบัติธรรม มีความเหมาะสมสำหรับผู้มาปฏิบัติ แต่ลักษณะการสอนหรือนำปฏิบัติ ยังมีความแตกต่างกันตามความถนัดของผู้สอน จึงอาจทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจไม่ตรงกัน ลักษณะนี้จะเป็นปัญหาของการสอนหรือนำปฏิบัติไม่ไปในทิศทางเดียวกันหรือมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนของบริหารงบประมาณ ไม่พบว่ามีปัญหา งบประมาณเกือบทั้งหมดมาจากการบริจาค และอีกส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการจัดสรรมาสนับสนุนตามโครงการที่หน่วยงานนำบุคลากร เจ้าสำนักที่ นักเรียน นักศึกษา เข้ามารับการอบรมตามที่กำหนดไว้ของหน่วยงานหรือสถานศึกษานั้น ๆ และในด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า อาคารสถานมีไม่เพียงพอต่อการรองรับผู้ปฏิบัติธรรม ในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติธรรมจำนวนมาก เช่น วันสำคัญทางสำคัญทางพระพุทธศาสนา หรือวันหยุดติดต่อกันหลายวันที่มีผู้ที่มาปฏิบัติจำนวนมาก

สำหรับการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และ การกำกับดูแล (Controlling) พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมวัดปัญญานันทารามมีการประชุมวางแผนการทำงานตามลักษณะงาน มีงานสำคัญประกอบด้วยงานการศึกษา และการเผยแผ่ ใช้หลักสังฆะคือการดูแลแบบหมู่คณะ การจัดบุคลากร เป็นการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน มีการมอบหมายพระวิปัสสนาจารย์รับผิดชอบนำปฏิบัติธรรมประจำสัปดาห์แบบหมุนเวียนกันรับผิดชอบเป็นรายสัปดาห์ โดยสรุปจะพบว่า การบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการกำกับดูแล มีปัญหา

#### 4.1.3 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี ตั้งอยู่ที่วัดอัมพวัน ปัจจุบันมีพระครูปลัดสิทธิธรรมวัฒน์ เป็นอาวาสและเจ้าสำนัก ในส่วนงานปฏิบัติธรรมนั้นได้จัดให้มีหลักสูตรปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตามหลักสติปัฏฐาน 4 มีการกำหนดแบบยุบหนอพองหนอ มีฆราวาสที่มาปฏิบัติแบบคณะและแบบทั่วไป แบบคณะคือเป็นคณะบุคคลได้แก่ข้าราชการ ประชาชน นักเรียนนักศึกษา คณะละหนึ่งร้อยสองร้อยตามจำนวนที่ศาลาปฏิบัติธรรมจะสามารถรับได้ สองร้อยสามร้อยรับได้ โดยมีเกณฑ์กำหนดหลักสูตรปฏิบัติธรรมกรรมฐาน 3 วัน คือเข้าปฏิบัติวันศุกร์เสาร์อาทิตย์ และการปฏิบัติ 7 วัน คือเข้าปฏิบัติตั้งแต่วัน โทณถึงวัน โทณครบ 7 วัน

ผู้ปฏิบัติจะเป็นพระที่บวชในวัดอัมพวันและฆราวาสทั่วไป พระภิกษุภายในวัดต้องเรียนปริยัติธรรมแผนกธรรมตั้งแต่ชั้นนักธรรมตรีถึงนักธรรมเอก มีประสบการณ์ดูแลโครงการบรรพชาสามเณร ฝึกให้เป็นผู้นำ รู้จักการจัดระเบียบ การสอนกรรมฐาน จะคุ้ยคุ้ยคณะบุคคล เช่น คำพูดจา และเข้าใจในการปฏิบัติ ท่านต้องปฏิบัติเป็น รู้การควบคุมอารมณ์ ควบคุมตัวเองได้ หลวงพ่อจรัญท่านเน้นเรื่องกรรมฐานแก้ปัญหาชีวิต มีสติแล้วควบคุมอารมณ์ได้ ใช้ความรู้จากความสงบ มีปัญญาคลี่คลายปัญหาตัวเอง ให้ปัญญาขึ้นขึ้นมาไม่ใช่ให้อารมณ์ คนที่ไม่ปฏิบัติกรรมฐานจะเอาอารมณ์ขึ้นมา ข้อดีของที่นี่คือ ว่าพระเดชพระคุณหลวงพ่อท่านเป็นตัวอย่าง คนที่จะเรียนต่อก็ใช้แนวของท่านสอนต่อไป ก็ไม่ต้องไปปรับฐานใหม่ บุคลากรส่วนใหญ่จะรู้งานอยู่แล้วต่อเนื่องกันมา บางที่เป็นรุ่นลูกรุ่นหลานมาช่วย มาจากผู้ปฏิบัติธรรมด้วย และอยู่กับหลวงพ่อช่วยงานมายาวนาน จะรู้จักกรรมเป็นอย่างดี มีภารกิจ เช่น ฝ่ายต้อนรับ ไม่มีระบบจัดจ้าง แต่ช่วยตามกำลัง หลวงพ่อท่านได้จัดทำเป็นกองทุนที่นำเอาดอกผลมาใช้ในการบริหาร ไม่มีงบประมาณมาจากส่วนงานอื่นสามารถอยู่ได้โดยลำพัง วัดบริหารจัดการโดยระบบกองทุน

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดสามารถรับผู้มาปฏิบัติธรรมได้ 800 ถึง 1,000 คน สถานที่พักรับได้จำนวน 1,000 คน ในส่วนของคำสอนที่โดดเด่นของหลวงพ่อ เน้นวิปัสสนากรรมฐาน และสอนเรื่องกฎแห่งกรรม จะพิมพ์เป็นหนังสือให้อ่าน และมีเทพธรรมะ จะเปิดเสียงหลวงพ่อตลอด

ส่วนที่เป็นความต้องการที่อยากทำ คือ การสร้างสัปปายะที่เหมาะสม อย่างความสงบ ความร่มรื่น เมื่อจำนวนคนมากขึ้นจะเริ่มแออัด อยากขยายแต่ขยายไม่ได้แล้ว อยากขยายให้มีสถานที่รองรับผู้มาปฏิบัติได้เพียงพอ อยากฝึกพระให้รักษาแนวทางของหลวงพ่อจรัญ อยากฝึกคนให้ขึ้นมาสืบงานหลวงพ่อ งบประมาณเรามี ระบบของวัดอัมพวันคือสร้างคนมาให้เข้าสู่ระบบเรา ต้องทำตลอดเวลา มีเกณฑ์และคัดกรองพระ คัดกรองบุคลากรที่ดีและจะสามารถรับงานสานต่อไปได้ ภูมิใจที่คิดว่าจะสามารถรักษามรดกการปฏิบัติไว้ได้ อยากเห็นวัดเป็นที่พึ่งของญาติโยมได้



เป็นที่พึงของพระภิกษุผู้บวชใหม่ ญาติโยมทั่วไปที่มาถือศีลปฏิบัติธรรมให้ได้ความรู้ หลวงพ่อจรัญ ท่านบอกว่าให้วัดที่มีบันไดสวรรค์ บันไดนิพพานให้ญาติโยมได้พึ่ง ส่วนของพระวิปัสณาจารย์ ต้องให้มีพรรษาตั้งแต่สิบพรรษาขึ้นไปจึงจะสอนได้

เจ้าอาวาสหรือเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมแห่งนี้ จะลงสอนผู้ปฏิบัติและตอบปัญหาผู้มาปฏิบัติ ทุกวันเสาร์ ครั้งละ 2 ชั่วโมง หลวงพ่อจรัญ อดีตเจ้าอาวาสวัดอัมพวัน ท่านเป็นพระวิปัสณาจารย์ยึดหลักการเจริญกรรมฐานตามแนวสติปัฏฐาน 4 คือ กาย เวทนา จิต ธรรม เป็นรูปแบบการสอนกรรมฐานของสำนักวัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีหน้าที่อำนวยการ กำกับดูแล ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม มีพระวิปัสณาจารย์ กำกับดูแลการอบรมปฏิบัติธรรม มีอุบาสิกาแม่ชีเป็นเจ้าหน้าที่รับลงทะเบียนกำกับดูแลผู้มาปฏิบัติธรรม มีเจ้าหน้าที่ที่เป็นจิตอาสาช่วยสนับสนุนงานการอบรมปฏิบัติธรรม โดยไม่มีค่าจ้าง



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี

2) ด้านการบริหารบุคลากร สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดอัมพวัน มีการประชุมเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนจัดปฏิบัติธรรม พระวิปัสณาจารย์ได้รับการฝึกอบรมการสอนหรือการถ่ายทอดวิปัสณากรรมฐานมาก่อน และมีความชำนาญในการสอนวิปัสณากรรมฐาน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีรู้ความสามารถ มีความพร้อมในการจัดอบรมการปฏิบัติธรรม มีการสร้างทีมพระวิทยากร และมีเจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติธรรม

3) ด้านการบริหารวิชาการ หลักสูตร แบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่เข้ามาปฏิบัติธรรมกรรมฐาน เป็นการส่วนตัวหรือส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ที่ประสงค์เข้าปฏิบัติกรรมฐานแบบ 3 วัน จะให้เข้าปฏิบัติกรรมฐานในวันศุกร์และลากรรมฐานกลับในตอนเย็นของวันอาทิตย์ ที่เป็นเช่นนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ทำงาน เมื่อประสงค์จะมาปฏิบัติกรรมฐานจะได้ลาหยุดงานเฉพาะวันศุกร์วันเดียว และผู้ที่ประสงค์เข้าปฏิบัติกรรมฐานแบบ



7 วัน ให้เข้าปฏิบัติกรรมฐานในวันโกนและออกกรรมฐานในวันโกนถัดไป ผู้เข้าปฏิบัติกรรมฐานที่เป็นส่วนบุคคณนั้นจะได้รับการฝึกอบรมจากพระอาจารย์ผู้สอนอย่างเข้มข้น ให้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดจริงจังมาก

2. กลุ่มที่มาในนามของคณะ กลุ่มที่มาในนามของหมู่คณะ องค์กรต่าง ๆ และสถาบันต่าง ๆ จะมีผู้เข้ามาอบรมเป็นกลุ่ม มีการจองวัน เวลา กับทางวัดไว้ล่วงหน้า จะต้องใช้สถานที่ปฏิบัติกว้างขวางเพราะมีจำนวนมาก ตั้งแต่ 100 คน ขึ้นไปจนถึง 1,000 คน หลักสูตรนี้ใช้เวลาฝึกอบรมกรรมฐาน ตั้งแต่ 9-11 วันขึ้นไป

สำหรับการสอนการอบรมปฏิบัติธรรมของวัดอัมพวันนั้น แบ่งการศึกษาได้ดังนี้ คือ ส่วนที่ 1 วิธีการสมาทานกรรมฐาน ประกอบด้วย การถวายสักการะต่อพระอาจารย์ผู้ให้กรรมฐาน ตัวแทนผู้ปฏิบัติเป็นประธานจุดธูปเทียน บูชาพระรัตนตรัย ผู้ปฏิบัติกรรมฐานกล่าวคำสมาทานศีล 8 มีการกล่าวคำมอบกายตัวต่อองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ารวมทั้งพระรัตนตรัย ผู้ปฏิบัติเปล่งวาจา กล่าวคำมอบการถวายตัวต่อพระอาจารย์ผู้ให้กรรมฐาน ผู้ปฏิบัติกรรมฐานกล่าวคำสมาทานขอกรรมฐาน จากนั้นร่วมกันกล่าวคำแผ่เมตตา เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การให้โอวาทแก่ผู้ปฏิบัติกรรมฐาน การให้โอวาทนั้นตามแต่พระอาจารย์จะเห็นเหมาะสมแต่ให้อยู่ในหลักการที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ เช่น หลวงพ่อจรัญ ได้ให้โอวาทไว้ดังนี้ การเจริญวิปัสสนากรรมฐาน ในสมัยปัจจุบันเขาเรียกว่าการพัฒนาจิตใจให้สูง ให้จิตรู้จักฝึกคุณธรรมที่ดี พระพุทธเจ้าสอนให้ประชาชนบำเพ็ญจิตภาวนาเพื่อที่พัฒนาจิตใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชีวิต โดยการรู้จักใช้ปัญญาเป็นอารมณ์ระดับจิตนั่นเอง วัดอัมพวันได้เลือกใช้วิธีปฏิบัติกรรมฐานตามแนวสติปัฏฐาน 4 อันเป็นทางสายเอกของพระพุทธเจ้า ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเจริญวิปัสสนากรรมฐาน

ส่วนที่ 3 การกำหนดอารมณ์กรรมฐาน ประกอบด้วย กำหนดกายเป็นอารมณ์ ในอิริยาบถยืน เดิน นั่ง และนอน กำหนดเวทนาเป็นอารมณ์ เช่น เกิดอาการปวด ให้กำหนดว่า ปวดหนอ ปวดหนอ เป็นต้น กำหนดจิตเป็นอารมณ์ เช่น ขณะปฏิบัติอยู่นั้นจิตอาจคิดถึงบ้าน คิดเป็นห่วงทรัพย์สิน หรือคิดฟุ้งซ่านถึงเรื่องราวต่าง ๆ ให้กำหนดว่า คิดหนอ คิดหนอ เป็นต้น และกำหนดธรรมเป็นอารมณ์ เช่น เมื่อมีความพอใจเกิดขึ้น ให้กำหนดว่า ชอบหนอ ชอบหนอ เป็นต้น

4) ด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดอัมพวัน มีการจัดตั้งเป็นกองทุนและนำดอกผลจากกองทุนมาบริหารจัดการภายในวัด มีการจัดตั้งกองทุนข้าว กองทุนวัดไม่เก็บค่าใช้จ่าย ทางวัดไม่มีการเรียไร สำหรับโครงการอบรมมีค่าใช้จ่ายเป็นค่าอาหาร แต่ถ้าปฏิบัติทั่วไปไม่เก็บค่าใช้จ่าย เพียงแต่ทำเป็นเกณฑ์ไว้ทางวัดให้การอนุเคราะห์

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป บรรยากาศสภาพแวดล้อม วัดอัมพวันเป็นวัดที่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออก สภาพทั่วไปนั้น มีต้นไม้มีความร่มรื่น เดิมสภาพพื้นที่จะเป็นที่ที่น้ำท่วมถึง ทางวัดได้ทำถนนคู่อันน้ำจึงสามารถป้องกันน้ำท่วมได้ มีการปลูกต้นไม้เพิ่มขึ้น มีสิ่งก่อสร้างเป็นอาคารที่พักสำหรับผู้มาปฏิบัติธรรม ปัจจุบันมีผู้มาปฏิบัติธรรมจำนวนมาก มีแนวคิดที่จะขยายแต่ไม่สามารถทำได้ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดอัมพวันมีการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม ในการใช้สื่อเพื่อเผยแพร่คำสอน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1. การใช้สื่อบุคคล เช่น ท่านสอนเรื่องกฎแห่งกรรม มีการยกตัวอย่างเรื่องจริงในปัจจุบันประกอบ ทำให้ผู้ฟังมองเห็นเป็นมโนภาพ อย่างนี้จึงเรียกว่าวิธีการใช้สื่อบุคคล เป็นสื่อเพื่อการเผยแพร่คำสอน 2. การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือประเภทหนังสืออ่านทั่วไป หนังสือประเภทแสดงธรรมหรือปาฐกถาธรรม เป็นเรื่องเล่าจากประสบการณ์จริง และ 3. การใช้สื่อเทคโนโลยีและสื่อวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องขยายเสียง สื่อวิทยุกระจายเสียง สื่อโทรทัศน์ สื่อคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต ข้อมูลที่ได้นำลงไปในเว็บไซต์ ประกอบด้วย หนังสือ ชีวิต การงาน และหลักธรรม เป็นต้น รวมทั้ง เทปธรรมะ สื่อวีดิโอเทปธรรมะ และในปัจจุบันสามารถค้นหาคำสอนตามแนวทางการปฏิบัติของวัดอัมพวันได้ทางสื่อออนไลน์ เช่น ยูทูป เป็นต้น

6) การวางแผน (Planning) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จังหวัดสิงห์บุรี วัดอัมพวัน มีการวางแผนการทำงานประกอบไปด้วย โครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรม มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ตามโครงสร้าง คือ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมอบหมายพระวิปัสสนาจารย์และทำงานร่วมกับบุคลากรด้านอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่สำนักงาน แม่ชี และจิตอาสา เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมจะเป็นผู้ประเมินแผนการทำงานที่ได้วางไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ด้วยดี

7) การจัดองค์กร (Organizing) มีเจ้าอาวาสซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมโดยตำแหน่ง เป็นการปกครองที่เจ้าสำนักเป็นผู้ดูแลอย่างทั่วถึง มีการมอบหมายภาระงานทั้งที่เป็นคำสั่งอย่างเป็นทางการคือมีหนังสือคำสั่งแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในภาระงานนั้น ๆ และมอบหมายแบบไม่มีคำสั่งอย่างเป็นทางการแต่เป็นมอบหมายโดยวาจา

8) การจัดบุคลากร (Staffing) มีการมอบหมายภาระงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล มีการฝึกฝนบุคลากร ฝึกให้เป็นผู้รู้จักรจัดการระเบียบ การสอนกรรมฐาน จะดูลักษณะบุคลิก คำพูดวาจา มีการคิดและการเข้าใจในการปฏิบัติ ท่านต้องปฏิบัติเป็นด้วย คนปฏิบัติไม่เป็นแต่อยากสอนจะเกิดความเสียหาย ควบคุมอารมณ์ควบคุมตัวเองไม่ได้ ตัวเองไม่สงบจะไปสอนให้คนอื่นสงบได้อย่างไร ต้องสงบก่อนแล้วจึงจะไปสอนคนอื่น

9) การอำนวยการ (Directing) มีเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมโดยตำแหน่ง เป็นผู้อำนวยการ ให้ภาระงานต่าง ๆ ภายในวัดได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้

10) การกำกับดูแล (Controlling) เจ้าอาวาส ซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมโดยตำแหน่ง เป็นผู้กำกับดูแล สั่งการ มอบหมายงาน ตรวจสอบความคืบหน้าและความเรียบร้อยของภาระงานที่ มอบหมายให้บุคลากรภายในวัดให้ดำเนินการ

#### ปัญหา

ด้านโครงสร้างการบริหารพบว่า เจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มอบหมาย พระวิปัสสนาจารย์กำกับดูแลการอบรมปฏิบัติธรรม โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานทำหน้าที่ต้อนรับ ลงทะเบียนผู้มาปฏิบัติธรรม มีแม่ชีทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยพระวิปัสสนาจารย์ทำหน้าที่ช่วยกำกับดูแล ผู้มาปฏิบัติธรรม และเจ้าหน้าที่ที่เป็นจิตอาสาทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรม ตามแต่ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ด้านการบริหารบุคลากร สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดอัมพวันมีการพัฒนาบุคลากร เช่น พัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ ซึ่งมาจากพระสงฆ์ที่มาจากภายใน สำนักปฏิบัติธรรม วัดอัมพวัน ที่มีพรรษามากกว่า 10 ขึ้นไป จึงจะสามารถนำอบรมคัดสรรเพิ่ม จำนวนเข้ามาใหม่ ที่มีอยู่จึงเป็นเจ้าหน้าที่และจิตอาสาที่มีอยู่เดิมเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีค่าตอบแทน แต่ สำนักปฏิบัติธรรมจะให้เงินสินน้ำใจบ้างในบางกรณี ด้านการบริหารวิชาการ ไม่พบว่ามีปัญหาการ ปฏิบัติธรรมตามหลักสูตรการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดอัมพวัน มี หลักสูตร 3 วัน เช่น เข้าอบรมปฏิบัติธรรมในวันศุกร์และสิ้นสุดการปฏิบัติธรรมวันอาทิตย์ หลักสูตร นี้มีอยู่ทุกสัปดาห์ไม่ขาด และหลักสูตร 7 วัน ซึ่งจะกำหนดเริ่มต้นในวันพระและไปสิ้นสุดในวัน พระสัปดาห์ถัดไป เป็นหลักสูตรที่มีอยู่เป็นประจำเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นยังมีหลักสูตรปฏิบัติ ธรรม 10 วันอีกด้วย ในส่วนของการบริหารงบประมาณ ไม่พบว่ามีปัญหา การบริหารงบประมาณ ทางสำนักปฏิบัติธรรมไม่มีการเรียไร ไม่เก็บค่าใช้จ่ายสำหรับ โครงการปฏิบัติธรรม แต่ทางสำนัก ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดอัมพวัน ได้จัดตั้งกองทุนขึ้นตามเจตนารมณ์ของเจ้าสำนักที่ผ่านมา เช่น การจัดตั้งกองทุนข้าว เป็นต้น งบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมจะมาจากการบริจาค และด้าน การบริหารงานทั่วไปพบว่า มีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการอาคารสถานที่ เช่น มีพ่อค้าแม่ค้านำ สินค้ามาขายภายในบริเวณของสำนักปฏิบัติธรรมที่ไม่ได้รับอนุญาตจึงเป็นปัญหา นอกจากนั้นยัง พบว่าสำนักปฏิบัติธรรมตั้งอยู่ในวัดที่เก่าแก่มิพื้นที่จำกัดไม่สามารถขยายพื้นที่ให้รองรับกับผู้ปฏิบัติ ธรรมที่เพิ่มมากขึ้นได้

สำหรับการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับดูแล (Controlling) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแห่งที่ 1 จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดอัมพวัน มีการวางแผนการทำงานประกอบไปด้วย มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ตามโครงสร้าง คือ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมอบหมายพระวิปัสสนาจารย์และทำงานร่วมกันกับบุคลากรด้านอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่สำนักงาน แม่ชี และจิตอาสา เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมจะเป็นผู้ประเมินแผนการทำงานที่ได้วางไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ด้วยดี สามารถสรุปได้ว่าการบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการกำกับดูแล ไม่มีปัญหา

#### 4.1.4 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดร่องหวาย จังหวัดเชียงราย

ในงานวิจัยนี้ถือเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขนาดเล็ก วัดร่องหวายเป็นสำนักปฏิบัติประจำจังหวัดแห่งที่ 9 จังหวัดเชียงราย มีเนื้อที่ประมาณ 25 ไร่ ภายในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดร่องหวาย มีสิ่งก่อสร้างประกอบด้วย อุโบสถ ศาลาการเปรียญ ศาลาหอฉัน กุฏิที่พักพระสงฆ์ เรือนพักสำหรับผู้ปฏิบัติธรรมชายหญิง บริเวณโดยรอบมีความเหมาะสมสำหรับเป็นสำนักปฏิบัติธรรม มีความร่มรื่น มีลานธรรมเป็นสวนป่าธรรมชาติ มีแหล่งน้ำเพียงพอสำหรับการใช้อุปโภคบริโภค

ปัจจุบันมีพระครูประวิตรวิหารการ (รัศมี รัตสมิโต) เป็นเจ้าอาวาสและเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม พร้อมทั้งเป็นพระวิปัสสนาจารย์ประจำสำนักปฏิบัติธรรมอีกด้วย สำนักปฏิบัติธรรมวัดร่องหวายมีความร่มรื่น ได้รับความศรัทธาจากชุมชนอย่างดี มีการริเริ่มนำโครงการงานระดมธรรมนำชีวิตสู่พุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ชาวบ้านที่อยู่ในชุมชนรอบวัดมีความเข้มแข็งด้านความคิด ความเชื่อ ได้ยกระดับคุณภาพจิตใจที่สูงขึ้น ทำให้มีผลดีต่อการพัฒนาในทุกด้าน การปฏิบัติธรรมจะมีการถือศีลอุโบสถทุกวันพระ ตลอดทั้งปี

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม ทำหน้าที่วางแผน จัดองค์กร จัดบุคลากร มีการอำนวยการ และการกำกับดูแลตามโครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรม มีการมอบหมายพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรให้กำกับดูแลการอบรมปฏิบัติธรรม เช่น โครงการปฏิบัติประจำปี เป็นหลักสูตร 7 วัน ซึ่งจัดให้มีขึ้นระหว่างวันที่ 25 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 2 มีนาคม ของทุกปี และมีการปฏิบัติธรรมถือศีลอุโบสถทุกวันพระ ตลอดถึงมีการอบรมเยาวชนนักเรียน นักศึกษา ที่เข้ามารับการอบรม มีทั้งหลักสูตร 3 วัน หลักสูตร 5 วัน



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัลร่องหวาย จังหวัดเชียงราย

2) ด้านการบริหารบุคลากร เจ้าอาวาสที่เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรเป็นลักษณะการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ เช่น มอบหมายพระวิปัสสนาจารย์รับผิดชอบการอบรมปฏิบัติธรรมภายในสำนักปฏิบัติธรรมวัลร่องหวาย และมอบหมายพระภิกษุภายในวัดแม่ไม้ได้เป็นพระวิปัสสนาจารย์ให้รับผิดชอบนำทำกิจวัตรภายในสำนักปฏิบัติธรรม มอบหมายให้ดูแลอาคารสถานที่ มีการซ่อมบำรุงภายในสำนักปฏิบัติธรรม มีการมอบหมายให้ดูแลภิกษุอาพาธภายในสำนักปฏิบัติธรรม เนื่องจากจำนวนบุคลากรในสำนักปฏิบัติธรรมมีไม่มากจึงทำให้ไม่มีความยุ่งยากหรือความซับซ้อนในการบริหารงานบุคลากร ไม่มีการคัดสรรหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่เป็นบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนงานภายในสำนักปฏิบัติธรรมตามระบบโครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัลร่องหวาย แต่มีลักษณะการสร้างเครือข่ายภายในชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือในการช่วยเหลืองานของสำนักปฏิบัติธรรม เป็นการอาศัยความร่วมมือจากชุมชนเป็นสำคัญ

3) ด้านการบริหารวิชาการ สำนักปฏิบัติธรรมวัลร่องหวายกำหนดให้มีหลักสูตรการปฏิบัติธรรม 7 วัน ระหว่างวันที่ 25 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 2 มีนาคม ของทุกปี และมีการอบรมปฏิบัติธรรมสำหรับเยาวชน นักเรียน นักศึกษา มีทั้งหลักสูตร 3 วัน และหลักสูตร 5 วัน นอกจากนั้นจัดให้มีการถือศีลอุโบสถทุกวันพระ มีแนวทางใช้หลักการสอนแนวสติปัญญาแบบพองหนอ ยุบหนอ และหลักธรรมที่ใช้ในการสอนทั่วไปใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ปลูกฝังตามแนวทางของบุญกิริยาวัตถุ คือ ทานมัย ศีลมัย ภวานามัย

4) ด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมวัลร่องหวาย มาจากการบริจาคและงบประมาณที่ได้มาจากการทำโครงการของหน่วยงานสถานศึกษาที่นำบุคลากรในหน่วยงาน หรือนักเรียน นักศึกษา เยาวชน เข้ามารับการอบรมในรูปแบบของงบประมาณสนับสนุนโครงการ ที่คิดเป็นรายบุคคลตามที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่สามารถจัดสรรมาสนับสนุนได้ นอกจากนั้นสำนักปฏิบัติธรรมมีส่วนในการส่งเสริมให้ชุมชนจัดตั้งกลุ่มการ



ออมเงินในชื่อกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ โดยกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์จะจัดสรรเงินจากการบริหารกองทุนบางส่วนถวายสำนักปฏิบัติธรรมเป็นการบริจาคต่อสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดร่องหวาย

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดร่องหวาย มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม มีการใช้สื่อโซเชียลเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรม มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การวางแผน (Planning) เจ้าอาวาสที่เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีการวางแผนการทำงาน มอบหมายงานให้พระวิปัสสนาจารย์ พระสงฆ์ภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแล ทั้งการอบรมการปฏิบัติธรรม การกำกับดูแลอาคารสถานที่ บริเวณโดยรอบของสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

7) การจัดองค์กร (Organizing) เจ้าอาวาสซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่ปกครองและเป็นพระวิปัสสนาจารย์ มีการจัดองค์กรในลักษณะที่มีความเอื้อเพื่อต่อกันและกัน มีความยืดหยุ่น มีการมอบหมายภาระงานทั้งที่เป็นทางการคือมีหนังสือแต่งตั้ง และมอบหมายสั่งการด้วยวาจา เป็นการจัดองค์กรแบบยืดหยุ่น มีลักษณะเป็นกันเอง เข้าถึงได้ง่าย เหมาะสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก และมีบุคลากรไม่มาก

8) การจัดบุคลากร (Staffing) การบริหารจัดการบุคลากร เจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มอบหมายพระวิปัสสนาจารย์หรือพระวิทยากรกำกับดูแลอบรมการปฏิบัติธรรม มอบหมายพระสงฆ์ภายในวัดให้ดูแลอาคารสถานที่บริเวณโดยรอบของสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการสร้างเครือข่ายกับผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรม

9) การอำนวยการ (Directing) การอำนวยการของเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมเป็นลักษณะการนำทำ มีบุคลิกภาวะผู้นำที่เป็นกันเอง เข้าถึงได้ง่ายมีอัธยาศัยเอื้อเพื่อ ทำให้ได้รับความร่วมมือจากพระสงฆ์ภายในวัดหรือชุมชนรอบวัด มีการรับฟังความคิดเห็น ใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น การพัฒนาลานวัดหรือบริเวณวัดใช้ลักษณะการชวนทำ เมื่อเห็นว่าวัดมีความจำเป็นต้องสร้างต้องพัฒนา มีการวางแผนการดำเนินงานทันที

10) การกำกับดูแล (Controlling) การกำกับดูแลของเจ้าสำนักมีลักษณะใกล้ชิด ช่วยนำ ทำ ช่วยทำและสั่งทำ ชักชวนชี้นำให้มีเกิดการมีส่วนร่วม เช่น จัดระบบกลุ่ม จัดตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ การทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เริ่มจากการลงมือทำด้วยตนเอง เป็นการกำกับดูแลแบบให้ทุกภาคส่วนในชุมชนรอบวัดได้มีส่วนร่วม มีพระสงฆ์ภายในวัด ผู้นำชุมชน ชาวบ้านและส่วนราชการ



## ปัญหา

ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการไม่พบว่ามีปัญหา เนื่องจากไม่ได้มีโครงสร้าง สลับซับซ้อน ง่ายต่อการบริหารจัดการ มีความเป็นอยู่แบบเอื้อเฟื้อถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมอบหมายภาระงานให้พระวิปัสสนาจารย์ตลอดจนพระสงฆ์ภายในวัดให้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลในการอบรมปฏิบัติธรรม และกำกับดูแลอาคารสถานที่บริเวณโดยรอบ ของสำนักปฏิบัติธรรมอย่างทั่วถึง ด้านการบริหารบุคลากร ไม่พบว่ามีปัญหาเช่นเดียวกัน ด้านการบริหารวิชาการ ก็ได้พบว่าไม่มีปัญหา การจัดหลักสูตรสำนักปฏิบัติธรรมวัดร่องหวายไม่มีความ หลากหลาย และกำหนดไว้เป็นหลักสูตรประจำที่ชัดเจน เช่น หลักสูตรปฏิบัติธรรม 7 วัน ที่จัดขึ้นปี ละ 1 ครั้ง นอกจากนั้นเป็นหลักสูตรสำหรับเยาวชน นักเรียน นักศึกษา ที่เป็นหลักสูตร 3 วัน บ้าง 5 วัน บ้าง รวมถึงการปฏิบัติธรรมถืออุโบสถศีลทุกวันพระตลอดทั้งปี ในด้านการบริหารงบประมาณ ก็ไม่พบว่ามีปัญหา เนื่องจากงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมฯ ได้มาจากการบริจาค การได้รับการสนับสนุนจากโครงการอบรมปฏิบัติธรรมที่เป็นหมู่คณะจัดสรรมาตามรายบุคคล และการบริหารงานทั่วไปพบว่า การบริหารอาคารสถานที่มีปัญหาเรื่องห้องน้ำสำหรับผู้ปฏิบัติธรรมยังมีไม่ เพียงพอสำหรับรองรับเวลามีผู้ปฏิบัติธรรมจำนวนมาก

สำหรับการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับดูแล (Controlling) สำนักปฏิบัติธรรม พบว่า เจ้าอาวาส เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีการวางแผนการทำงาน มอบหมายงานให้พระวิปัสสนาจารย์ พระสงฆ์ ภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแล ทั้งการอบรมการปฏิบัติธรรม การกำกับ ดูแลอาคารสถานที่ บริเวณโดยรอบของสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย สรุปว่า การบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการกำกับดูแล ไม่พบว่ามีปัญหา

### 4.1.5 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง จังหวัดนครราชสีมา

เป็นสำนักปฏิบัติธรรมขนาดกลาง สำนักปฏิบัติประจำจังหวัดแห่งที่ 20 จังหวัด นครราชสีมา วัดคลองตาลอง เป็นวัดที่ได้รับยกย่องให้เป็นสำนักปฏิบัติธรรมดีเด่นประจำจังหวัด นครราชสีมา ประจำปี พ.ศ. 2552 มีเนื้อที่ของวัด 15 ไร่ และมีเนื้อที่ในการดูแลรักษาป่าอีก 365 ไร่ ได้ร่วมกับสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 7 จังหวัดนครราชสีมา ในการอนุรักษ์และรักษาป่าไม้ ใน โครงการพัฒนาป่าไม้โดยมีวัดหรือสำนักสงฆ์ช่วยงานด้านป่าไม้ พระภิกษุพัฒนาบุญสินธุ์ เจ้าสำนัก ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดคลองตาลอง เน้นการอบรมการปฏิบัติธรรม โดยมีหลักสูตรปฏิบัติ ธรรมในวันสำคัญ เช่น วันพ่อแห่งชาติ วันแม่แห่งชาติ วันสงกรานต์ วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา และมีกิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรข้าราชการและประชาชนทั่วไปที่มีจิตใจเมตตาเข้าร่วม

ปฏิบัติธรรมจำนวนมาก พร้อมทั้งมีการสวดมนต์และเจริญจิตภาวนา ถือนั่งชันชั่งกะ ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดง้าว 13 คือ การสมาทานถือนิริยาบถ นั่งอิริยาบถยืน อิริยาบถเดินเพียง 3 อิริยาบถ หากง่วงนอน จะไม่เอนกายลงนอนเพียงแต่พิงเสานั่งหลับเท่าที่จำเป็นแก่ร่างกายเท่านั้น ทางสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดคลองตาลองมุ่งเน้นการสวดมนต์ด้วยบทพุทธคุณ ธรรมคุณ สังฆคุณ และบทที่กล่าวถึงพระพุทธเจ้าทั้ง 28 พระองค์ ตั้งแต่เวลา 18.00 น. ถึง 06.00 น. ทุกวันพระ 8 คำ และ 15 คำ รวมถึงวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา

จากแนวทางการปฏิบัติธรรมนั้น ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาของประชาชนชาวพุทธ ทั้งใกล้และไกลเดินทางมาเพื่อศึกษาการปฏิบัติธรรมเป็นจำนวนมาก ทำให้สถานที่ของสำนักปฏิบัติธรรมและศาลาปฏิบัติธรรมคับแคบไม่สะดวก เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมจึงพิจารณาเห็นควรให้สร้างศาลาปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น

ภายในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง พระภิกษุพัฒนาบุญธรรมเป็นผู้นำพาพระเถระและญาติธรรมพัฒนาวัด เน้นความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความเป็นธรรมชาติโดยเฉพาะความสะอาด ถือเป็นรากฐานของจิต มีการช่วยกันกวาดใบไม้ทำความสะอาดถนนหนทางเข้าวัด รดน้ำต้นไม้ทุกวัน มีการเตรียมความพร้อมในการต้อนรับคณะที่มาเยี่ยมชมสำนักปฏิบัติธรรมในแต่ละวัน

การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลองไม่อนุญาตให้มีการจัดมหรสพและการละเล่นที่ทำลายความสงบในวัด ไม่ให้มีการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ภายในสำนักปฏิบัติธรรม คำสอนสำคัญคือ เน้นการทำให้ดู อยู่ให้เห็น มีการติดป้ายคำสอนภายในบริเวณสำนักปฏิบัติธรรม มีการทำทางเดินในบริเวณสำนักปฏิบัติธรรมให้เหมาะกับการเดินจงกรมภาวนา

ส่วนของอาคารมีทั้งอาคารที่พักและอาคารปฏิบัติธรรมสำหรับการทำกิจอันเป็นกุศล เป็นลักษณะอาคารหลังใหญ่ 5 ชั้น 1 หลัง อาคารเฉลิมพระเกียรติ 2 ชั้น อีก 2 หลัง แต่ละอาคารมีห้องพัก ห้องน้ำ และห้องอาบน้ำอย่างเพียงพอสำหรับผู้มาปฏิบัติธรรม มีอุโบสถที่ใช้ประกอบกิจของสงฆ์เช่นการอุปสมบท เป็นต้น มีวิหารที่ใช้เป็นที่เก็บพระพุทธรูปให้เป็นระเบียบ การบริหารจัดการภายในวัด ได้มีการจัดบุคลากรที่ทำหน้าที่มีทั้งพระและญาติธรรมที่มาอยู่ที่วัด เช่น พระเจ้าหน้าที่สำนักงาน พระวิปัสสนา พระวิฑยากร แม่ครัวทำอาหาร เจ้าหน้าที่ห้องผลิตสื่อวีดีโอ เจ้าหน้าที่ดูแลสวน เจ้าหน้าที่จราจร มีการถ่ายทอดรายการธรรมะออกทางสถานีโทรทัศน์ เช่น รายการพระธรรมนำสุข เป็นต้น

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลองมีโครงสร้างการบริหารจัดการประกอบด้วยเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีหน้าที่วางแผน จัดองค์กร จัดบุคลากร อำนวยการ และกำกับดูแลให้การทำงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายให้พระวิปัสสนาจารย์ทำหน้าที่กำกับดูแลการอบรมปฏิบัติธรรม ตลอดจนการนำสวดมนต์ข้ามคืนให้ดำเนินความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วยดี การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ และจิตอาสาที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยตามโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง ดังนี้



ภาพที่ 4.5 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง จังหวัด นครราชสีมา

2) ด้านการบริหารบุคลากร สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลองส่งเสริมให้ทุนการศึกษาพระวิปัสสนาจารย์หรือพระสงฆ์ที่อยู่ภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เช่น ในระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ให้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญในการอบรมปฏิบัติธรรมภายในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง

3) ด้านการบริหารวิชาการ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลองมีหลักสูตรปฏิบัติธรรมในวันสำคัญ เช่น วันพ่อแห่งชาติ วันแม่แห่งชาติ วันสงกรานต์ วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา และมีกิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรข้าราชการและประชาชนทั่วไปที่มีจิตใจเมตตา ศรัทธาเข้าร่วมปฏิบัติธรรม นอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติโดยถืออิริยาบถ 3 ตลอดทั้งคืน ในวันพระ 8 ค่ำ และ 15 ค่ำ เรียกว่า สวดมนต์ข้ามคืนตลอดทั้งปี ลักษณะสำคัญของสำนักปฏิบัติธรรมวัดคลองตาลองเป็นสำนักที่เปิดกว้าง นำรูปแบบมาสอนได้ทั้ง 5 สำนักใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย พุท-โศยุบหนอ-พองหนอ สัมมา-อรหัง อานาปนสติ และรูป-นาม เรียกว่า สติปัญญา 4 ซึ่งมีจุดประสงค์เดียวกันคือฝึกสมาธิเจริญสติ เป็นการปฏิบัติธรรมเพื่อให้ลดกิเลส ลดอดีต และเพื่อการพ้นทุกข์ และสำนักปฏิบัติธรรมวัดคลองตาลองมีแนวการปฏิบัติคือใช้คำบริกรรมเฉพาะสำนักว่า พุท โศ โชคดี ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะเฉพาะของสำนักปฏิบัติธรรมวัดคลองตาลอง

4) ด้านการบริหารงบประมาณ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลองงบประมาณที่เกือบทั้งหมดมาจากการบริจาคด้วยความศรัทธาของบุคคลที่มีความศรัทธา เช่นเดียวกับสำนักปฏิบัติธรรมทั่วไป และไม่มียุทธศาสตร์ในการเรียกรายได้มาซึ่งเงินบริจาค

ขณะเดียวกันเมื่อได้รับการบริจาคมาแล้วได้บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้จ่ายงบประมาณในการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างศาลาปฏิบัติธรรมเพื่อรองรับผู้ปฏิบัติธรรมอย่างเพียงพอ จัดให้มีอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติธรรมฟรีตลอดทั้งปีไม่เคยขาด

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง ไม่อนุญาตให้มีการจัดมหรสพการละเล่นที่ทำลายความสงบในวัด ไม่ให้มีการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ภายในสำนักปฏิบัติธรรมเด็ดขาด คำสอนสำคัญคือ เน้นการทำให้ดูอยู่ให้เห็น มีการติดป้ายคำสอนภายในบริเวณสำนักปฏิบัติธรรม มีการทำทางเดินในบริเวณสำนักปฏิบัติธรรมให้เหมาะกับการเดินจงกรมภาวนา

6) การวางแผน (Planning) วัดคลองตาลอง มีการวางแผนการทำงานแบบโครงสร้างของวัดทั่วไป มีการวางแผนงานตามโครงสร้างของงานคณะสงฆ์คือ ประกอบด้วยงานการปกครอง งานการศึกษา งานการเผยแผ่ งานการศึกษาสงเคราะห์ งานสาธารณูปการและงานสาธารณสงเคราะห์ ภายในวัดมีการก่อสร้างศาลาสำหรับรองรับผู้ปฏิบัติธรรมมีการวางแผนโครงการการก่อสร้างศาลาปฏิบัติธรรมขนาดใหญ่ จุคนได้เป็นจำนวนมากเพื่อรองรับพระภิกษุสงฆ์และญาติธรรมที่จะหลั่งไหลเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรม

7) การจัดองค์กร (Organizing) เจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม มีหน้าที่จัดระเบียบองค์กรให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการปกครองและกำกับดูแลอย่างทั่วถึง มีการมอบหมายให้พระวิปัสสนาจารย์ทำหน้าที่กำกับดูแลการอบรมปฏิบัติธรรม มอบหมายให้บุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทำหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

8) การจัดบุคลากร (Staffing) มีการมอบหมายภาระงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล มีการฝึกฝนบุคลากรให้ทำหน้าที่ทดแทนตำแหน่งซึ่งกันและกัน เช่น มอบหมายพระวิปัสสนาจารย์ให้เป็นผู้นำสวดมนต์ และนำอบรมปฏิบัติธรรมเป็นประจำทุกวัน อย่างน้อยวันละ 2 รูป มีการจัดบุคลากรเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นจิตอาสาทำหน้าที่ต้อนรับผู้มาปฏิบัติธรรมอย่างสม่ำเสมอ

9) การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาส ซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่ในการอำนวยการเพื่อให้ภารกิจภายในสำนักปฏิบัติธรรมดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยตามแผนงานที่วางไว้ เช่น การส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม ซึ่งเรียกว่าการสร้างลูกศิษย์ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำจากการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษาในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่ผู้เรียนจะเรียนได้

10) การกำกับดูแล (Controlling) เจ้าอาวาสซึ่งเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแล สั่งการ มอบหมายงาน ตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานของบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

#### ปัญหา

ด้านโครงสร้างการบริหาร เนื่องจากสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง ไม่ได้มีโครงสร้างสลับซับซ้อน เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่วางแผน จัดองค์กร จัดบุคลากร อำนาจการ และกำกับดูแล ตลอดถึงมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างชัดเจน ด้านการบริหารบุคลากร สำนักปฏิบัติธรรม มีการมอบหมายหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และมีการฝึกฝนบุคลากรให้ทำหน้าที่ทดแทนตำแหน่งซึ่งกันและกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารวิชาการ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ทุกรูปแบบ จึงถือว่าเป็นจุดแข็งสำหรับผู้ปฏิบัติจะเลือกปฏิบัติได้ ด้านงบประมาณ มีการบริหารงบประมาณที่เพียงพอตามที่ได้รับบริจาคและไม่มีนโยบายในการเรียกร ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดสามารถบริหารจัดการทั่วไปให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ให้มีมหรสพและการละเล่นที่จะทำให้ความสงบภายในสำนักปฏิบัติธรรม

สำหรับการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนาจการ (Directing) และ การกำกับดูแล (Controlling) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแห่งที่ 20 จังหวัดจังหวัดนครราชสีมา พบว่า วัดคลองตาลอง มีการวางแผนการทำงานแบบ โครงสร้างของวัดทั่วไป มีการวางแผนงานตามโครงสร้างของงานคณะสงฆ์คือ ประกอบ ด้วยงานการปกครอง งานการศึกษา งานการเผยแผ่ งานการศึกษาสงเคราะห์ งานสาธารณูปการ และงานสาธารณสงเคราะห์ ภายในวัดมีการก่อสร้างศาลาสำหรับรองรับผู้ปฏิบัติธรรมมีการวางแผน โครงการการก่อสร้างประมาณการกำหนดการก่อสร้างศาลาปฏิบัติธรรมขนาดใหญ่ จุคนได้เป็นจำนวนมากให้เสร็จเพื่อรองรับพระภิกษุสงฆ์และญาติธรรมที่จะหลั่งไหลเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรม สรุปว่า การบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนาจการ และการกำกับดูแล ไม่พบว่ามี ปัญหา

#### 4.1.6 กรณีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชายนา จังหวัดนครศรีธรรมราช

สภาพปัจจุบันสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชายนา ซึ่งในการวิจัยนี้เป็นสำนักปฏิบัติธรรมฯ ขนาดเล็ก มีผู้มาปฏิบัติธรรมกรรมฐานไม่ขาด สามารถอยู่ปฏิบัติได้ตลอด เว้นแต่ผู้ที่ทำผิดระเบียบของสำนักปฏิบัติธรรม ในแต่ละปีจะมีพระสงฆ์ที่เป็นพระวิปัสณาจารย์จำนวนหลายร้อยหรือถึงหนึ่งพันรูป จะมาในวันสัมมนาพระวิปัสณาจารย์ครั้งใหญ่ หนึ่งปีจะมีหนึ่งครั้ง โดย



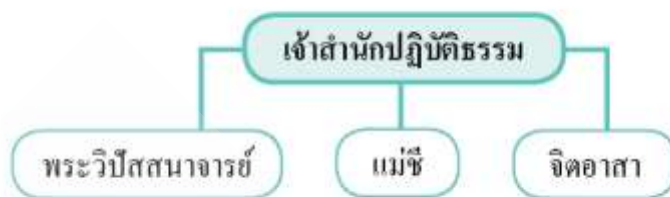
ปกติจะมีพระสงฆ์อยู่ประจำประมาณ 20 รูป การทำนุบำรุงสำนักปฏิบัติธรรมมาจากคณะบุคคลที่มีความศรัทธานำมาถวายสำหรับใช้ในกิจกรรมปฏิบัติธรรมในแต่ละเดือน

สำหรับตารางการปฏิบัติธรรมในแต่ละวัน จะมีกำหนดเป็นเวลาดังนี้ ในเวลาบ่าย 14.00 น. มีการยี่นสมาธิ ตามหลักสติปัฏฐาน 4 และมีการเดินจงกรม จนถึงเวลา 16.30 น. โดยประมาณ มีการพักผ่อนตากกรวดน้ำ และทำความสะอาดสถานที่ เวลา 18.30 น. ทำวัตรเย็น จนถึง 20.00 น. และมีการอบรมจนถึง เวลา 21.00 น. จากนั้นจึงพักผ่อน ในวันรุ่งขึ้นจะตื่นนอนในเวลา 03.00 น. เวลา 04.00 น. ร่วมกันทำวัตรเช้า เวลา 05.00 น. พระสงฆ์ออกบิณฑบาต และฉันภัตตาหารเช้า ในเวลา 07.00 น มีการหมั่นเวียนในการทำหน้าที่ตลอดทั้งปี และผู้มาปฏิบัติธรรมที่สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดวัดชานาสามารถอยู่ปฏิบัติธรรมได้ตลอด หากไม่ทำผิดระเบียบของสำนักปฏิบัติธรรมที่ได้กำหนดไว้ มีแม่ชีที่อยู่ประจำ 50-100 ท่าน สามารถมาขอโดยไม่จำกัดวัน สำนักปฏิบัติธรรมได้ให้การอนุเคราะห์ชุมชน โดยการบริจาค และให้ทุนแก่ชุมชน มีกลุ่มนักเรียน นักศึกษามาเข้าค่าย รวมถึงหน่วยงานราชการเข้ามาปฏิบัติธรรมอยู่ไม่ขาด และไม่มีค่าใช้จ่าย แต่สามารถร่วมทำบุญได้แล้วแต่ความศรัทธา

แนวคิดเห็นของสำนักปฏิบัติธรรมต้องเป็นสถานที่เกิดประโยชน์ต่อผู้คน สังคม จะทำให้เกิดการยับยั้งการทำความชั่ว ผู้บริหารต้องรอบรู้การบริหาร หากไม่เคยผ่านการบริหารการเงิน ไม่เคยผ่านงานบริหารอาจจะทำให้เกิดความโกลา และแนวคิดของเจ้าอาวาสที่เป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมคือการวางแผนให้มีทุนสำรอง ต้องปลูกเราตัวเองเพื่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น จุดแข็งของสำนักปฏิบัติธรรมแห่งนี้คือไม่ร้องขอสิ่งใด ยุทธศาสตร์สำคัญคือมุ่งทำผลสำเร็จให้เห็นจากการปฏิบัติ

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดประกอบด้วยเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม แม่ชี และจิตอาสา โดยเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่วางแผน จัดองค์กร จัดบุคลากร อำนาจการ และกำกับดูแล ตลอดถึงพระวิปัสสนาจารย์มีหน้าที่กำกับดูแลอบรมปฏิบัติธรรมแก่ผู้มาปฏิบัติธรรมตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักปฏิบัติธรรม นอกจากนั้นทั้งแม่ชีและจิตอาสาที่มีหน้าที่ในการช่วยเหลืองานตามที่ได้รับมอบหมายภายในสำนักปฏิบัติธรรม เพื่อให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย





ภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชานายา จังหวัดนครศรีธรรมราช

2) ด้านการบริหารบุคลากร เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีการบริหารจัดการบุคลากร โดยการมอบหมายให้รับผิดชอบตามหน้าและตามภารกิจของงาน ภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม

3) ด้านการบริหารวิชาการ หลักสูตรเป็นการปฏิบัติตามหลักสติปัฏฐาน 4 โดยมีตารางปฏิบัติธรรมคือ ในเวลา 14.00 น. มีการขึ้นสมาธิ และมีการเดินจงกรม จนถึงเวลา 16.30 น. โดยประมาณ มีการพักผ่อนตากกรวดน้ำ และทำความสะอาดสถานที่ หมุนเวียนการทำหน้าที่ตลอดทั้งปี ซึ่งผู้ปฏิบัติธรรมสามารถมาบวชได้ไม่จำกัดวัน

4) ด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณส่วนใหญ่มาจากการบริจาคของผู้มีศรัทธาถวายไว้เพื่อบำรุงสำนักปฏิบัติธรรม ซึ่งแนวคิดของสำนักปฏิบัติธรรมจะมีลักษณะที่เหมือนกับสำนักปฏิบัติธรรมอื่นไม่เคยร้องขอให้มีการบริจาค แต่มียุทธศาสตร์สำคัญคือมุ่งทำผลให้เขาเห็นจากการปฏิบัติ

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชานายา มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร เช่น ระบบการบันทึกข้อมูลและการใช้สื่อธรรมะประเภทเสียง มีระบบเสียงตามสายภายในวัดเปิดให้สัญญาณตลอด มีการผลิตสื่อมาตั้งแต่แรกคือบันทึกเสียงบรรยายธรรมเวลามีธรรมะสังยุต ปัจจุบันไม่มีเทปเสียงแต่ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับใช้บริหารงานสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้สื่อประชาสัมพันธ์

6) การวางแผน (Planning) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชานายา มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรม เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่บริหารจัดการงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้บรรลุตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

7) การจัดองค์กร (Organizing) เจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักปฏิบัติธรรม ทำหน้าที่ปกครอง กำกับดูแลสำนักปฏิบัติธรรม มีการจัดองค์กรโดยมีการมอบหมายภาระงานให้บุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นได้

8) การจัดบุคลากร (Staffing) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดชายนา เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดบุคลากรให้รับผิดชอบงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย พระวิปัสสนาจารย์ทำหน้าที่กำกับดูแลการอบรมปฏิบัติธรรม แม่ชีและจิตอาสาที่มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยพระวิปัสสนาจารย์ในการกำกับดูแลผู้มาปฏิบัติธรรมให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

9) การอำนวยการ (Directing) เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมทำหน้าที่อำนวยการด้านต่าง ๆ ภายในสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อให้การทำงานของบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย เช่น อำนวยการให้มีการจัดอบรมปฏิบัติธรรมภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้สำเร็จด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

10) การกำกับดูแล (Controlling) เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม ประเมินการทำงานของบุคลากรในสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย เช่น กำกับดูแลพระวิปัสสนาจารย์ให้ทำหน้าที่อบรมปฏิบัติธรรมให้เป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ตลอดจนกำกับดูแลบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมด้านอื่นให้ทำหน้าที่ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยเช่นเดียวกัน

#### ปัญหา

ในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการพบว่าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัฒนายนามีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ไม่ชัดเจน หน้าที่กำกับดูแลของเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ด้านการบริหารบุคลากร ไม่พบว่ามีปัญหาในการบริหารด้านบุคลากร มีการบริหารด้านบุคลากรที่ดี มีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงาน กำกับติดตามดูแลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารวิชาการ ไม่พบว่ามีปัญหาเช่นเดียวกัน ด้านงบประมาณ พบว่าการบริหารจัดการด้านงบประมาณมีปัญหา เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักพุทธศาสนา และด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัฒนายน ไม่พบว่ามีปัญหา

สำหรับการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และ การกำกับดูแล (Controlling) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแห่งที่ 1 จังหวัดจันทนนครศรีธรรมราช พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัฒนายน มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรม เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีหน้าที่บริหารจัดการงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้บรรลุตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เจ้าอาวาสซึ่งเป็น

เจ้าสำนักปฏิบัติธรรม ทำหน้าที่ในการปกครองกำกับดูแลสำนักปฏิบัติธรรม มีการจัดองค์กรโดยมีการมอบหมายภาระงานให้บุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นได้ พบว่า การบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการกำกับดูแล เป็น ได้ด้วยดีตามลักษณะการบริหารทั่วไป

จากการศึกษาสภาพและปัญหาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดทั้ง 6 กรณีศึกษาได้พบว่า

1. ด้านการจัดโครงสร้างและการจัดองค์กร การบริหารจัดการได้พบว่า เจ้าอาวาสทุกแห่ง เป็นเจ้าสำนักเองและบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด (ทุกแห่ง) การรวมศูนย์การบริหารจัดการทำให้ง่ายในการวางแผน การจัดบุคลากร การอำนวยการ การกำกับดูแล และการจัดสรรงบประมาณ สำนักปฏิบัติธรรมที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่มาก จะง่ายต่อการกำกับดูแล ข้อคือ อาจจะเป็นการ โครงสร้างที่ไม่ทันสมัย เช่น ไม่มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ขาดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและให้ความสำคัญกับพิธีกรรมมากเกินไปจนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง

นอกจากนั้นสำนักปฏิบัติธรรมสามารถเลือกแนวทางในการปฏิบัติธรรมตามถนัด และมีการตอบสนองความต้องการของสังคม ของหน่วยงานราชการหรือหน่วยภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติโดยไม่ถือว่าเป็นวันลา ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการ และมีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่นของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

2. ด้านการบริหารบุคลากร พบว่าเจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก มีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้มาปฏิบัติธรรม มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้ได้เข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่พระวิปัสสนาจารย์ มีพุทธอาสาช่วยเหลืองานและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มาปฏิบัติ รับลงทะเบียน เตรียมงาน เอกสาร คู่มือสถานที่ จัดเตรียมอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติ ข้อคือด้านบุคลากร พบว่า ลักษณะงานของผู้เป็นพุทธอาสาทำหลายหน้าที่เกินไป และขาดไม่มีนโยบายพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ขาดระบบคัดสรรบุคลากร พระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ประจำ และพุทธอาสา การยึดติดผู้นำหรือ

พระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และบางกรณีมีความขัดแย้งระหว่างเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมและพระวิปัสสนาจารย์

3. ด้านบริหารงานวิชาการ พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีหลักสูตรและแนวทางการสอนไปในทิศทางเดียวกันคือ ตามหลักสติปัฏฐาน 4 เมื่อมาปฏิบัติธรรมแล้วเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจตามหลักสูตรและแนวทางการปฏิบัติของสำนักปฏิบัติธรรมเหล่านั้นเป็นอย่างดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน เช่น โครงการหลักสูตร 3 วัน 5 วัน 7 วัน และ 15 วัน และมีหลักสูตรค่ายพุทธบุตรค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนาพุทธอาสา การเผยแผ่เชิงรุก และส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุกหลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ

ข้อด้อยด้านการบริหารวิชาการ พบว่า ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกัน การจัดทำหลักสูตรแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน และการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมที่สูงขึ้นมีน้อย การสนับสนุนสื่อในการเผยแผ่พระพุทธศาสนายังไม่ชัดเจน

4. ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สามารถรับบริจาคงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาได้ มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้อย่างเป็นเอกเทศและอิสระ สามารถตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้ การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใส มีระบบบัญชีรายรับรายจ่าย สามารถตรวจสอบและจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอสำหรับการทำงานของสำนักปฏิบัติธรรม

ขณะเดียวกันสำนักปฏิบัติธรรมยังขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่า และความสำเร็จในการใช้งบประมาณงบประมาณมีจำนวนจำกัดการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอโครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอนมากเกินไป สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับภารกิจกรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

5. ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชน มีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบ การบริหารจัดการทั่วไปมีความเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่นมีความสะอาด ปลอดภัย สะดวกเหมาะสมในการปฏิบัติธรรม มีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมและผู้ปฏิบัติธรรม

แต่ในขณะเดียวกันข้อด้อยของสำนักปฏิบัติธรรม พบว่า เป้าหมายในการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมไม่ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การบริหารในรูปแบบกรรมกรยังมีน้อย ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ มีอุปสรรครบกวนเวลาปฏิบัติธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม และปัญหาด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะโรคระบาดอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น โควิด 19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเกิดขึ้น โดยนโยบายของมหาเถรสมาคม ให้คณะสงฆ์แต่ละจังหวัดร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติพิจารณาคัดเลือกวัดที่มีความเหมาะสมด้านสถานที่ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารจัดการ และเสนอขอจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ตามระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ปัจจุบันนี้ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก กระจายครอบคลุมทุกจังหวัด ตามเจตนารมณ์แห่งระเบียบมหาเถรสมาคมแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากสำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ที่ตั้งขึ้นแล้ว ดำเนินกิจกรรมภายใต้กรอบแนวคิดของวัด ซึ่งหากมองในภาพรวมแล้ว จะเห็นว่ายังคงมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานความร่วมมือกันระหว่างสำนัก ทำให้ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือแนวปฏิบัติสำหรับการติดตามประเมินผล รวมทั้งขาดการสนับสนุนส่งเสริมด้านองค์ความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ และขาดการกระตุ้นส่งเสริมให้มีกิจกรรมการปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจดังกล่าว และไม่มีการกำหนดระเบียบหรือมาตรการบังคับหรือส่งเสริมใดๆ ที่ชัดเจน สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ภาคปริยัติ และประสบการณ์ตรงที่ได้รับจากการปฏิบัติ



ตลอดจนความรู้ความสามารถในการเผยแพร่บรมสั่งสอนประชาชน หรืออาจเป็นเพราะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามบทบาทที่พึงประสงค์ของสำนักปฏิบัติธรรม ในฐานะสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ตามประเด็นการวิจัย ดังนี้

ในการร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และตามประเด็นที่พบเพิ่มเติมระหว่างการวิจัย จากสำนักปฏิบัติธรรม การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดจำนวน 6 จังหวัด ปรับปรุงตามความเห็นและข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม จากนั้นนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ทราบข้อมูลในการนำไปจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ดังนี้ จากการวิเคราะห์ พบว่า

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการ

##### 4.2.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength) มี 5 ประการ คือ

1) การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม 2) การมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน ทำให้สำนักปฏิบัติธรรมได้รับความเชื่อมั่น มีผู้มาปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง 3) การมีกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับในการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การมีการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ทำให้บุคลากรเกิดความโปร่งใสมีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเองและสำนักปฏิบัติธรรมตลอดถึงส่วนรวม 5) สำนักปฏิบัติธรรมสร้างเครือข่ายและช่องทางในการนำเสนอหลักการแนวปฏิบัติตามวิถีพุทธยุคใหม่

จุดอ่อน (Weakness) มี 3 ประการ คือ

1) โครงสร้างของการบริหารยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่ทันสมัย ไม่ยืดหยุ่น ติดกฎระเบียบและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร 2) โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรยังไม่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ 3) สำนักปฏิบัติธรรมให้ความสำคัญกับพิธีรีตองมากเกินไปจนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง



โอกาส (Opportunities) มี 5 ประการ คือ

1) คณะสงฆ์ให้อิสระแก่สำนักปฏิบัติธรรมในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติธรรมตามถนัด 2) สำนักปฏิบัติธรรมมีภารกิจตอบสนองความต้องการของสังคม ของหน่วยงานราชการหรือหน่วยภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติโดยไม่ถือว่าเป็นวันลา 3) ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมวงกว้างส่งผลให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น 4) มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการอย่างกว้างขวาง 5) มีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่นของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

อุปสรรค (Threats) 3 ประการ คือ

1) เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสำนักปฏิบัติธรรม 2) ขาดนโยบายการสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างยั่งยืนทั้งจากภาครัฐและมหาเถรสมาคม 3) มีผู้แสวงหาผลประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมมากกว่าการช่วยเหลือและพัฒนา

4.2.2 ด้านการบริหารบุคลากร พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength) มี 6 ประการ คือ

1) เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก 2) พระภิกษุสงฆ์ในวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรม เป็นที่เคารพ ศรัทธาและยอมรับของผู้ปฏิบัติธรรม 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างจนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปฏิบัติธรรม 4) มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่บุคลากรที่เป็นพระวิปัสสนาจารย์และพระภิกษุสงฆ์ของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระดับปริญญาโท ปริญญาเอก 5) บุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านศาสนธรรมและการเผยแผ่ให้แก่ผู้ปฏิบัติธรรมและมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของผู้ปฏิบัติธรรม 6) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันพร้อมเพรียงกัน เช่น ทำวัตรสวดมนต์ตลอดถึงพุทธอาษาผู้ช่วยเหลืองานและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มาปฏิบัติเป็นอย่างดี รับลงทะเบียนเตรียมงานเอกสาร ดูแลสถานที่จัดเตรียมอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติเป็นอย่างดี

จุดอ่อน (Weakness) มี 5 ประการ คือ

1) บุคลากรมีจำกัด จึงเป็นลักษณะของจิตอาสาเข้ามาสนับสนุนงาน ทำให้ต้องทำหน้าที่หลายหน้าที่ 2) ไม่มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและขาดความต่อเนื่องทางด้านวิชาการ การบริหาร และเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 3) ไม่สามารถสร้างระบบคัดสรรบุคลากร เช่นการคัดสรรพระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ และจิตอาสา 4) การยึดติดผู้นำหรือพระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และมีความขัดแย้งของพระวิปัสสนาจารย์ในด้านบทบาทและหน้าที่ ไม่มีความชัดเจน ต้องรอคำสั่งจากเจ้าสำนัก 5) มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกผู้ที่มาปฏิบัติธรรมไม่เพียงพอ ทำให้การดูแลและอำนวยความสะดวกผู้ปฏิบัติธรรมไม่ทั่วถึง

โอกาส (Opportunities) 4 ประการ คือ

1) ศาสนิกชนและผู้ปฏิบัติธรรมโดยทั่วไปให้การยอมรับนับถือเจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ในการอบรมสั่งสอนผู้ปฏิบัติให้ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติธรรมและพัฒนาจิตใจด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตามแนวทางของสำนักปฏิบัติธรรมนั้น ๆ 2) มหาวิทยาลัยสงฆ์มีการเปิดหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ ที่พระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม สามารถเข้ารับการศึกษาและพัฒนา องค์กรความรู้ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา 3) หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนให้ความเชื่อถือศรัทธาเจ้าสำนักและบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรม มีการนิมนต์ไปให้ความรู้และการปฏิบัติธรรมภายนอกสำนักปฏิบัติธรรม 4) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสำนักปฏิบัติและขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น

อุปสรรค (Threats) มี 3 ประการ คือ

1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ที่มีหน้าที่พัฒนาให้ความรู้พระวิปัสสนาจารย์ไม่สามารถพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนสำนักปฏิบัติธรรม และยังไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ทดแทนกันได้เมื่อบุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ 2) กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกปัจจุบัน ทำให้ดึงดูดให้พระภิกษุหรือผู้คนออกจากการศึกษาสัมมาปฏิบัติและเบี่ยงเบนไปจากแนวทางการปฏิบัติของพระพุทธศาสนา 3) จิตอาสาที่เข้ามาเป็นบุคลากรสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมมีความหลากหลายมีทั้งที่เข้ามาหาผลประโยชน์ และยังขาดระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกจิตอาสาเหล่านั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ดีกว่าที่เป็นอยู่

#### 4.2.3 ด้านบริหารงานวิชาการ พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength) มี 6 ประการ คือ

1) สำนักปฏิบัติธรรมมีความเป็นอิสระเน้นการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาที่ตนเองถนัด 2) ผู้ปฏิบัติธรรมมีความรู้ด้านวิชาการทางธรรมะเป็นกำลังสำคัญในการจรจร โลง พระพุทธศาสนามีความเป็นศาสนทายาทที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงของพระพุทธศาสนา 3) สำนักปฏิบัติธรรมมุ่งเน้นความสำคัญวิชาการทางพระพุทธศาสนาอบรมสั่งสอนแก่ผู้ที่สนใจมาศึกษาปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน 4) มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน เช่น โครงการหลักสูตร 3 วัน 5 วัน 7 วัน และ 15 วัน หรือมากกว่านั้นตามหลักสูตรที่สำนักปฏิบัติธรรมมีความสามารถจัดได้ 5) มีหลักสูตรค่ายพุทธบุตรค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนา พุทธอาสา การเผยแผ่เชิงรุก และส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม 6) มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุกหลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ

จุดอ่อน (Weakness) มี 3 ประการ คือ

1) แต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีหลักสูตรของตนเองในภาพรวมไม่เป็นแนวทางเดียวกัน บางแห่ง ต้องการจัดหลักสูตรมากกว่า 3 วัน แต่ไม่สามารถขยายหลักสูตรได้เกิน 3 วัน 2) ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง 3) สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกัน การจัดหลักสูตรแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน

โอกาส (Opportunities) มี 6 ประการ คือ

1) มีผู้ให้ความสนใจศึกษาปฏิบัติธรรมจำนวนมากขึ้น ได้รับความศรัทธาจากผู้สนใจมาปฏิบัติทั้งที่เป็นประชาชนคนไทยหรือประชาชนต่างชาติแม้ต่างศาสนาให้ความสนใจมาศึกษาปฏิบัติ 2) สังคมให้การยอมรับแนวทางวิชาการของสำนักปฏิบัติธรรมที่สามารถให้บริการวิชาการแนวทางการปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง 3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรม จากภาครัฐ เอกชน และประชาชน อย่างกว้างขวางทั่วถึงจนได้รับความสนใจมีผู้มาปฏิบัติธรรมมากขึ้น 4) การเพิ่มเติมหลักสูตรการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาขยายระยะเวลาให้มากกว่า 15 วัน เช่น 30 วัน หรือ 45 วัน เป็นต้น 5) วัดสร้างเครือข่ายการนำเสนอหลักธรรม แนวปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างบูรณาการกับปัจจัยแวดล้อมและกลุ่มวัย 6) มีนโยบายของรัฐบาลและมหาเถรสมาคมที่ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติธรรม

อุปสรรค (Threats) 2 ประการ คือ

1) การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมที่สูงขึ้นมีน้อย 2) การสนับสนุนสื่อในการเผยแพร่พระพุทธศาสนายังไม่ชัดเจน

4.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีดังต่อไปนี้  
จุดแข็ง (Strength) มี 3 ประการ คือ

1) สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สามารถรับบริจาคงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาได้ 2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้เรื่อยๆ เป็นเอกเทศและอิสระสามารถตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้ 3) การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใส มีระบบบัญชีรายรับรายจ่าย สามารถตรวจสอบได้การจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติธรรมแต่ละหลักสูตร

จุดอ่อน (Weakness) มี 4 ประการ คือ

1) ขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่าและความสำเร็จในการใช้งบประมาณ งบประมาณไม่มีการบูรณาการที่สนองต่อยุทธศาสตร์ 2) งบประมาณมีจำนวนจำกัดและการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน วัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอและไม่มีการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า 3) ไม่สามารถระดมทุนหรืองบประมาณเฉพาะกิจกรรมได้ ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอโครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอนมากเกินไป 4) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับการกิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

โอกาส (Opportunities) มี 3 ประการ คือ

1) มีการบริจาคเงินจากผู้มีจิตศรัทธา สำนักปฏิบัติธรรมเป็นเอกเทศ ลักษณะงบประมาณเป็นแบบบริจาคไม่มีจำกัดสามารถรับบริจาคได้ตามวัตถุประสงค์ของการรับบริจาคองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบงบประมาณได้ 2) หน่วยงานราชการและเอกชนให้การสนับสนุนงบประมาณ/การบริจาคแก่สำนักปฏิบัติธรรม 3) สำนักปฏิบัติธรรมสามารถนำเสนอโครงการเพื่อของงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

อุปสรรค (Threats) มี 4 ประการ คือ

- 1) งบประมาณมาจากหลายแหล่งหลายรูปแบบทำให้ยากในการติดตามตรวจสอบ
- 2) ฐานข้อมูลด้านการเงินยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ขั้นตอนการของงบประมาณมาสนับสนุนจากหน่วยงานมีความยุ่งยากและล่าช้า
- 4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้ำสมัย และต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง พัฒนาเพิ่มขึ้น

4.2.5 ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength) มี 5 ประการ คือ

- 1) สำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างดี
- 2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบในการบริหารจัดการทั่วไปเพื่อการเป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม
- 3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่องกระตุ้นส่งเสริมให้มีผู้มาปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างไม่ขาดช่วง
- 4) มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่นมีความสะอาดปลอดภัย สะดวกเหมาะสมในการรองรับผู้มาปฏิบัติธรรม
- 5) สำนักปฏิบัติธรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นการเพิ่มโอกาสการประชาสัมพันธ์งานปฏิบัติธรรมให้กว้างขวางในฐานะเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรม และพัฒนาจิตใจ

มีจุดอ่อน (Weakness) 5 ประเด็น คือ

- 1) เป้าหมายในการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมไม่ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 2) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกด้าน
- 3) สำนักปฏิบัติธรรมยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นระบบสากลรวมทั้งระบบ และขาดการหมุนเวียนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
- 4) ขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ เช่น ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปคณะกรรมการยังมีน้อยมาก
- 5) ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอมีอุปสรรคครบถ้วนเวลาปฏิบัติธรรม

โอกาส (Opportunities) มี 3 ประการ คือ

- 1) มหาเถรสมาคมมีนโยบายในการเพิ่มสำนักปฏิบัติธรรมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเผยแผ่และพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม
- 2) มีการส่งเสริมจากภาครัฐให้สำนักจัดปฏิบัติธรรมในวันสำคัญประจำปีสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย
- 3) ภาครัฐ และเอกชนส่งเสริมให้มีการเชิญชวน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มาปฏิบัติธรรมได้เข้าร่วมเป็นพุทธอาสาเพื่อสนับสนุนงาน โดยมี



ลักษณะคือ เกือบทุกดี เอื้อเพื่อดี แนะนำดีบริการดีและพูดจาดี

อุปสรรค (Threats) มี 3 ประการ คือ

- 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง
- 2) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม
- 3) ปัญหาด้านสาธารณสุขโดยเฉพาะ โรคระบาดอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น โควิด 19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม

#### 4.3 การจัดทำ TOWS Matrix

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพื่อร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ด้วยเทคนิค TOWS Matrix โดยการจับคู่เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ SO, ST, WO และ WT ตามตารางการจับคู่เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO  |
|---|--|--|
| 1) การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจนทำให้สำนักปฏิบัติธรรมได้รับความเชื่อถือมีผู้มาปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง<br>3) มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ในการประยุกต์ใช้หลักธรรม เพื่อบริหารงานให้ | 1) คณะสงฆ์ให้อิสระแก่สำนักปฏิบัติธรรมในการเลือกแนวทางการปฏิบัติธรรมตามถนัด<br>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการตอบสนองความต้องการของสังคม ของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานภาคเอกชนส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ | 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน<br>2) จัดโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมตาม 4 งาน แต่ให้มีความยืดหยุ่นการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม<br>3) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และ |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO   |
|--|--|---|
| <p>บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) มีการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ทำให้บุคลากรเกิดความปรองดองสามัคคี มีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ต่อตนเองและสำนักปฏิบัติธรรม ตลอดจนมีส่วนร่วม</p> <p>5) สำนักปฏิบัติธรรมสร้างเครือข่าย และช่องทางในการนำเสนอหลักการแนวปฏิบัติตามวิถีเชิงพุทธยุคใหม่</p> | <p>มีการสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติ โดยไม่ถือว่าเป็นวันลา</p> <p>3) ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมวงกว้าง ส่งผลให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการอย่างกว้างขวาง</p> <p>5) มีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่น ของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม</p> | <p>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 3 ข้อ คือ 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน 2) พัฒนาปรับปรุงโครงสร้างสำนักให้เป็นไปตาม 4 งาน แต่ให้มีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม 3) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.2 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO   |
|---|---|---|
| <p>1) เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก</p> <p>2) พระภิกษุสงฆ์ในวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรม เป็นที่เคารพ ศรัทธา และยอมรับของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง จนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>4) มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่บุคลากรที่เป็นพระวิปัสสนาจารย์ และพระภิกษุสงฆ์ของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระดับปริญญาโท ปริญญาเอก</p> <p>5) บุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านศาสนธรรมและการเผยแผ่ให้แก่ผู้ปฏิบัติธรรม และมี</p> | <p>1) ศาสนิกชนและผู้ปฏิบัติธรรมโดยทั่วไปให้การยอมรับนับถือเจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ในการอบรมสั่งสอนผู้ปฏิบัติให้ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติธรรมและพัฒนาด้านจิตใจด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตามแนวทางของสำนักปฏิบัติธรรมนั้น ๆ</p> <p>2) มหาวิทยาลัยสงฆ์มีการเปิดหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ ที่พระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม สามารถเข้ารับการศึกษและพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา</p> <p>3) หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนให้ความเชื่อถือศรัทธาเจ้าสำนักและบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรม มีการนิมนต์ไปให้ความรู้และการปฏิบัติธรรมภายนอกสำนักปฏิบัติธรรม</p> | <p>เสริมสร้างภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแผ่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม</p> |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO |
|---|---|---------------|
| <p>บทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>6) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันพร้อมเพรียงกัน เช่น ทำวัตรสวดมนต์ ตลอดถึงมีพุทธอาสา ผู้ช่วยเหลืองานและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มาปฏิบัติเป็นอย่างดี รับลงทะเบียนเตรียมงานเอกสาร ดูแลสถานที่จัดเตรียมอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติเป็นอย่างดี</p> | <p>4) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสำนักปฏิบัติและขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น</p> |               |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ เสริมสร้างภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแผ่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม

ตารางที่ 4.3 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติ  
 ธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO  |
|--|--|--|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมมีความเป็นอิสระ เน้นการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาที่ตนเองถนัด</p> <p>2) ผู้ปฏิบัติธรรมมีความรู้ด้านวิชาการทางธรรมะเป็นกำลังสำคัญในการจรจรโลงพระพุทธรูปศาสนา มีความเป็นศาสนทายาทที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงของพระพุทธศาสนา</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมมุ่งเน้นความสำคัญวิชาการทางพระพุทธศาสนาอบรมสั่งสอนแก่ผู้ที่สนใจมาศึกษาปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>4) มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน เช่น โครงการหลักสูตร 3 วัน โครงการหลักสูตร 7 วัน โครงการหลักสูตร 15 วัน หรือมากกว่านั้นตามหลักสูตรที่สำนักปฏิบัติธรรมมีความสามารถจัดได้</p> | <p>1) มีผู้ให้ความสนใจศึกษาปฏิบัติธรรมจำนวนมากจนได้รับความศรัทธาจากผู้สนใจมาปฏิบัติทั้งที่เป็นประชาชนคนไทยหรือประชาชนต่างชาติ แม้ต่างศาสนาให้ความสนใจมาศึกษาปฏิบัติ</p> <p>2) สังคมให้การยอมรับแนวทางวิชาการของสำนักปฏิบัติธรรมที่สามารถให้บริการวิชาการแนวทางการปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรม จากภาครัฐ เอกชน และประชาชน อย่างกว้างขวางทั่วถึงจนได้รับความสนใจมีผู้มาปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) การเพิ่มเติมหลักสูตรการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาขยายระยะเวลาให้มากกว่า 15 วัน เช่น 30 วัน หรือ 45 วัน เป็นต้น</p> <p>5) วัดสร้างเครือข่ายการนำเสนอหลักธรรม แนวปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ได้</p> | <p>ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลาย มีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน</p> |



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO |
|--|---|---------------|
| <p>5) มีหลักสูตรค่ายพุทธบุตร ค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนาพุทธอาสา การเผยแผ่เชิงรุก และส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม</p> <p>6) มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุกหลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ</p> | <p>อย่างบูรณาการกับปัจจัยแวดล้อมและกลุ่มวัย</p> <p>6) มีนโยบายของรัฐบาลและมหาเถรสมาคมที่ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติธรรม</p> |               |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลาย มีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน

ตารางที่ 4.4 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO  |
|---|---|--|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สามารถรับบริจาคงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาได้</p> | <p>1) มีการบริจาคเงินจากผู้มีจิตศรัทธา สำนักปฏิบัติธรรมเป็นเอกเทศ ลักษณะงบประมาณเป็นแบบบริจาคไม่มีจำกัด</p> | <p>1) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO  |
|---|---|--|
| <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้อย่างเป็นเอกเทศและอิสระ สามารถตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้</p> <p>3) การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใสมีระบบบัญชีรายรับรายจ่าย สามารถตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติธรรมแต่ละหลักสูตร</p> | <p>ประสงค์ของการรับบริจาคองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบงบประมาณได้</p> <p>2) หน่วยงานราชการและเอกชนให้การสนับสนุนงบประมาณ/ การบริจาค แก่สำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมสามารถนำเสนอโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ</p> | <p>2) สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากการสนับสนุนโดยภาครัฐและเอกชน</p> <p>3) ปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด</p> |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 3 ข้อ คือ 1) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2) สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากการสนับสนุนโดยภาครัฐและเอกชน 3) ปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4.5 การจับคู่ TOWN Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติ  
 ธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO   |
|--|---|---|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมที่ด้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างดี</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบในการบริหารจัดการทั่วไปเพื่อการเป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นส่งเสริมให้มีผู้มาปฏิบัติธรรมเป็นประจำโดยไม่ขาดช่วง</p> <p>4) มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่น มีความสะอาดปลอดภัย สะดวกเหมาะสมในการรองรับผู้มาปฏิบัติธรรม</p> <p>5) สำนักปฏิบัติธรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นการเพิ่ม โอกาสการประชาสัมพันธ์งานปฏิบัติธรรมให้กว้างขวางในฐานะเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรม และพัฒนาจิตใจ</p> | <p>1) มีนโยบายของมหาเถรสมาคมในการเพิ่มสำนักปฏิบัติธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเผยแพร่และพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) มีการส่งเสริมจากภาครัฐให้สำนักจัดปฏิบัติธรรมในวันสำคัญประจำปีสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย</p> <p>3) ภาครัฐ และเอกชนส่งเสริมให้มีการเชิญชวน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มาปฏิบัติธรรมได้เข้าร่วมเป็นพุทธอาสาเพื่อสนับสนุนงาน โดยมีลักษณะคือ ก่อกุศลดี เอื้อเพื่อดี แนะนำดี บริการดี และพูดจาดี</p> | <p>1) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็งเพื่อเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของชุมชนและพุทธศาสนิกชน</p> <p>2) ส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติธรรมจัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจและสร้างพุทธอาสาสนับสนุนงานให้มีประสิทธิภาพ</p> |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็งเพื่อเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของชุมชนและพุทธศาสนิกชน 2) ส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติธรรมจัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจและสร้างพุทธอาสาสมัครสนับสนุนงานให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.6 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST  |
|---|---|--|
| 1) การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจนทำให้สำนักปฏิบัติธรรมได้รับความเชื่อมั่นมีผู้มาปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง<br>3) มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ในการประยุกต์ใช้หลักธรรม เพื่อบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ<br>4) มีการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ทำให้บุคลากรเกิดความโปร่งใสซื่อสัตย์ มีความตระหนักในหน้าที่ รับผิดชอบต่อตนเองและสำนักปฏิบัติธรรม ตลอดถึงส่วนรวม | 1) เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) ขาดนโยบายการสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างยั่งยืนทั้งจากภาครัฐและมหาเถรสมาคม<br>3) มีผู้แสวงหาผลประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมมากกว่า การช่วยเหลือและพัฒนา | 1) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติได้<br>3) ส่งเสริมให้มีการขยายเครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรมจากรดับจังหวัดไปสู่ระดับอำเภอที่มีความพร้อม |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T) | ยุทธศาสตร์ ST |
|--|-----------------------|---------------|
| 5) สำนักปฏิบัติธรรมสร้างเครือข่าย และช่องทางในการนำเสนอหลักการแนวปฏิบัติตามวิถีเชิงพุทธยุคใหม่ |                       |               |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 3 ข้อคือ 1) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรม 2) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ 3) ส่งเสริมให้มีการขยายเครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรมจากระดับจังหวัดไปสู่ระดับตำบลอำเภอที่มีความพร้อม

ตารางที่ 4.7 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)  | ยุทธศาสตร์ ST   |
|---|--|---|
| 1) เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางด้านการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก | 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถานบันการศึกษาของคณะสงฆ์ที่มีหน้าที่พัฒนาให้ความรู้ด้านวิปัสสนาไม่สามารถพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนสำนักปฏิบัติธรรม และยังไม่มีเพียงพอที่จะทำหน้าที่ทดแทนกันได้เมื่อบุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ | ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา |
| 2) พระภิกษุสงฆ์ในวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรม เป็นที่เคารพ ศรัทธาและยอมรับของผู้ปฏิบัติธรรม                                    | 2) กระแสการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลก  |   |
| 3) จัดประชาสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจให้แก่พระภิกษุและ  |  |   |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)  | ยุทธศาสตร์ ST |
|--|--|---------------|
| <p>บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้มากขึ้น</p> <p>4) มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่บุคลากรที่เป็นพระวิปัสสนาจารย์ และพระภิกษุสงฆ์ของสำนักปฏิบัติธรรม ทั้งระดับปริญญาโทปริญญาเอก</p> <p>5) บุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านศาสนธรรมและการเผยแผ่ให้แก่ผู้ปฏิบัติธรรม และมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>6) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันพร้อมเพรียงกัน เช่น ทำวัตรสวดมนต์ ตลอดถึงมีพุทธอาสา ผู้ช่วยเหลืองานและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มาปฏิบัติเป็นอย่างดี รับลงทะเบียนเตรียมงานเอกสารดูแลสถานที่ จัดเตรียมอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติเป็นอย่างดี</p> | <p>ปัจจุบันทำให้ดึงดูดให้พระภิกษุหรือผู้คนออกจากการศึกษาสัมมาปฏิบัติและเบี่ยงเบนไปจากพระพุทธศาสนา</p> <p>3) จิตอาสาที่เข้ามาเป็นบุคลากรสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมมีความหลากหลายมีทั้งที่เข้ามาหาผลประโยชน์ และยังขาดระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกจิตอาสาเหล่านั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ดีกว่าที่เป็นอยู่</p> |               |



จากตารางที่ 4.7 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา

ตารางที่ 4.8 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)  | ยุทธศาสตร์ ST   |
|---|--|---|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมมีความเป็นอิสระเน้นการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาที่ตนเองถนัด</p> <p>2) ผู้ปฏิบัติธรรมมีความรู้ด้านวิชาการทางธรรมะเป็นกำลังสำคัญในการจรโลงพระพุทธศาสนา มีความเป็นศาสนทายาทที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงของพระพุทธศาสนา</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมมุ่งเน้นความสำคัญวิชาการทางพระพุทธศาสนาอบรมสั่งสอนแก่ผู้ที่สนใจมาศึกษาปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</p> | <p>1) ขาดการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมที่สูงขึ้น</p> <p>2) ขาดการสนับสนุนสื่อในการเผยแพร่พระพุทธศาสนายังไม่ชัดเจน ทำให้ลัทธิความเชื่อและสถานปฏิบัติธรรมที่ให้บริการจากภาคเอกชนมีมากขึ้น</p> | <p>ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับพื้นฐานและระดับที่สูงขึ้นให้เหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความ เป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธศาสนา</p> |

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T) | ยุทธศาสตร์ ST |
|---|-----------------------|---------------|
| <p>4) มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน เช่น โครงการหลักสูตร 3 วัน โครงการหลักสูตร 7 วัน โครงการหลักสูตร 15 วัน หรือมากกว่านั้นตามหลักสูตรที่สำนักปฏิบัติธรรมมีความสามารถจัดได้</p> <p>5) มีหลักสูตรค่ายพุทธบุตร ค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนาพุทธอาสา การเผยแผ่เชิงรุก และส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม</p> <p>6) มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุก หลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ</p> |                       |               |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับพื้นฐานและระดับที่สูงขึ้นให้เหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธศาสนา

ตารางที่ 4.9 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST   |
|--|---|---|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สามารถรับบริจาคงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาได้</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้ยาก เป็นเอกเทศและอิสระ สามารถตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้</p> <p>3) การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใสมีระบบบัญชีรายรับรายจ่าย สามารถตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติธรรมแต่ละหลักสูตร</p> | <p>1) งบประมาณมาจากหลายแหล่งหลายรูปแบบทำให้ยากในการติดตามตรวจสอบ</p> <p>2) ฐานข้อมูลด้านการเงินยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) ขั้นตอนการของงบประมาณมาสนับสนุนจากหน่วยงานมีความยุ่งยากและล่าช้า</p> <p>4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย และต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง พัฒนาเพิ่มขึ้น</p> | <p>1) ปรับปรุงและวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) จัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1) ปรับปรุงและวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม 2) จัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 4.10 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติ  
 ธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST   |
|--|---|---|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างดี</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบในการบริหารจัดการทั่วไปเพื่อการเป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่องกระตุ้นส่งเสริมให้มีผู้มาปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างไม่ขาดช่วง</p> <p>4) มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่น มีความสะอาดปลอดภัย สะดวกเหมาะสมในการรองรับผู้มาปฏิบัติธรรม</p> <p>5) สำนักปฏิบัติธรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นการเพิ่มโอกาสการประชาสัมพันธ์งานปฏิบัติธรรมให้กว้างขวางในฐานะเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรมและพัฒนาจิตใจ</p> | <p>1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมการเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>3) ปัญหาด้านสาธารณสุขโดยเฉพาะ โรคระบาดอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น โควิด-19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม</p> | <p>1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมการเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข</p> |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ 1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข

ตารางที่ 4.11 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO   |
|--|---|---|
| <p>1) โครงสร้างของการบริหารยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่ทันสมัย ไม่ยืดหยุ่น ดิดกถูระเบียบและ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร</p> <p>2) โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรยังไม่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมให้ความสำคัญกับพิธีกรรมมากเกินไป จนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง</p> | <p>1) คณะสงฆ์ให้อิสระแก่สำนักปฏิบัติธรรมในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติธรรมตามถนัด</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีภารกิจตอบสนองความต้องการของสังคม ของหน่วยงานราชการ หรือหน่วยภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติ โดยไม่ถือว่าเป็นวันลา</p> <p>3) ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมวงกว้าง ส่งผลให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> | <p>ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน</p> |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| จุดอ่อน (Weakness - W) | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO |
|------------------------|---|---------------|
|                        | 4) มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการอย่างกว้างขวาง<br>5) มีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่น ของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม |               |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน

ตารางที่ 4.12 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO  |
|--|--|--|
| 1) บุคลากรมีจำกัด จึงเป็นลักษณะของจิตอาสาเข้ามาสนับสนุนงาน ทำให้ต้องทำหน้าที่หลายหน้าที่<br>2) ไม่มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและขาดความต่อเนื่องทางด้านวิชาการ การบริหาร | 1) ศาสนิกชนและผู้ปฏิบัติธรรมโดยทั่วไปให้การยอมรับนับถือเจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ในการอบรมสั่งสอนผู้ปฏิบัติให้ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติธรรมและพัฒนาด้านจิตใจด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การบริหารและเทคโนโลยี<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีที่เป็น |



ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO  |
|--|--|--|
| <p>และเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>3) ไม่สามารถสร้างระบบคัดสรรบุคลากร เช่นการคัดสรรพระวิปัสสนาจารย์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำและจิตอาสา</p> <p>4) การยึดติดผู้นำหรือพระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และมีความขัดแย้งของพระวิปัสสนาจารย์ในด้านบทบาทและหน้าที่ ไม่มีความชัดเจน ต้องรอคำสั่งจากเจ้าสำนัก</p> <p>5) มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลต้อนรับผู้ที่มาปฏิบัติธรรมไม่เพียงพอทำให้การดูแลผู้ปฏิบัติไม่ทั่วถึง</p> | <p>ตามแนวทางของสำนักปฏิบัติธรรมนั้น ๆ</p> <p>2) มหาวิทยาลัยสงฆ์มีการเปิดหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ที่พระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม สามารถเข้ารับการศึกษและพัฒนา องค์กรความรู้ในด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา</p> <p>3) หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนให้ความเชื่อถือนศรัทธาเจ้าสำนักและบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรม มีการนิมนต์ไปให้ความรู้และการปฏิบัติธรรมภายนอกสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>4) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสำนักปฏิบัติและขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น</p> | <p>ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การบริหารและเทคโนโลยี 2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการและด้านเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 4.13 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติ  
 ธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO   |
|--|--|---|
| <p>1) แต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีหลักสูตรของตนเองในภาพรวมไม่เป็นแนวทางเดียวกัน บางแห่งต้องการจัดหลักสูตรมากกว่า 3 วัน แต่ไม่สามารถขยายหลักสูตรได้เกิน 3 วัน</p> <p>2) ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกันการจัดหลักสูตรแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน</p> | <p>1) มีผู้ให้ความสนใจศึกษาปฏิบัติธรรมจำนวนมากขึ้นได้ รับความศรัทธาจากผู้สนใจมาปฏิบัติ ทั้งที่เป็นประชาชนคนไทยหรือประชาชนต่างชาติแม้ต่างศาสนาให้ ความสนใจมาศึกษาปฏิบัติ</p> <p>2) สังคมให้การยอมรับแนวทางวิชาการของสำนักปฏิบัติธรรมที่สามารถให้บริการวิชาการแนวทางการปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรม จากภาครัฐ เอกชน และประชาชน อย่างกว้างขวางทั่วถึงจนได้รับความสนใจมีผู้มาปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) การเพิ่มเติมหลักสูตรการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาขยายระยะเวลาให้มากกว่า 15 วัน เช่น 30 วัน หรือ 45 วัน เป็นต้น</p> <p>5) วัดสร้างเครือข่ายการนำเสนอหลักธรรม แนวปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างบูรณาการกับปัจจัยแวดล้อมและกลุ่มวัย</p> <p>6) มีนโยบายของรัฐบาลและมหาเถรสมาคมที่ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติธรรม</p> | <p>เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร</p> <p>วิธีการฝึกปฏิบัติธรรม การประเมินผลและการนิเทศติดตามการทำงาน</p> |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม การประเมินผลและการนิเทศติดตามการทำงาน

ตารางที่ 4.14 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO   |
|--|---|---|
| <p>1) ขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่าและความสำเร็จในการใช้งบประมาณ งบประมาณไม่มีการบูรณาการที่สนองต่อยุทธศาสตร์</p> <p>2) งบประมาณมีจำนวนจำกัด และการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนวัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอและไม่มีงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า</p> <p>3) ไม่สามารถระดมทุนหรืองบประมาณเฉพาะกิจกรรมได้ ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอ</p> | <p>1) มีการบริจาคเงินจากผู้มีจิตศรัทธา สำนักปฏิบัติธรรมเป็นเอกเทศ ลักษณะงบประมาณเป็นแบบบริจาคไม่มีจำกัด สามารถรับบริจาคได้ตามวัตถุประสงค์ของการรับบริจาคองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบงบประมาณได้</p> <p>2) หน่วยงานราชการและเอกชนให้การสนับสนุนงบประมาณ/การบริจาค แก่สำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมสามารถนำเสนอโครงการเพื่อของบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ เช่นสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ</p> | <p>จัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | โอกาส (Opportunities - O) | ยุทธศาสตร์ WO |
|---|---------------------------|---------------|
| <p>โครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอนมากเกินไป</p> <p>4) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับจุดเน้นของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างแท้จริง</p> |                           |               |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือจัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 4.15 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO   |
|---|---|---|
| <p>1) เป้าหมายในการพัฒนาสำนักไม่ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>2) สำนักยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกด้าน</p> | <p>1) มีนโยบายของมหาเถรสมาคมในการเพิ่มสำนักปฏิบัติธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเผยแพร่และพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) มีการส่งเสริมจากภาครัฐให้สำนักจัดปฏิบัติธรรมในวัน</p> | <p>จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน โดยเน้นการจัดทำแผนงาน/โครงการแบบมีส่วนร่วม</p> |

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO |
|--|--|---------------|
| <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นระบบสากลรวมทั้งระบบ และขาดการหมุนเวียนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ</p> <p>4) ขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ เช่น ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปคณะกรรมการยังมีน้อยมาก</p> <p>5) ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอมีอุปสรรครบกวนเวลาปฏิบัติธรรม</p> | <p>สำคัญประจำปีสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย</p> <p>3) ภาครัฐ และเอกชนส่งเสริมให้มีการเชิญชวน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มาปฏิบัติธรรมได้เข้าร่วมเป็นพุทธอาสาเพื่อสนับสนุนงาน โดยมีลักษณะคือ เกื้อกูลดี เอื้อเฟื้อดี แนะนำดี บริการดี และพูดจาดี</p> |               |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนโดยเน้นการจัดทำแผนงาน/โครงการแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.16 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ  
สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT  |
|--|--|--|
| <p>1) โครงสร้างของการบริหารยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่ทันสมัย ไม่ยืดหยุ่น ติดกฎระเบียบและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร</p> <p>2) โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรยังไม่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมให้ความสำคัญกับพิธีกรรมมากเกินไป จนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง</p> | <p>1) เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) ขาดนโยบายการสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างยั่งยืนทั้งจากภาครัฐและมหาเถรสมาคม</p> <p>3) มีผู้แสวงหาผลประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมมากกว่าการช่วยเหลือและพัฒนา</p> | <p>ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม</p> |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม



ตารางที่ 4.17 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติ  
ธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT   |
|---|--|---|
| <p>1) บุคลากรมีจำกัด จึงเป็นลักษณะของจิตอาสาเข้ามาสนับสนุนงาน ทำให้ต้องทำหน้าที่ที่หลากหลายหน้าที่</p> <p>2) ไม่มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและขาดความต่อเนื่องทางด้านวิชาการ การบริหาร และเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>3) ไม่สามารถสร้างระบบคัดสรรบุคลากร เช่น การคัดสรรพระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ และจิตอาสา</p> <p>4) การยึดติดผู้นำหรือพระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และมีความขัดแย้งของพระวิปัสสนาจารย์ในด้านบทบาทและหน้าที่ ไม่มีความชัดเจน ต้องรอคำสั่งจากเจ้าสำนัก</p> <p>5) มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลต้อนรับผู้ที่มาปฏิบัติธรรมไม่เพียงพอทำให้การดูแลผู้ปฏิบัติไม่ทั่วถึง</p> | <p>1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ที่มีหน้าที่พัฒนาให้ความรู้ด้านวิปัสสนาไม่สามารถพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนสำนักปฏิบัติธรรม และยังไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ทดแทนกันได้เมื่อบุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้</p> <p>2) กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลก ปัจจุบันทำให้ดึงดูดให้พระภิกษุหรือผู้คนออกจากการศึกษา สัมมาปฏิบัติและเบี่ยงเบนไปจากพระพุทธศาสนา</p> <p>3) จิตอาสาที่เข้ามาเป็นบุคลากรสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมมีความหลากหลายมีทั้งที่เข้ามาหาผลประโยชน์ และยังขาดระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกจิตอาสาเหล่านั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ดีกว่าที่เป็นอยู่</p> | <p>จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้มีการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก</p> |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก

ตารางที่ 4.18 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT   |
|---|--|---|
| 1) แต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีหลักสูตรของตนเองในภาพรวมไม่เป็นแนวทางเดียวกัน บางแห่งต้องการจัดหลักสูตรมากกว่า 3 วัน แต่ไม่สามารถขยายหลักสูตรได้เกิน 3 วัน<br>2) ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง<br>3) สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกันการจัดหลักสูตรแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน | 1) ขาดการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมจากผู้รู้ภายนอก<br>2) ขาดการสนับสนุนสื่อในการเผยแพร่พระพุทธศาสนายังไม่ชัดเจน ทำให้ลัทธิความเชื่อและสถานปฏิบัติธรรมที่ให้บริการจากภาคเอกชนมีมากขึ้น | พัฒนาศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตร วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล |

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ พัฒนาศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล

ตารางที่ 4.19 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT   |
|---|--|---|
| <p>1) ขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่าและความสำเร็จในการใช้งบประมาณ งบประมาณไม่มีการบูรณาการที่สนองต่อยุทธศาสตร์</p> <p>2) งบประมาณมีจำนวนจำกัดและการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน วัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอและไม่มียกงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า</p> <p>3) ไม่สามารถระดมทุนหรืองบประมาณเฉพาะกิจกรรมได้ ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอโครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอนมากเกินไป</p> <p>4) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับจุดเน้นของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างแท้จริง</p> | <p>1) งบประมาณมาจากหลายแหล่งหลายรูปแบบทำให้ยากในการติดตามตรวจสอบ</p> <p>2) ฐานข้อมูลด้านการเงินยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) ขั้นตอนการของงบประมาณมาสนับสนุนจากหน่วยงานมีความยุ่งยากและล่าช้า</p> <p>4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย และต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มขึ้น</p> | <p>จัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ จัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 4.20 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT   |
|--|--|---|
| <p>1) เป้าหมายในการพัฒนาสำนักไม่ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>2) สำนักยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกด้าน</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นระบบสากลรวมทั้งระบบและขาดการหมุนเวียนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ</p> <p>4) ขาดความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติ เช่น ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปคณะกรรมการยังมีน้อยมาก</p> <p>5) ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอมีอุปสรรครบกวนเวลาปฏิบัติธรรม</p> | <p>1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมการเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>3) ปัญหาด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะโรคระบาดอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น โควิด 19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม</p> | <p>1) มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ทันสมัย เท่าทันกับสถานการณ์</p> <p>2) เร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้าใช้ในการบริหารจัดการภายในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไป สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1) มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ทันสมัย เท่าทันกับสถานการณ์ 2) เร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด



ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ได้จาก TOWS Matrix ทั้งหมดมาสรุปในภาพรวมได้ตารางดังนี้

ตารางที่ 4.21 สรุปยุทธศาสตร์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการทำ TOWS Matrix

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น                           | SO   | ST   | WO  | WT  |
|--|--|--|---|---|
| ด้านโครงสร้างการ<br>บริหารจัดการ<br>สำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด | <p>1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน</p> <p>2) จัดโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมตาม 4 งาน แต่ให้มีความยืดหยุ่นการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>3) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> | <p>1) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติได้</p> <p>3) ส่งเสริมให้มีการขยายเครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรมจากระดับจังหวัดไปสู่ระดับตำบลอำเภอที่มีความพร้อม</p> | ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน | ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม |



ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น | SO   | ST  | WO   | WT   |
|--|--|---|--|--|
| ด้านการบริหารจัดการ<br>บุคลากร             | เสริมสร้างภาวะผู้นำ และ<br>ศักยภาพการเผยแพร่ศาสนา<br>ของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนา<br>จารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้<br>ความสามารถในการอบรม<br>ปฏิบัติธรรม | ปรับปรุงแนวทางในการ<br>คัดเลือกแนวทางในการส่งเสริม<br>การศึกษาเพื่อให้บุคลากรมี<br>ความรู้ความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมอย่างมีคุณภาพและ<br>ประสิทธิภาพทั้งบุคลากร<br>ประจำและบุคลากรสนับสนุน<br>ในรูปแบบของพุทธอาสา | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากร<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัดที่มีความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานด้านวิชาการ การ<br>บริหารและเทคโนโลยี<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้<br>มีความรู้ความสามารถทางด้าน<br>วิชาการ ด้านบริหารจัดการและ<br>ด้านเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์<br>ต่อการปฏิบัติงานของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด | จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบ<br>ข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรม<br>เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหา<br>ผลประโยชน์ของบุคคลภายใน<br>และภายนอก |

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น | SO   | ST  | WO   | WT   |
|--|--|---|--|--|
| ด้านการบริหารจัดการ<br>บุคลากร             | เสริมสร้างภาวะผู้นำ และ<br>ศักยภาพการเผยแพร่ศาสนา<br>ของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนา<br>จารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้<br>ความสามารถในการอบรม<br>ปฏิบัติธรรม | ปรับปรุงแนวทางในการ<br>คัดเลือกแนวทางในการส่งเสริม<br>การศึกษาเพื่อให้บุคลากรมี<br>ความรู้ความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมอย่างมีคุณภาพและ<br>ประสิทธิภาพทั้งบุคลากร<br>ประจำและบุคลากรสนับสนุน<br>ในรูปแบบของพุทธอาสา | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากร<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัดที่มีความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานด้านวิชาการ การ<br>บริหารและเทคโนโลยี<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้<br>มีความรู้ความสามารถทางด้าน<br>วิชาการ ด้านบริหารจัดการและ<br>ด้านเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์<br>ต่อการปฏิบัติงานของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด | จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบ<br>ข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรม<br>เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหา<br>ผลประโยชน์ของบุคคลภายใน<br>และภายนอก |

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น | SO  | ST  | WO  | WT   |
|--|---|---|---|--|
| ด้านการบริหารจัดการ<br>การวิชาการ          | ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร<br>ปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลาย<br>มีความทันสมัย<br>สอดคล้องกับความต้องการ<br>ของศาสนิกชน                                  | ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร<br>การปฏิบัติธรรมในระดับ<br>พื้นฐานและระดับที่สูงขึ้นให้<br>เหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความ<br>เป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของ<br>พระพุทธศาสนา | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้านการจัดทำ<br>หลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม<br>การประเมินผลและการนิเทศ<br>ติดตามการทำงาน | พัฒนาศักยภาพของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำ<br>หลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม<br>และการประเมินผล |
| ด้านการบริหารจัด<br>การงบประมาณ            | 1) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุน<br>เพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด<br>2) สร้างโอกาสการเข้าถึง<br>งบประมาณจากการสนับสนุน<br>โดยภาครัฐและเอกชน | 1) ปรับปรุงและวางแผนการใช้<br>งบประมาณที่ชัดเจนจากฐาน<br>ข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับ<br>แผนการดำเนินงานที่มี<br>ประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรม           | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัด                                      | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ตรวจสอบการใช้จ่ายงบ<br>ประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด             |

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น | SO   | ST  | WO  | WT  |
|--|--|---|---|---|
|  | 3) ปรับปรุงระบบการบริหาร<br>งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มีความ<br>โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้<br>มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์<br>สูงสุด | 2) จัดระบบการกำกับติดตาม<br>และตรวจสอบการใช้จ่ายงบ<br>ประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด   |   |   |
| ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป                    | 1) กำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มี<br>ความเข้มแข็งเพื่อเสริม<br>ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ<br>ของชุมชนและพุทธ<br>ศาสนานิกชน   | 1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร<br>ให้มีความสามารถในการใช้<br>เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการ<br>บริหารจัดการทั่วไปของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ | จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว<br>ที่ชัดเจนโดยเน้นการจัดทำ<br>แผนงาน/โครงการแบบมี<br>ส่วนร่วม | 1) มีการประชาสัมพันธ์<br>กิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดที่ทันสมัย เท่าทัน<br>กับสถานการณ์ |

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น | SO   | ST   | WO | WT  |
|--|--|--|----|---|
| ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป                    | 2) ส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติ<br>ธรรมจัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นการ<br>พัฒนาจิตใจและสร้างพุทธ<br>อาสาสนับสนุนงานให้มี<br>ประสิทธิภาพ | 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี<br>ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการ<br>เปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม<br>การเมืองเศรษฐกิจ และ<br>สาธารณสุข |    | 2) เร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้า<br>มาใช้ในการบริหารจัดการ<br>ภายในสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด |

จากตารางที่ 4.21 พบว่ายุทธศาสตร์ SO, ST, WO และ WT ที่ได้จากการ TOWS Matrix จำนวน 5 ด้าน ได้ 29 ยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ดังนี้

ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน 2) จัดโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมตามงาน แต่ให้มีความยืดหยุ่นการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม 3) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรม 5) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติได้ 6) ส่งเสริมให้มีการขยายเครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรมจากระดับจังหวัด ไปสู่ระดับตำบลอำเภอที่มีความพร้อม 7) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน 8) ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม

ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแผ่ศาสนาธรรมของเจ้าสำนักพระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม 2) ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา 3) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การบริหารและเทคโนโลยี 4) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการและด้านเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 5) จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก

ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลาย มีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน 2) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับพื้นฐานและระดับที่สูงขึ้นให้เหมาะสมกับกลุ่มวัย เพื่อความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธศาสนา 3) เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติ



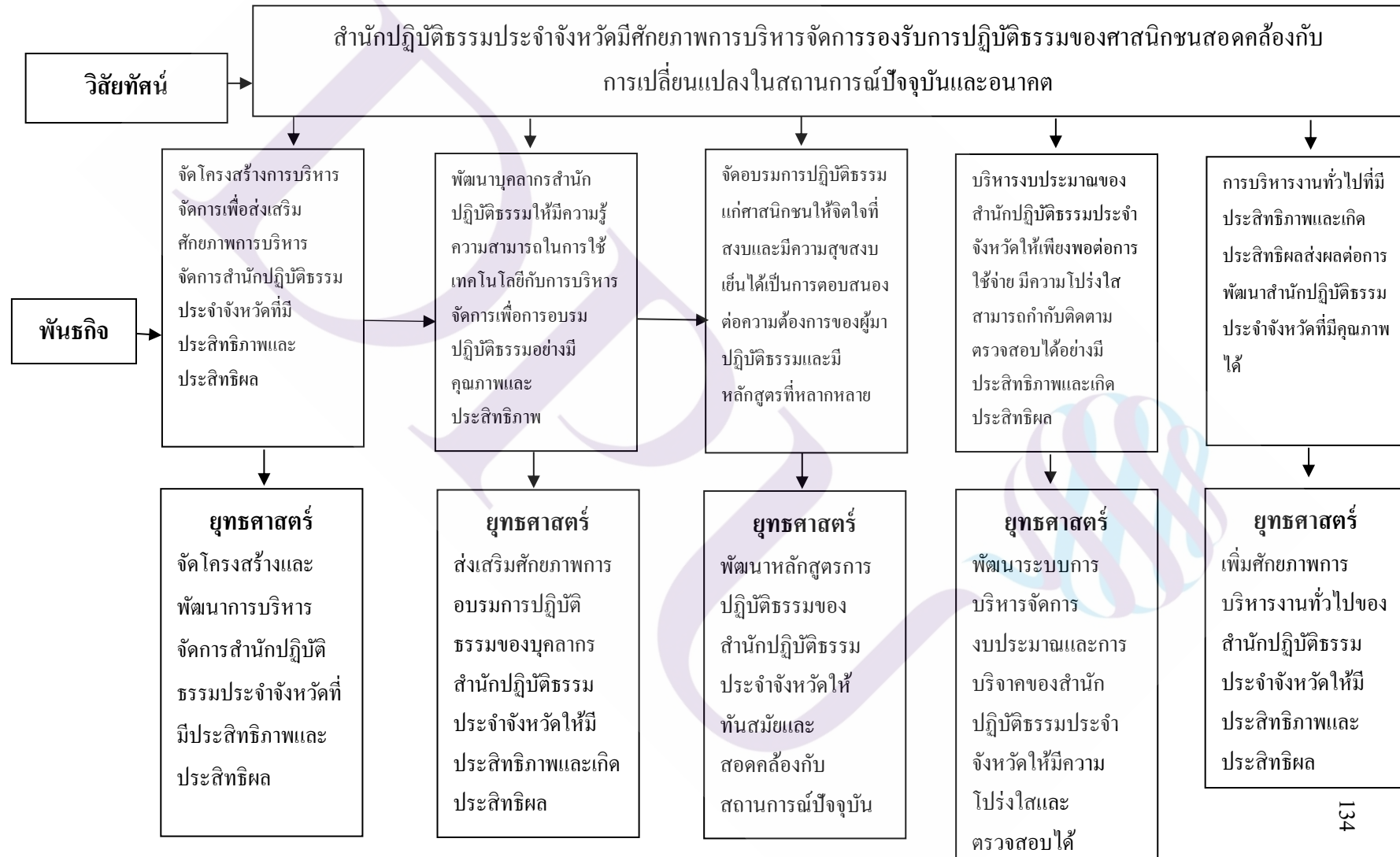
ธรรม การประเมินผลและการนิเทศติดตามการทำนิงานงาน 4) พัฒนาศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรม ทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล

ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2) สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากการสนับสนุนโดยภาครัฐและเอกชน 3) ปรับปรุงระบบการบริหาร งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด 4) ปรับปรุงและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนจากฐาน ข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม 5) จัดระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ จังหวัด

ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง เพื่อ เสริมภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของชุมชนและพุทธศาสนิกชน 2) ส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติ ธรรมจัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจและสร้างพุทธอาสาสมัครงานให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร จัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ 4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมืองเศรษฐกิจและสาธารณสุข 5) จัดให้มี แผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนโดยเน้นการจัดทำแผนงาน/ โครงการแบบมีส่วนร่วม 6) มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ ทันสมัย เท่าทันกับสถานการณ์ 7) เร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายใน สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ที่ได้มาบูรณาการรวม คือ รวมยุทธศาสตร์ SO, ST, WO และ WT ที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงนำไปจัดทำเป็นยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง มีการกำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน ตามร่างยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 4.7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด



ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จากการวิจัยนี้ จะประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) ยุทธศาสตร์หลัก 5) ยุทธศาสตร์รอง 6) มาตรการ และแนวทางการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

#### วิสัยทัศน์

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีศักยภาพการบริหารจัดการรองรับการปฏิบัติธรรมของศาสนิกชนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

#### พันธกิจ

1. จัดโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. พัฒนาบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการเพื่อการอบรมปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. จัดอบรมการปฏิบัติธรรมแก่ศาสนิกชนให้จิตใจที่สงบและมีความสุขสงบเย็นได้เป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาปฏิบัติธรรมและมีหลักสูตรที่หลากหลาย
4. บริหารงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เพียงพอต่อการใช้จ่าย มีความโปร่งใส สามารถกำกับติดตามตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
5. การบริหารงานทั่วไปที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีคุณภาพได้

#### ยุทธศาสตร์

1. จัดโครงสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. พัฒนาศักยภาพการอบรมการปฏิบัติธรรมของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้
5. เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดโครงสร้างและพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|---|--|---|
| 1. ปรับปรุงโครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน | 1.1 จัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และลักษณะงาน | 1. จัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นไปตามลักษณะอำนาจหน้าที่การบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>2. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารตลอดถึงมีคณะกรรมการตามความเหมาะสมสำหรับโครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>3. ให้มีสายงานหลัก และมีการสั่งการ และบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นตอน<br>4. จัดให้มีคณะที่ปรึกษาสำหรับให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>5. จัดอบรม/ให้ความรู้/ศึกษาดูงานสำนักปฏิบัติธรรมที่ประสบความสำเร็จ |

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|---|--|---|
| <p>2. พัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>                 | <p>2.1 ส่งเสริมภาวะผู้นำผู้บริหารทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารและคุณลักษณะส่วนบุคคล</p> <p>2.2 พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัย</p> | <p>1. จัดอบรม/ให้ความรู้/ศึกษาดูงานสำนักปฏิบัติธรรมที่ประสบความสำเร็จแก่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> <p>2. เพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ เป็นไปตามโครงสร้างและสอดคล้องกับลักษณะงาน</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม</p>                               |
| <p>3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</p> | <p>จัดให้มีเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรม</p>   | <p>1. นำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม เช่น อินเทอร์เน็ต</p> <p>2. ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>3. จัดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่เหมาะสมประกอบด้วย (Hardware) เช่น เครื่องเสียง คอมพิวเตอร์ จอภาพ กล้องถ่ายรูปแบบกล้องวิดีโอ โมเด็มอินเทอร์เน็ต และ (Software) เช่น โปรแกรมการ</p> |

| ยุทธศาสตร์รอง | มาตรการ | แนวทางปฏิบัติ                                |
|---------------|---------|--|
|               |         | ปฏิบัติธรรม ชุดความรู้ด้านการอบรมปฏิบัติธรรม |

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพการอบรมการปฏิบัติธรรมของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอบรมปฏิบัติธรรม

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ   |
|--|---|---|
| 1. พัฒนาศักยภาพให้มี<br>ความสามารถและทักษะการ<br>อบรมปฏิบัติธรรมของ<br>บุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด | 1.1 เพิ่มศักยภาพพระวิปัสสนา<br>จารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มี<br>ประสิทธิภาพในการอบรม<br>ปฏิบัติธรรม<br>1.2 ส่งเสริมศักยภาพพุทธอาสา<br>ให้มีรู้ความสามารถ<br>สนับสนุนงานปฏิบัติธรรม<br>อย่างมีคุณภาพ | 1. สำนักปฏิบัติธรรมร่วมกับ<br>มหาวิทยาลัยสงฆ์ในการ<br>พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน<br>ความรู้วิชาการและการ<br>อบรมปฏิบัติธรรม<br>2. ติดตามและประเมินการ<br>พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน<br>ความรู้วิชาการและการ<br>อบรมปฏิบัติธรรม<br>3. จัดหลักสูตรพัฒนาพุทธ<br>อาสาสนับสนุนงานปฏิบัติ<br>ธรรมสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด<br>4. ติดตามและประเมินผล<br>การดำเนินงานของพุทธ<br>อาสาอย่างต่อเนื่อง |
| 2. จัดระบบการคัดสรร<br>บุคลากรของสำนักปฏิบัติให้มี<br>ความชัดเจนและมี  | 2.1. จัดทำเกณฑ์การสรรหา<br>และพัฒนาศักยภาพของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมให้มีความ  | 1. จัดให้มีการสรรหาและ<br>พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้อง   |



| ยุทธศาสตร์รอง | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|---------------|--|---|
| ประสิทธิภาพ   | เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบัน<br>2.2 จัด/พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาศูนย์กลางของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบัน | กับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้วยความโปร่งใส<br>2. จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม<br>3. พัฒนาพัฒนาศูนย์กลางสำนักปฏิบัติธรรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น อบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง |

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้มีหลักสูตรการปฏิบัติธรรมอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับผู้เข้าปฏิบัติตามกลุ่มวัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ  |
|---|---|--|
| 1. ประเมินหลักสูตร และวิธีการอบรมปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด | จัดให้มีการประเมินหลักสูตรและวิธีการอบรมของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีอยู่เดิมเพื่อการปรับปรุงพัฒนา | 1. ประเมินหลักสูตรอบรมและวิธีการ โดยการสร้างเครื่องมือประเมินหลักสูตร<br>2. จัดทำรายงานผลการประเมินหลักสูตรและวิธีการอบรมเพื่อการปรับปรุงพัฒนา |

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ  |
|---|---|--|
| 2. พัฒนาหลักสูตรปฏิบัติ<br>กรรมของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้สอดคล้อง<br>กับความต้องการและ<br>เหมาะสมกับกลุ่มวัยปฏิบัติ<br>กรรม | 2.1 นำผลประเมินมาปรับปรุง<br>พัฒนาหลักสูตร<br>2.2 นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไป<br>ใช้ในการอบรมในสำนักปฏิบัติ<br>กรรมประจำจังหวัด<br>2.3 ติดตามการใช้หลักสูตร | 1. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อ<br>ประเมินหลักสูตรสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มี<br>อยู่<br>2. นำหลักสูตรที่ได้รับการ<br>ปรับปรุงไปดำเนินการจัด<br>อบรมในสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด<br>3. ติดตามประเมินผลการ<br>อบรมปฏิบัติธรรมตาม<br>หลักสูตรของสำนักปฏิบัติ<br>กรรมประจำจังหวัด<br>4. รายงานผลการอบรม<br>ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>เพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร<br>ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ<br>กลุ่มผู้ปฏิบัติกรรม |

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติธรรม  
ประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการงบประมาณและเงินบริจาคที่โปร่งใส ตรวจสอบ  
ได้และเป็นที่ยังพอใจของผู้มีศรัทธาบริจาค

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ  |
|---|--|--|
| 1. ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุน<br>เพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด | จัดให้มีการตรวจสอบสภาพ<br>ปัจจุบันและปัญหาการบริหาร<br>งบประมาณและการบริจาคของ | 1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา<br>งานงบประมาณของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรม |

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|--|--|---|
|  | สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด   | 2. ตรวจสอบสภาพการจัดการงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>3. ดำเนินการพัฒนางานงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม<br>4. รายงานผลการดำเนินงานงบประมาณที่มีโปร่งใส สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด  |
| 2. สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากการสนับสนุนโดยภาครัฐและเอกชน                     | จัดให้มีกองทุนและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ที่มีความชัดเจน | 1. ประชาสัมพันธ์เพื่อระดมทุนเข้ากองทุนพัฒนาสำนักปฏิบัติประจำจังหวัด<br>2. ผู้บริหารกำกับติดตามการใช้งบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เช่น การประชุมวางแผนใช้จ่ายงบประมาณแต่ละภารกิจ การปฏิบัติธรรม กำหนดเกณฑ์การใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีการรายงานการใช้งบประมาณ |
| 3. ปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสสามารถ |  |   |

| ยุทธศาสตร์รอง                                  | มาตรการ | แนวทางปฏิบัติ |
|--|---------|---------------|
| ตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด |         |               |

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน การประชาสัมพันธ์ให้มีศักยภาพรองรับการปฏิบัติงานของสำนักงานปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ   |
|---|---|---|
| 1. ทบทวนสภาพบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน และการประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด | จัดให้มีการทบทวนสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน และการประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด | 1. ผู้บริหารกำกับติดตามประเมินผล ปรับปรุงการพัฒนาการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เช่น การประชุมวางแผนแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละภารกิจ ให้มีการรายงานการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ<br>2. ดำเนินการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการปฏิบัติธรรมในหลากหลายรูปแบบและเป็นลักษณะที่ไม่ใช่ธุรกิจ แต่เป็นลักษณะการเผยแผ่ทางพระพุทธศาสนา |

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|--|--|---|
| 2. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ<br>ข้อบังคับของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัดให้มี<br>ประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผล | จัดทำและพัฒนาระเบียบ<br>ข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มีความ<br>เหมาะสมกับสถานการณ์<br>ปัจจุบัน | 1. มีการทบทวนระเบียบ<br>ข้อบังคับให้สอดคล้องกับ<br>แนวทางดำเนินงานและแนว<br>ทางการพัฒนาสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด<br>2. จัดทำระเบียบข้อบังคับ<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมให้<br>สอดคล้องกับแนวทางการ<br>ปฏิบัติเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด<br>การแสวงหาผลประโยชน์<br>ของบุคคลภายในและ<br>ภายนอก<br>3. มีกฎข้อบังคับหรือระเบียบ<br>ปฏิบัติของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดที่จัดพิมพ์ไว้<br>เป็นเอกสารเผยแพร่หรือติด<br>ประกาศไว้ ณ บริเวณที่เห็น<br>ได้โดยชัดเจน |

#### แนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การส่งเสริมการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไปใช้ มีข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ซึ่งมีลักษณะที่เป็นปัจเจกมีแนวทางการในการปฏิบัติตามแนวทางที่ถนัดของตนเอง เป็นอิสระต่อกันและกัน แต่มีจุดประสงค์ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเหล่านั้น ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการต่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมสู่การร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนำไปสู่การปฏิบัติต้องดำเนินการดังนี้

1. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไปสู่หน่วยงานบริหารตั้งแต่ระดับสูง เช่น มหาเถรสมาคม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนองงานในการนำไปสู่การปฏิบัติ มีสำนักงานพระพุทธศาสนา เป็นต้น
2. ชี้แจง ทำความเข้าใจเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปพิจารณากำหนดเป็นนโยบายในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. จัดให้มีการประชุม การสัมมนาหรือการนำสู่วาระการประชุมสามัญของพระสังฆาธิการตั้งแต่ระดับหน ระดับภาค ระดับจังหวัด หรือเฉพาะสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดทั่วประเทศ โดยอาศัยกลไกการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไปใช้
4. การนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไปใช้ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านการบริหารของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
5. มีการทบทวนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เมื่อดำเนินการผ่านไปในระยะ 3-5 ปี จัดมีการทบทวนยุทธศาสตร์ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาร่างยุทธศาสตร์สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดต่อไปในอนาคต





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดโดยภาพรวม

จากการศึกษาสภาพและปัญหาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดทั้ง 6 กรณีศึกษาได้พบว่า

1. ด้านการจัดโครงสร้างและการจัดองค์กร การบริหารจัดการได้พบว่า เจ้าอาวาสทุกแห่ง เป็นเจ้าสำนักเองและบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด (ทุกแห่ง) เป็นการรวมศูนย์การบริหารจัดการ ทำให้ง่ายในการวางแผน การจัดบุคลากร การอำนวยการ การกำกับดูแล และการจัดสรรงบประมาณ สำนักปฏิบัติธรรมที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่มาก จะง่ายต่อการกำกับดูแล ข้อดีอาจจะเป็นการโครงสร้างที่ไม่ทันสมัย เช่น ไม่มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ขาดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและให้ความสำคัญกับพิธีกรรมมากเกินไปจนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง

นอกจากนี้สำนักปฏิบัติธรรมสามารถเลือกแนวทางในการปฏิบัติธรรมได้ตามถนัด และมีภารกิจตอบสนองความต้องการของสังคม ของหน่วยงานราชการหรือหน่วยภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถาบันต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติโดยไม่ถือว่าเป็นวันลา ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการ

และมีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่นของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติโดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

2. ด้านการบริหารบุคลากร พบว่า เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก มีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้มาปฏิบัติธรรม มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้ได้เข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่พระวิปัสสนาจารย์ มีพุทธอาสาช่วยเหลืองานและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มาปฏิบัติ รับลงทะเบียน เตรียมงาน เอกสาร คู่มือสถานที่ จัดเตรียมอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติ

ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ลักษณะงานของผู้เป็นพุทธอาสาทำหลายหน้าที่เกินไปและขาดไม่มีนโยบายพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ขาดระบบคัดสรรบุคลากร พระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ประจำ และพุทธอาสา การยึดติดผู้นำหรือพระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่องและบางกรณีมีความขัดแย้งระหว่างเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมและพระวิปัสสนาจารย์

3. ด้านบริหารงานวิชาการ พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีหลักสูตรและแนวทางการสอนไปในทิศทางเดียว คือ ตามหลักสติปัฏฐาน 4 ผู้ปฏิบัติธรรมมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน มีหลักสูตรค่ายพุทธบุตรค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนา พุทธอาสา การเผยแผ่เชิงรุกและส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุกหลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ พบว่า ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกัน การจัดหลักสูตรแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน และการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมที่สูงขึ้นมีน้อย การสนับสนุนสื่อในการเผยแผ่พระพุทธศาสนายังไม่ชัดเจน

4. ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ งบประมาณได้มาจากการรับบริจาค มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้ว่าเป็นเอกเทศและอิสระ สามารถตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้ การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใส มีระบบบัญชีรายรับ รายจ่าย สามารถตรวจสอบและจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอสำหรับการทำงานของสำนักปฏิบัติธรรม

ส่วนปัญหาด้านการบริหารงบประมาณพบว่า ยังขาดการกำกับติดตามและประเมินผล การใช้จ่าย ไม่มีการประเมินความคุ้มค่า และความสำเร็จในการใช้จ่าย งบประมาณ มีจำนวนจำกัด การจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอ โครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมี หลายขั้นตอนมากเกินไป สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อ หน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับการกิจกรรมของสำนักปฏิบัติ ธรรมประจำจังหวัด

5. ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า สำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็น ที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชน มีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบ การบริหาร จัดการทั่วไปมีความเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่นมีความสะอาด ปลอดภัย สะดวก เหมาะสมในการปฏิบัติธรรม มีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมและผู้ปฏิบัติธรรม

ปัญหาด้านการบริหารจัดการทั่วไป พบว่า เป้าหมายในการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมไม่ ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยนำมาใช้ใน การบริหารจัดการ ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การบริหารในรูปคณะกรรมการยังมีน้อย ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอมีอุปสรรคครบถ้วนเวลาปฏิบัติ ธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหาร จัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม และปัญหาด้านสาธารณสุขโดยเฉพาะโรคระบาดอุบัติใหม่ที่ เกิดขึ้น เช่น โควิด 19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม

5.1.2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด องค์ประกอบของ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

#### วิสัยทัศน์

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีศักยภาพการบริหารจัดการรองรับการปฏิบัติธรรม ของศาสนิกชนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

#### พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการ บริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. พัฒนาบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการเพื่อการอบรมปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3. จัดอบรมการปฏิบัติธรรมแก่ศาสนิกชนให้จิตใจที่สงบและมีความสุขสงบเย็นได้เป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาปฏิบัติธรรมและมีหลักสูตรที่หลากหลาย

4. บริหารงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เพียงพอต่อการใช้จ่าย มีความโปร่งใส สามารถกำกับติดตามตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5. การบริหารงานทั่วไปที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีคุณภาพได้

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

2. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอบรมปฏิบัติธรรม

3. เพื่อให้มีหลักสูตรการปฏิบัติธรรมอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับผู้เข้าปฏิบัติตามกลุ่มวัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

4. เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการงบประมาณและเงินบริจาคที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นที่ยังพอใจของผู้มีศรัทธาบริจาค

5. เพื่อส่งเสริมการพัฒนากิจการบริการงานทั่วไปด้านการวางแผน การประชาสัมพันธ์ให้มีศักยภาพรองรับการปฏิบัติงานของสำนักงานปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมให้มีรูปแบบที่ชัดเจนเพื่อศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์รอง 1) ปรับปรุงโครงสร้างของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน 2) ส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมศักยภาพพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์รอง 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและทักษะการอบรมปฏิบัติธรรมของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์รอง 1) ประเมินหลักสูตร วิธีการอบรมปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2) พัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับกลุ่มวัยผู้ปฏิบัติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ยุทธศาสตร์รอง 1) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2) สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากการสนับสนุนโดยภาครัฐและเอกชน 3) ปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์รอง 1) ทบทวนสภาพบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน และการประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2) ปรับปรุงพัฒนาระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิจัยการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดนำไปอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผู้บริหารควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน มีการจัดโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมตามลักษณะการบริหารงาน 4 ด้าน แต่ให้มีความยืดหยุ่นการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม ตลอดถึงส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดด้วยกัน ในรูปเครือข่ายการพัฒนา มีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ



บริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรม ให้มีกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ชัดเจน นำสู่การปฏิบัติได้ ส่งเสริมให้มีการขยายเครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรมจากระดับจังหวัด ไปสู่ระดับตำบลอำเภอที่มีความพร้อม ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันและปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม

ดังนั้น ด้วยแนวคิดดังกล่าวนี้ ผู้บริหารของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท โดยเฉพาะความคล่องตัวในการบริหารองค์กร ที่ประกอบด้วยการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สำนักปฏิบัติธรรมมีความคล่องตัวสามารถสร้างสำเร็จในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ ซึ่งมีความสอดคล้องผลการวิจัยของแม่ชีเนรัชฌา ศักดิ์ศิริสัมพันธ์ (2556) เรื่อง พุทธวิธีบริหารเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม ได้กล่าวถึงบทบาทในการบริหารของเจ้าอาวาส/เจ้าสำนักปฏิบัติธรรม ไว้ว่า เจ้าอาวาส/เจ้าสำนักเป็นผู้บริหารแต่ผู้เดียวในการจัดองค์กรการบริหารงานบุคคลด้วยหลักใช้คนให้เหมาะกับงาน การอำนวยการผู้มาเป็นหลักเพื่อกำหนดการทำงานตามสายงาน

2) ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรจะเสริมสร้างภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแพร่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม ควรมีการปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกแนวทางในการส่งเสริมการศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา ตลอดถึงสำนักปฏิบัติธรรม ควรจัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การบริหารและเทคโนโลยี อีกทั้งควรเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการและด้านเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และควรจัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก

ดังนั้น แนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผู้บริหารควรจะเน้นการบริหารบุคลากรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลดีต่อความสำเร็จของสำนักปฏิบัติธรรม



ควรสนับสนุนและส่งเสริมพระวิปัสสนาจารย์ได้เข้าศึกษาต่อ หรือเข้าอบรมปฏิบัติธรรมในหลักสูตรพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระมหากังวาล ชีรธมฺโม (สรชัย) (2558) เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด กล่าวไว้ว่า มีการส่งเสริมให้มีการศึกษาปฏิบัติธรรมและอบรมภาคปฏิบัติภาวนาธรรมแก่พระภิกษุสามเณรภายในสำนัก เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีความเอาใจใส่ในการเผยแผ่พระธรรมคณะสงฆ์สนับสนุนการอบรมหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ การทำงานของบุคลากรให้พร้อมที่จะเสียดสเพื่อประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3) ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรต้องส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลาย มีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับพื้นฐานและระดับที่สูงขึ้นให้เหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธศาสนา ควรมีการเพิ่มและพัฒนาศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม การประเมินผลและการนิเทศติดตามการดำเนินงาน

ดังนั้น ในการบริหารงานวิชาการนี้ ผู้บริหารสำนักปฏิบัติธรรมจึงควรมีประเมินผลในการจัดหลักสูตรที่หลากหลายของสำนักปฏิบัติธรรมอย่างเอาใจจริงเอาใจจดจ่อตลอดถึงประเมินวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม การนิเทศติดตามการดำเนินงาน เพื่อการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้เข้ามาปฏิบัติธรรมในอนาคตเพื่อเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจเข้าปฏิบัติธรรมตามหลักสูตรที่มีความหลากหลายทั้งหลักสูตรพื้นฐานเหมาะสมกับกลุ่มวัยและหลักสูตรที่สูงขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติธรรมที่ผ่านหลักสูตรพื้นฐานมาในระดับหนึ่งแล้ว นำไปสู่ผลสำเร็จด้านการจัดการหลักสูตรของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระครูวิจิตรธรรมวิภัช (บุเลิศ หงษา/ปญญาวุโธ) (2562) เรื่อง การพัฒนาการส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กล่าวถึงบทบาทของสำนักปฏิบัติธรรมว่าการพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย เป็นการเพิ่มโอกาสให้มีการจัดโครงการปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโครงการที่เป็นแบบระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของประชาชนหลากหลายกลุ่ม บางโอกาสต้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ด้วยการให้ออกไปปฏิบัติธรรมตามหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถานที่หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน สถานศึกษา เป็นต้น

4) ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ตลอดถึงการสร้างโอกาสการเข้าถึง

งบประมาณที่จะได้รับการสนับสนุนโดยภาครัฐและเอกชน อีกทั้งปรับปรุงระบบการบริหาร งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดและควรวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริง สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม อีกประการหนึ่งนั้น สำนักปฏิบัติธรรมควรจัดให้มีระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการบริหาร งบประมาณในงานวิจัยการบริหารจัดการจัดเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ว่าควรมีการ วางแผนกรอบการบริหารจัดการประมาณการรับ การจ่ายล่วงหน้าเพื่อนำลงสู่กระบวนการบริหาร จัดการวัดในทั้งระบบ

ดังนั้น สำหรับแนวทางในการบริหารการจัดการด้านงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม ประจำจังหวัด นั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินและงบประมาณ รวมทั้งระบบ การตรวจสอบของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดทำ ระเบียบข้อบังคับให้รัดกุม คล่องตัว และโปร่งใสในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งสอดคล้อง กับผลวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของ พระมหากังวาล ธีรธมฺโม (ศรชัย) (2557) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการภายในสำนักจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายให้ เป็นระบบ โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ บัญชีการเงินของสำนักปฏิบัติธรรมควรแยกจากบัญชีวัด และมีการตั้งทุนเพื่อการเผยแผ่ของสำนักปฏิบัติธรรม นอกจากนี้สำนักปฏิบัติธรรมจะมีภารกิจใน การจัดหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มขึ้นจะต้องมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถจัดทำแผนการดำเนินงานในลักษณะการพึ่งตนเองอย่างพอเพียง มีการ สร้างโอกาสในการเข้าถึงงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน โดยการอาศัยศักยภาพของ กิจกรรมการปฏิบัติธรรมที่เป็นจุดเด่นของสำนักปฏิบัติธรรมแต่ละแห่ง และมีการแผนการใช้ งบประมาณที่สอดคล้องชัดเจนกับสถานการณ์

5) ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรมีการ กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเป็น ที่ยอมรับของชุมชนและพุทธศาสนิกชน ตลอดจนควรส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติธรรมจัดหลักสูตร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจและสร้างพุทธอาสาสมัครสนับสนุนงานให้มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนัก ปฏิบัติธรรมให้มีความมีประสิทธิภาพอีกด้วย ควรมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยสอดคล้อง และรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข ประการสำคัญ

อีกประการหนึ่งนั่นคือ ควรจัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน โดยเน้นการจัดทำแผนงานรวมถึงโครงการแบบมีส่วนร่วม มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ทันสมัย ให้มีความเท่าทันกับสถานการณ์ มีการเร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ดังนั้น ผู้บริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ให้มีการรับรู้กิจกรรมการปฏิบัติธรรมหรือบทบาทของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความแพร่หลาย มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทั้งการปฏิบัติงานและการบริหารภายในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างทันสมัย ทันเหตุการณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระครูวิสุทธิธานันท์ทคุณ (สุรศักดิ์ วิสุทธาจาโร) (2557) เรื่อง การบริหารจัดการวัดเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยีบูรณาด้วยหลักพุทธธรรมนำการบริหาร/การปกครองไปพร้อมกับความเจริญ ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่และจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่มีคุณภาพในอนาคต

#### 5.2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ผู้วิจัยได้จัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด สามารถนำมาอภิปรายผลในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมให้มีรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์นี้มีมาตรการคือ ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมสมัยใหม่ จัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ลักษณะงาน ส่งเสริมภาวะผู้นำผู้บริหารทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารและคุณลักษณะส่วนตัว ควรจัดให้มีเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรม

ในส่วนแนวทางการปฏิบัตินั้นควรจัดอบรม/ให้ความรู้/ศึกษาดูงานสำนักปฏิบัติธรรมที่ประสบความสำเร็จ เพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เป็นไปตาม โครงสร้างและสอดคล้องกับลักษณะงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม และนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม เช่น อินเทอร์เน็ต ให้มีฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และจัดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่เหมาะสมประกอบด้วย (Hardware) เช่น เครื่องเสียง คอมพิวเตอร์

จอภาพ กล้องถ่ายภาพ กล้องวิดีโอ โมเด็มอินเทอร์เน็ต และ (Software) เช่น โปรแกรมการปฏิบัติ  
 ธรรม ชุดความรู้ด้านการอบรมปฏิบัติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมศักยภาพพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการอบรม  
 ปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์นี้มีมาตรการคือ ควรเพิ่มศักยภาพพระวิปัสณาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม  
 ประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพในการอบรมปฏิบัติธรรม จัดทำเกณฑ์การสรรหาและพัฒนา  
 บุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์  
 ปัจจุบัน และควรจัด/พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้  
 เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันพร้อมทั้งส่งเสริมศักยภาพพุทธอาสา  
 ให้มีความรู้ความสามารถสนับสนุนงานปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพ

แนวทางการปฏิบัติที่สำนักปฏิบัติธรรมร่วมกับมหาวิทยาลัยสงฆ์ในการพัฒนา  
 ศักยภาพบุคลากรด้านความรู้วิชาการและการอบรมปฏิบัติธรรม มีการติดตามและประเมินการ  
 พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความรู้วิชาการและการอบรมปฏิบัติธรรม ให้มีการจัดหลักสูตรพัฒนา  
 พุทธอาสาสนับสนุนงานปฏิบัติธรรมสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และติดตามและประเมินผล  
 การดำเนินงานของพุทธอาสาอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง  
 กับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้วยความโปร่งใส จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงาน  
 บุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม พัฒนาบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น  
 อบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ  
 บุคลากรในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด  
 ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์นี้มีมาตรการคือ ควรจัดให้มีการประเมินหลักสูตรและวิธีการอบรมของ  
 สำนักปฏิบัติธรรมที่มีอยู่เดิมเพื่อนำผลประเมินมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร และนำหลักสูตรที่  
 ปรับปรุงไปใช้ในการอบรมในสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ต้องมีการติดตามการใช้หลักสูตร

และแนวทางการปฏิบัติ ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อประเมินหลักสูตรสำนักปฏิบัติธรรม  
 ประจำจังหวัดที่มีอยู่ โดยการสร้างเครื่องมือประเมินหลักสูตร มีการจัดทำรายงานผลการประเมิน  
 หลักสูตรและวิธีการอบรมเพื่อการปรับปรุงพัฒนา และนำหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงไป  
 ดำเนินการอบรมปฏิบัติธรรม และติดตามประเมินผลการอบรมปฏิบัติธรรมตามหลักสูตรของสำนัก

ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ต้องมีการรายงานผลการอบรมปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มผู้ปฏิบัติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ยุทธศาสตร์นี้มีมาตรการคือ จัดให้มีการตรวจสอบสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และจัดให้มีกองทุนและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความชัดเจน

และแนวทางการปฏิบัติ ควรแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนางานงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม ตรวจสอบสภาพการจัดการงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ดำเนินการพัฒนางานงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม และรายงานผลการดำเนินงานงบประมาณที่มีโปร่งใสสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เพื่อระดมทุนเข้ากองทุนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผู้บริหารกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เช่น การประชุมวางแผนใช้จ่ายงบประมาณแต่ละภารกิจการปฏิบัติธรรม กำหนดเกณฑ์การใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์นี้มีมาตรการคือ ควรจัดให้มีการทบทวนสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน และการประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พร้อมทั้งจัดทำและพัฒนาระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

แนวทางการปฏิบัติ ผู้บริหารกำกับติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงการพัฒนาการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เช่น การประชุมวางแผนแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละภารกิจ ให้มีการรายงานการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการปฏิบัติธรรมในหลากหลายรูปแบบและเป็นลักษณะที่ไม่ใช่ธุรกิจแต่เป็นลักษณะการเผยแผ่ทางพระพุทธศาสนา มีการทบทวนระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จัดทำระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก มีกฎข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติของสำนัก



ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่จัดพิมพ์ไว้เป็นเอกสารเผยแพร่หรือตีพิมพ์ไว้ ณ บริเวณที่เห็นได้โดยชัดเจน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 มหาเถรสมาคมตลอดถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนงานการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ซึ่งมีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นต้น ควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1.2 มหาเถรสมาคมและสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมกำกับติดตามการดำเนินงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรกำหนดบทบาทของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ชัดเจน ตามความถนัดของแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อประสิทธิภาพการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมในการฝึกอบรมปฏิบัติธรรม มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการพัฒนาจิตใจประชาชน ศาสนิกชนตามแนวทางการพัฒนาบุคคลในพุทธศาสนา และกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา

1.3 มหาเถรสมาคมควรส่งเสริมนโยบายการให้บริการวิชาการทางพุทธศาสนาในรูปแบบที่หลากหลายอย่างบูรณาการร่วมกันระหว่างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้การส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมือระหว่างพุทธศาสนิกชน มีการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาอบรมปฏิบัติธรรม มีการทำงานร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการอบรมปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาอย่างเป็นระบบ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

2.1 ในการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ สำหรับเจ้าสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ควรแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม กล่าวคือ การสื่อสาร ถ่ายทอดและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องกำหนดมาตรการและแนวทางในการปฏิบัติทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงระดับบุคคลที่สามารถปฏิบัติได้จริง และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างมิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพและมิติการพัฒนาองค์กรด้วย ซึ่งหน่วยงานอาจใช้ Balanced Scorecard ทั้งที่เป็นยุทธศาสตร์รองและยุทธศาสตร์หลักได้



2.2 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต มีผลกระทบทำให้สำนักปฏิบัติธรรมต้องปรับเปลี่ยน โดยมุ่งเน้นการเตรียมคนเข้าสู่ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารควรจัดทำแผนงานและนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้รู้จักการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย และควรจะพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นเชิงรุกเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

2.3 ผู้บริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดควรพัฒนาคุณภาพพระวิปัสสนาจารย์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความชำนาญ มีประสบการณ์ และวิธีการฝึกอบรมปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม ที่จะนำไปสู่การพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีคุณภาพและควรสนับสนุนให้มีนโยบายการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสำนักปฏิบัติธรรมและองค์กรอื่น ๆ ภายนอก

2.4 ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง จะมีบทบาทต่อการบริหารจัดการ การฝึกอบรมปฏิบัติธรรม ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่ต้องพึ่งอาศัยเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจะพัฒนาการบริหารจัดการโดยอาศัยเทคโนโลยีอย่างกว้างขวางและเท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

2.5 การพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ สามารถที่จะบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ได้นั้นต้องอาศัยยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดควรนำยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมสู่ความเป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของศาสนิกชนที่สนใจเพิ่ม โอกาสการเข้าถึงแนวทางการปฏิบัติ นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและคุณภาพของชีวิตที่ดีได้

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยควรมีการนำประเด็นที่เป็นข้อค้นพบสำคัญไปศึกษาวิจัยต่อเนื่องดังนี้

3.1 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการกลไกทางยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือเพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดหรือหน่วยงานอื่นใดจะไม่สามารถพัฒนาหรือบริหารโดยไม่มียุทธศาสตร์ที่ดีได้ ดังนั้นการงานวิจัยนี้ จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป ในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่นที่มีประสิทธิภาพ

3.2 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารคือภาวะผู้นำ หัวข้อการทำวิจัยต่อไปที่น่าสนใจ ควรเป็นเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้ของผู้บริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

3.3 ในขณะที่กลไกหรือความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสามารถนำมาถ่ายทอดเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งให้การบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ได้ จึงควรมีการศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันและอนาคตในการบริหารจัดการองค์กรทางศาสนาที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์

3.4 การประชาสัมพันธ์เป็นกลไกเผยแพร่ที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งเป็นการสร้างและเพิ่มโอกาสที่จะนำพารองการทางศาสนาให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ควรมีการทำวิจัย เรื่องยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรมการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แนวทางในการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.5 ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการของตนเอง ของแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเพื่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูง และทันสมัย สอดคล้องกับยุคสมัยและสังคมแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนาชัย สุขวณิช, พรชัย อรัณยกานนท์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- บำเพ็ญ ไมตรี โสภณ. (2555). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตกเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บรรยงค์ โตจินดา (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- ปกรณ ปรียากร. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ : เสมารธรรม.
- ผุสดี วัฒนสาคร. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยสู่การเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. *องค์การและการจัดการ*. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พระครูภาวนารัตนาภรณ์ (กำพล สิริภทฺโท). (2559). *การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของพระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูวิจิตรธรรมวิภักษ์ (บุญเลิศ หงษา/ปญญาวุธ). (2562). *การพัฒนาการส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูวิสุทธานันทคุณ (สุรศักดิ์ วิสุทธาจาโร). (2557). *การบริหารจัดการวัดเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พระมหากังวาล ชีรธมฺโม (ศรชัย). (2557). *การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติ  
ธรรมประจำจังหวัด* (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุณฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา:  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาประสาน อนุวตฺโต (ทัศนารุณพงศ์). (2558). *การพัฒนาการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของ  
สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุณฎีบัณฑิต).  
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- แม่ชีเนรัชฌา ศักดิ์ศิริสัมพันธ์. (2556) *พุทธวิธีบริหารเพื่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม* (ปริญญา  
ณิพนธ์ปริญญาคุณฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย.
- วรรณรต แสงมณี. (2553). *องค์การ: ทฤษฎี การออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*.  
กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วันชัย มีชาติ. (2557). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พอร์เตอร์, ไมเคิล อี. (2528). *ยุทธวิธีการแข่งขัน* (สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และ  
อุตตม สวานายน ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพฯ: อมรินทร์
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สุพานี สฤณภู่วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล สุขะพรหม, และคณะ. (2555) *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management*. กรุงเทพฯ: สามลดา
- อุทัย บุญประเสริฐ (2537). *การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- อุทัย สติมัน. (2555). *การพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับสำนักปฏิบัติธรรมในประเทศไทย*.  
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

## ภาษาต่างประเทศ

- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1997). *Supervision: Key link to productivity*. Homewood, III: Irwin.
- Carter, V. G. (1973). *Winston Churchill: An intimate portrait*. New York: Harcourt.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human resource management: Concepts and practice*. New York: Harcourt.
- Eisner, E. W. (1996). *Educational connoisseurship and criticism: Their form and functional in educational evaluation*. *Journal of Aesthetic Education*.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Gulick L., & Urwick, J. (1973). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Gulick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Fayol, Henri. (2004). *Human resource management, in a business context*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Thomson Learning.
- Mintzberg Henry, Brian Quinn James, & Voyer John, (1995). *The strategy process*. Prentice Hall.
- Hubbard, G. (2000). *Strategic management: Thinking analysis and action*. NSW, Australia: Prentice Hall.
- Ken, Favaro, Kasturi, Rangan, & Evan Hirsh. (2012). *Strategy: An executive's definition*. Booz & Company.
- Sheldrake, John R. (1996). *Management theory from taylorism to japanization*. London: International Thompson Business Press.
- Johnson, Gerry, & Scholes, Kevan. (2010). *Mapping and remapping organizational culture: A local government example*. UK: Pearson Education.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook*. Great Britain: Wheaton & Co. Ltd. Exeter.
- Paisey. (1992). *Computer assistance in information work by William and Matilda Butler*. United States: National Technical Information Service.



Pearce II, J.A., & Robinson, Jr. R B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.

Pearce II, J.A., & Robinson, Jr. R B. (2008). *Formulation implementation, and control of competitive strategy*. (11<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Pearson.

Yukl, G.A. (1992). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice - Hall.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564

จาก สำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยครูศาสตร์

เรียน กรรมการสอบสัมมนาวิทยานิพนธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย วิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

**เรื่อง ขอเชิญเป็นกรรมการสอบสัมมนาวิทยานิพนธ์**

ด้วย พระมนตร์วิช ยานันท์บุญศิริ นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา ซึ่งกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริธวัชศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ยื่นคำร้องขอสอบสัมมนาวิทยานิพนธ์ โดยวิทยาลัยครูศาสตร์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสัมมนาวิทยานิพนธ์ดังนี้

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ              | ประธานกรรมการ                         |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริธวัชศรี | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ   | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม        |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภา   | กรรมการ                               |
| 5. อาจารย์ ดร.สรเสริญ สุวรรณ             | กรรมการ                               |

ในการนี้ วิทยาลัยครูศาสตร์ได้กำหนดให้มีการสอบสัมมนาวิทยานิพนธ์ ในวันอาทิตย์ที่ 21 กุมภาพันธ์ 2564 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครูศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ

จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นกรรมการสอบสัมมนาวิทยานิพนธ์ ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



(อาจารย์ ดร.พงษ์กิจไญ์ แจ่มใจกล)

คณบดีวิทยาลัยครูศาสตร์

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2564

จาก สำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยครูศาสตร์

เรียน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย วิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

**เรื่อง ขอเชิญกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์**

ด้วยวิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้กำหนดให้มีการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เรื่อง "พุทธศาสตร์การพัฒนากาการบริหารสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" ของ พระมงคลธัช ยานันทปัญญาสิริ นักศึกษาระดับศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธวัชศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในวันที่ 5 มีนาคม 2564 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครูศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16

ในกรณี นี้วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 1. พระเมธาวิเชียร (สุเทพ) พุทธิจรรยา (รองศาสตราจารย์ ดร.) | ประธานกรรมการ                             |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธวัชศรี              | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์     |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชัย บุญประเสริฐ                    | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 4. อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ                               | กรรมการ                                   |
| 5. อาจารย์ ดร.สรรเสริญ สุวรรณ                             | กรรมการ                                   |

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ตาม วันเวลา และสถานที่ดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง



(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา โนนโพธิ์)  
คณบดีวิทยาลัยครูศาสตร์



วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 648,649

โทรสาร 02-954-9730

ที่ มธบ๐๕๓๕(๑)/๐๗๒๖

๑ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนเชิญเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์  
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้กำหนดให้มีการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เรื่อง “พุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ของ พระมนตร์ธัช ยานันทปัญญา สิริ นักศึกษาระดับศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธังขันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในวันศุกร์ที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร ๖ ชั้น ๑๖

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| ๑. พระเมธาวิเชียร (สุเทพ) พุทธรจรรยา (รองศาสตราจารย์ ดร.) | ประธานกรรมการ                   |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธังขันธ์             | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์     |
| ๓. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ                    | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๔. อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ                               | กรรมการ                         |
| ๕. อาจารย์ ดร.สรวิชัย สุวรรณ                              | กรรมการ                         |

จึงเรียนมาเพื่อขออนเชิญเป็นกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ตาม วันเวลา และสถานที่ ดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา แก้วโกศล)  
คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร.๐๖-๙๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๔๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙



ที่ มธป๐๔๑๔(๑)/๐๗๓๖

๓ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นประธานและกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์  
นมัสการ พระเมธาวิเชียร (สุเทพ) ทุทธจรรยา (รองศาสตราจารย์ ดร.)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้กำหนดให้มีการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" ของ พระเมธาวิเชียร ยานันทปัญญา สิริ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พินสุดา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในวันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร ๖ ชั้น ๓๖

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| ๑. พระเมธาวิเชียร (สุเทพ) ทุทธจรรยา (รองศาสตราจารย์ ดร.) | ประธานกรรมการ                   |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินสุดา สิริรังศรี              | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์     |
| ๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทัย บุญประเสริฐ                   | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๔. อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ                              | กรรมการ                         |
| ๕. อาจารย์ ดร.สรวลเสริญ สุวรรณ                           | กรรมการ                         |

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญเป็นกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ตาม วันเวลา และสถานที่ ดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความเคารพ



(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา นามันโกศล)  
คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร. ๐๒-๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๕๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙

ที่ มธบ ๐๕๑๔(๑)/๐๗๑๖

๑ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ได้กำหนดให้มีการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" ของ พระมนตร์ชัย ยานันทปัญญา สิริ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในวันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร ๖ ชั้น ๑๖

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| ๑. พระเมธาวิเชียร (สุเทพ) พุทธจรรยา (รองศาสตราจารย์ ดร.) | ประธานกรรมการ                   |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริรังศรี              | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์     |
| ๓. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ                   | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๔. อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ                              | กรรมการ                         |
| ๕. อาจารย์ ดร.สรจเสริญ สุวรรณ                            | กรรมการ                         |

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญเป็นกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ตาม วันเวลา และสถานที่ ดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.พงษ์เกียรติ แมนโกศล)  
คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร.๐๒-๙๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๕๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙

ที่ มธบ๐๔๓๔(๑)/๐๗๓๖

๓ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.สรเสริญ สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพกิจบัณฑิตย ได้กำหนดให้มีการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" ของ พระมนตรัชช ยานันทบุญ สิริ นักศึกษาลัทธิศรัทธาศาสตรครูชฎี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในวันศุกร์ที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร ๖ ชั้น ๓๖

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพกิจบัณฑิตย ได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| ๑. พระเมธาวิเชียร (สุเทพ) พุทธจรรยา (รองศาสตราจารย์ ดร.) | ประธานกรรมการ                   |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริรังศรี              | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์     |
| ๓. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ                   | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๔. อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ                              | กรรมการ                         |
| ๕. อาจารย์ ดร.สรเสริญ สุวรรณ                             | กรรมการ                         |

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญเป็นกรรมการ สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ตาม วันเวลา และสถานที่ ดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา แมนใจกล)  
คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร.๐๖-๓๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๔๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์



๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูประวิตรวิหารการ (วีรัมย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย พระมนตร์ชัย ยานันท์บุญศิริ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธังขันธ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำเครื่องมือวิจัย

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ พระมนตร์ชัย ยานันท์บุญศิริ ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์

โทร.๐๒-๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๒๔๘

(พระมนตร์ชัย ยานันท์บุญศิริ ๐๘๑-๑๐๑-๔๖๓๒,๐๓๕-๘๕๕-๘๖๕๕)

๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูปลัดสิทธิวัฒน์ (ภู่ชิววิสิฎฐ์ ยโสโร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธังศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการทำเนิกรการจัดทำเครื่องมือวิจัย

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอมิมีการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์

โทร.๐๖-๔๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘

(พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ ๐๘๑-๑๐๑-๔๖๓๒,๐๙๕-๘๔๕-๘๖๕๕)



๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูภาวนาจันทคุณ (แจ้ง จันทคุณโม)


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย พระมนตร์ชัย ยานันทบุญศิริ นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริวงษ์ศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำเครื่องมือวิจัย

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ พระมนตร์ชัย ยานันทบุญศิริ ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอมณัสการด้วยความเคารพ

  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)  
 ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์

โทร.๐๒-๕๕๔-๕๓๐๐ ต่อ ๖๔๘

(พระมนตร์ชัย ยานันทบุญศิริ ๐๘๑-๑๐๑-๕๖๓๒,๐๙๕-๘๔๕-๘๖๔๕)

๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระภิกษวนาพัฒนาบุญสิริ วิ. (สมัย สมโย)


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริรังศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำเครื่องมือวิจัย

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความเคารพ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร.๐๒-๕๕๕-๓๓๐๐ ต่อ ๖๕๘  
(พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ ๐๘๑-๑๐๑-๕๖๓๒,๐๓๕-๘๕๕-๘๖๑๕)

๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระปัญญาภิรมย์ (สง่า สุภโร)


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย พระมนตร์ชัย ยานันท์บุญศิริ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริรังศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำเครื่องมือวิจัย

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ พระมนตร์ชัย ยานันท์บุญศิริ ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอนมัสการด้วยความเคารพ


  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา บุญประเสริฐ)
   
 ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
   
 สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒-๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘

(พระมนตร์ชัย ยานันท์บุญศิริ ๐๘๑-๑๐๑-๔๖๓๒,๐๓๕-๘๕๕-๘๖๑๕)

๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระมหาเฉลิม ปิยทสฺสี,ดร.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุขภูมิตัด สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริจรัสศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำเครื่องมือวิจัย

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด" ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒-๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘

(พระมนตร์ชัย ยานันทบุญสิริ ๐๘๑-๑๐๑-๔๖๓๒,๐๙๕-๘๕๕-๘๖๑๕)

## ภาคผนวก ค

1. แบบสัมภาษณ์
2. ร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด
3. สรุปการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

## 1. แบบสัมภาษณ์

### แบบสัมภาษณ์

#### เพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

##### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีจุดประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ระดับคุณูปนิพนธ์ ของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรณกิจบัณฑิตย

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อผู้วิจัยจะได้นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและใช้ในการวิจัยเท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูล เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงเรียนชี้แจง และขอขอบคุณท่านในการให้เก็บข้อมูลในครั้งนี้ด้วย

พระมนตร์รัช ยานันทบุญศิริ  
นักศึกษาระดับปริญญาโท  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....อนุญาตให้เผยแพร่ข้อมูลได้ ดังนี้

เผยแพร่ภาพถ่ายได้  เผยแพร่คำให้สัมภาษณ์ได้  เผยแพร่ทั้งภาพและเสียงได้

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....



## แบบสัมภาษณ์

เพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

วันที่สัมภาษณ์ ..... เดือน ..... พ.ศ.....  
 ชื่อสถานที่ให้สัมภาษณ์.....เบอร์โทรศัพท์ต่อ.....  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ..... ฉายา..... นามสกุล.....  
 ตำแหน่ง.....การศึกษา.....  
 น.ธ.....ป.ธ.....  
 ผู้สัมภาษณ์ชื่อ..... นามสกุล.....  
 สัมภาษณ์โดย  ตัวต่อตัว  ทางโทรศัพท์  ทางโปรแกรมไลน์  
 อื่นๆ.....  
 เริ่มการสัมภาษณ์ เวลา.....เสร็จการสัมภาษณ์ เวลา.....

## ประเด็นการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและสำนักปฏิบัติธรรม

เจ้าอาวาสชื่อ.....อายุ.....พรรษา.....

วิทยฐานะ นักธรรมชั้น.....เปรียญธรรม.....ประโยค

วุฒิการศึกษาสามัญ

- ระดับประถมศึกษา  ระดับมัธยมศึกษา  ระดับอนุปริญา  
 ระดับปริญญาตรี  ระดับปริญญาโท  ระดับปริญญาเอก

ปัจจุบันสำนักปฏิบัติธรรมมีพระวิปัสสนาจารย์จำนวน.....รูป

ชื่อ.....อายุ.....พรรษา.....

ชื่อ.....อายุ.....พรรษา.....

ชื่อ.....อายุ.....พรรษา.....

ชื่อ.....อายุ.....พรรษา.....

ผู้ปฏิบัติธรรมแต่ละครั้งจำนวนครั้งละ ประมาณ.....คน

มีการเก็บสถิติผู้ปฏิบัติธรรมหรือไม่ อย่างไร.....

ผู้มาปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย.....

ผู้ปฏิบัติธรรมมีค่าใช้จ่ายหรือไม่ อย่างไร.....

สถานที่พักสำหรับผู้ปฏิบัติสามารถรองรับผู้ปฏิบัติได้สูงสุดเท่าไร.....

สถานที่สำหรับการปฏิบัติ รองรับผู้ปฏิบัติได้สูงสุดเท่าไร.....

แนวทางในการปฏิบัติธรรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- อานาปานสติ       อุบาสก-อุบาสิกา       พุทธ-โร  
 สัมมา-อรหัง       พิจารณา รูปนาม

การได้รับทราบข่าวประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักปฏิบัติธรรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- วิทยุ       โทรทัศน์       โทรศัพท์  
 หนังสือพิมพ์       วารสารข่าว       สื่อโซเชียล  
 บอกต่อ ๆ กัน       อื่น ๆ โปรดระบุ.....

หลักสูตรที่เคียดและเคยปฏิบัติธรรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- หลักสูตร 3 วัน       หลักสูตร 5 วัน  
 หลักสูตร 7 วัน       หลักสูตร 15 วัน  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

1. ท่านเห็นว่าโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร มีอุปสรรคปัญหาและความต้องการอย่างไรบ้าง.....  
.....  
.....
2. ท่านต้องการให้โครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด มีลักษณะหรือรูปแบบเป็นอย่างไร.....  
.....  
.....
3. สภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมของท่านอย่างไร.....  
.....  
.....

4

4. การบริหารด้านบุคลากร ของสำนักปฏิบัติธรรมของท่านมีการบริหารจัดการอย่างไร การจัดหาบุคคลเข้ามาทำงาน การพัฒนาและฝึกบุคคล การทำนุบำรุงรักษามูลนิธิ และท่านต้องการให้การบริหารด้านบุคลากรของสำนักปฏิบัติของท่านมีลักษณะหรือรูปแบบเป็นอย่างไร.....

.....

.....

.....

5. การบริหารด้านวิชาการ มีการให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติอย่างไร มีหลักสูตรสำหรับการปฏิบัติอย่างไร.....

.....

.....

.....

6. การบริหารด้านงบประมาณ สำนักปฏิบัติธรรมของท่านได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการอย่างไร บริหารจัดการงบประมาณทำอย่างไร.....

.....

.....

.....

7. การบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ สถานที่ปฏิบัติธรรมของท่านมีสภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร มีการจัดการดูแลและทำนุบำรุงสถานที่อย่างไร.....

.....

.....

.....

8. การบริหารจัดการทั่วไป มีการใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างไร มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์สำนักปฏิบัติธรรมของท่านอย่างไร.....

.....

.....

.....

9. ในบริบทสำนักปฏิบัติธรรมของท่านมีอะไรเป็นสำนักปฏิบัติธรรมของท่านมีจุดเด่นอย่างไร ถ้าจะมีจุดใดที่จะพัฒนาปรับปรุงท่านจะพัฒนาปรับปรุงท่านจะพัฒนาจุดอะไร และพัฒนาอย่างไร.....

.....

.....

.....

10. การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ที่มีความเหมาะสมต่อสภาพสังคมปัจจุบันควรเป็นอย่างไร.....

.....

.....

11. การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมที่มีคุณภาพควรเป็นอย่างไร.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

1. ท่านเห็นว่า สำนักปฏิบัติธรรมควรมีแนวทางในการทำงานอย่างไร ปัจจุบันสำนักปฏิบัติธรรมของท่านมีการกำหนดแนวทางในการทำงานอย่างไร (วิสัยทัศน์).....

ต้องการเห็นสำนักปฏิบัติธรรมดำเนินไปทิศทางไหน (พันธกิจ).....

2. ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดด้าน โครงสร้างควรเป็นอย่างไร.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดด้านงานบุคคลควรเป็นอย่างไร.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดด้านวิชาการควรเป็นอย่างไร.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดด้านงบประมาณ ควรเป็นอย่างไร.....

.....

6. ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดด้านอาคารสถานที่ และการจัดการทั่วไป ควรเป็นอย่างไร.....

.....

7. ท่านคิดว่า จะมีข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการ สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดควรเป็นอย่างไร และอยากให้สำนักปฏิบัติธรรมมีลักษณะเป็นอย่างไรในอนาคต.....

.....

ขอขอบคุณและกราบขอบพระคุณทุกท่านที่เมตตาให้สัมภาษณ์ มา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการสัมภาษณ์





## 2. ร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

การร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของสำนักปฏิบัติธรรมฯ ตามที่กล่าวมาข้างต้น ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis กล่าวคือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และตามประเด็นที่พบเพิ่มเติมระหว่างการวิจัยจากสำนักปฏิบัติธรรมการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดจำนวน 6 แห่ง จากนั้นนำมา สังเคราะห์เพื่อให้ทราบข้อมูลในการนำไปจัดทำเป็นร่างยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จากผลการวิเคราะห์ฯ พบว่า การเสนอร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

จากข้อมูลผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพื่อร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ด้วยเทคนิค TOWS Matrix โดยการจับคู่เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ SO, ST, WO และ WT ตามตารางการจับคู่เพื่อกำหนดร่างยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 1 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO   |
|--|--|---|
| 1) การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจนทำให้สำนักปฏิบัติธรรมได้รับความเชื่อถือมีผู้มาปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง<br>3) มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ในการประยุกต์ใช้หลักธรรม เพื่อบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ<br>4) มีการบริหารจัดการที่ดีมี | 1) คณะสงฆ์ให้อิสระแก่สำนักปฏิบัติธรรมในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติธรรมตามถนัด<br>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการตอบสนองความต้องการของสังคม ของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานภาคเอกชนส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษา | 1) ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>2) จัดโครงสร้างสำนักให้เป็นไปตามลักษณะงานบริหารที่เป็นปัจเจกและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ความต้องการองค์กรภายนอกและผู้ปฏิบัติธรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม |



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>ธรรมาภิบาล (good governance) ทำให้บุคลากรเกิดความปรองดองสามัคคี มีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง และสำนักปฏิบัติธรรม ตลอดถึงส่วนรวม</p> <p>(5 สำนักปฏิบัติธรรมสร้างเครือข่าย และช่องทางในการนำเสนอหลักการแนวปฏิบัติ ตามวิถีเชิงพุทธยุคใหม่</p> | <p>ปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติ โดยไม่ถือว่าเป็นวันลา</p> <p>3) ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมวงกว้าง ส่งผลให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการอย่างกว้างขวาง</p> <p>5) มีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่น ของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม</p> |  |
|--|--|--|

จากตารางที่ 1 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1) ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) จัดโครงสร้างสำนักให้เป็นไปตามลักษณะงานบริหารที่เป็นปัจเจกและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ความต้องการภายนอกและผู้ปฏิบัติธรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการ  
บุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO   |
|--|---|---|
| <p>1) เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก</p> <p>2) พระภิกษุสงฆ์ในวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรม เป็นที่เคารพ ศรัทธา และยอมรับของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง จนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>4) มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่บุคลากรที่เป็นพระวิปัสสนาจารย์ และพระภิกษุสงฆ์ของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระดับปริญญาโท ปริญญา เอก</p> <p>5) บุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านศาสนธรรมและการเผยแผ่ให้แก่ผู้ปฏิบัติธรรม และมี</p> | <p>1) ศาสนิกชนและผู้ปฏิบัติธรรมโดยทั่วไปให้การยอมรับนับถือเจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ในการอบรมสั่งสอนผู้ปฏิบัติให้ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติธรรมและพัฒนาด้านจิตใจด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตามแนวทางของสำนักปฏิบัติธรรมนั้น ๆ</p> <p>2) มหาวิทยาลัยสงฆ์มีการเปิดหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ที่พระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม สามารถเข้ารับการศึกษและพัฒนา องค์ความรู้ในด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา</p> <p>3) หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนให้ความเชื่อถือศรัทธาเจ้าสำนักและบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรม มีการนิมนต์ไปให้ความรู้และการปฏิบัติธรรมภายนอกสำนักปฏิบัติธรรม</p> | <p>ส่งเสริมภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแผ่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม</p> |

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO |
|---|---|---------------|
| <p>บทบาทสำคัญในการยกระดับจิตใจของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>6) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันพร้อมเพรียงกัน เช่น ทำวัตรสวดมนต์ ตลอดถึงมีพุทธอาสา ผู้ช่วยเหลืองานและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มาปฏิบัติเป็นอย่างดี รับลงทะเบียนเตรียมงานเอกสาร คูแลสถานที่จัดเตรียมอาหารเพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติเป็นอย่างดี</p> | <p>4) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสำนักปฏิบัติและขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น</p> |               |

จากตารางที่ 2 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมภาวะผู้นำ และศักยภาพ การเผยแพร่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม

ตารางที่ 3 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการ  
วิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO  |
|--|---|--|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมมีความเป็นอิสระ เน้นการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาที่ตนเองถนัด</p> <p>2) ผู้ปฏิบัติธรรมมีความรู้ด้านวิชาการทางธรรมะเป็นกำลังสำคัญในการจรรโลงพระพุทธศาสนา มีความเป็นศาสนทายาทที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงของพระพุทธศาสนา</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมมุ่งเน้นความสำคัญวิชาการทางพระพุทธศาสนาอบรมสั่งสอนแก่ผู้ที่สนใจมาศึกษาปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>4) มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน เช่น โครงการหลักสูตร 3 วัน โครงการหลักสูตร 7 วัน โครงการหลักสูตร 15 วัน หรือมากกว่านั้นตามหลักสูตรที่สำนักปฏิบัติธรรมมีความสามารถจัดได้</p> <p>5) มีหลักสูตรค่ายพุทธบุตร ค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนา</p> | <p>1) มีผู้ให้ความสนใจศึกษาปฏิบัติธรรมจำนวนมากขึ้น ได้รับความศรัทธาจากผู้สนใจมาปฏิบัติทั้งที่เป็นประชาชนคนไทยหรือประชาชนต่างชาติ แม้ต่างศาสนาให้ความสนใจมาศึกษาปฏิบัติ</p> <p>2) สังคมให้การยอมรับแนวทางวิชาการของสำนักปฏิบัติธรรมที่สามารถให้บริการวิชาการ แนวทางการปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรม จากภาครัฐ เอกชน และประชาชน อย่างกว้างขวางทั่วถึงจนได้รับความสนใจมีผู้มาปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) การเพิ่มเติมหลักสูตรการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาขยายระยะเวลาให้มากกว่า 15 วัน เช่น 30 วัน หรือ 45 วัน เป็นต้น</p> <p>5) วัดสร้างเครือข่ายการนำเสนอหลักธรรม แนวปฏิบัติ ตามกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างบูรณาการกับปัจจัยแวดล้อมและกลุ่มวัย</p> | <p>ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลายตามหลักสติปัญญา ในระยะเวลาที่มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพแก่ผู้ปฏิบัติธรรม</p> |

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ SO |
|---|---|---------------|
| <p>พุทธศาสนา การเผยแผ่เชิงรุก และส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม</p> <p>6) มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุกหลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ</p> | <p>6) มีนโยบายของรัฐบาลและมหาเถรสมาคมที่ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติธรรม</p> |               |

จากตารางที่ 3 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ชื่อ คือ ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลายตามหลักสติปัญญา ในระยะเวลาที่มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติธรรม

ตารางที่ 4 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO  |
|--|--|--|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สามารถรับบริจาคงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาได้</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้อย่างเป็นเอกเทศและอิสระ สามารถ</p> | <p>1) มีการบริจาคเงินจากผู้มีจิตศรัทธา สำนักปฏิบัติธรรมเป็นเอกเทศ ลักษณะงบประมาณเป็นแบบบริจาคไม่มีจำกัด สามารถรับบริจาคได้ตามวัตถุประสงค์ของการรับบริจาคองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบงบประมาณได้</p> <p>2) หน่วยงานราชการและเอกชน</p> | <p>1. ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> <p>2. เพิ่มคุณภาพการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประเมินความคุ้มค่าวางแผนและจัดสรรการใช้จ่ายอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์</p> |

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO  |
|---|--|--|
| ตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้<br>3) การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใสมีระบบบัญชีรายรับรายจ่าย สามารถตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติธรรมแต่ละหลักสูตร | ให้การสนับสนุนงบประมาณ/ การบริจาค แก่สำนักปฏิบัติธรรม<br>3) สำนักปฏิบัติธรรมสามารถนำเสนอโครงการเพื่อของบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ เช่นสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ | 3. สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนจากการนำเสนอโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการของบประมาณ |

จากตารางที่ 4 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 3 ข้อ คือ 1.ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2.เพิ่มคุณภาพการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประเมินความคุ้มค่าวางแผนและจัดสรรการใช้จ่ายอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์ 3.สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนจากการนำเสนอโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการของบประมาณ

ตารางที่ 5 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO  |
|---|--|--|
| 1) สำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างดี<br>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบในการบริหารจัดการทั่วไปเพื่อการเป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่ | 1) มีนโยบายของมหาเถรสมาคมในการเพิ่มสำนักปฏิบัติธรรมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเผยแผ่และพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) มีการส่งเสริมจากภาครัฐให้สำนักจัดปฏิบัติธรรมในวันสำคัญประจำปีสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย | 1) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง<br>2) ส่งเสริมการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมในการพัฒนาจิตใจ และสร้างพุทธอาสาสนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ |



| จุดแข็ง (Strength - S)  | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ SO |
|---|--|---------------|
| <p>เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้มาปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างไม่ขาดช่วง</p> <p>4) มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่น มีความสะอาดปลอดภัย สะดวกเหมาะสมในการรองรับผู้มาปฏิบัติธรรม</p> <p>5) สำนักปฏิบัติธรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นการเพิ่มโอกาสการประชาสัมพันธ์งานปฏิบัติธรรมให้กว้างขวางในฐานะเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรม และพัฒนาจิตใจ</p> | <p>3) ภาครัฐ และเอกชนส่งเสริมให้มีการเชิญชวน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มาปฏิบัติธรรมได้เข้าร่วมเป็นพุทธอาสาเพื่อสนับสนุนงาน โดยมีลักษณะคือ เกื้อกูลดี เอื้อเฟื้อดี แนะนำดี บริการดี และพูดจาดี</p> |               |

จากตารางที่ 5 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง 2) ส่งเสริมการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมในการพัฒนาจิตใจ และสร้างพุทธอาสาสนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 6 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST   |
|---|---|---|
| <p>1) การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจนทำให้สำนักปฏิบัติธรรมได้รับความเชื่อมั่นมีผู้มาปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3) มีกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ ในการประยุกต์ใช้หลักธรรม เพื่อบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) มีการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล (good governance) ทำให้บุคลากรเกิดความโปร่งใสซื่อสัตย์ มีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบต่องานและสำนักปฏิบัติธรรม ตลอดจนถึงส่วนรวม</p> <p>(5) สำนักปฏิบัติธรรมสร้างเครือข่าย และช่องทางในการนำเสนอหลักการแนวปฏิบัติตามวิถีเชิงพุทธยุคใหม่</p> | <p>1) เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) ขาดนโยบายการสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างยั่งยืนทั้งจากภาครัฐและมหาเถรสมาคม</p> <p>3) มีผู้แสวงหาผลประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมมากกว่าการช่วยเหลือและพัฒนา</p> | <p>1. พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการมาบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. กำหนดและเพิ่มนโยบายเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>3. สร้างกลไกเพื่อปลูกฝังการมีสำนึกดีไม่แสวงหาประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมและบำเพ็ญประโยชน์เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> |

จากตารางที่ 6 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 3 ข้อคือ 1. พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการมาบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2. กำหนดและเพิ่มนโยบายเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 3.สร้างกลไกเพื่อปลูกฝังการมีสำนึกดีไม่แสวงประโยชน์จาก สำนักปฏิบัติธรรมและบำเพ็ญประโยชน์เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตารางที่ 7 การจัดกลุ่ม TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการ บุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST  |
|---|---|--|
| <p>1) เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการปฏิบัติธรรมตามแนวทางการสอนของแต่ละสำนัก</p> <p>2) พระภิกษุสงฆ์ในวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักปฏิบัติธรรม เป็นที่เคารพ ศรัทธาและยอมรับของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง จนเกิดความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>4) มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาแก่บุคลากรที่เป็นพระวิปัสสนาจารย์ และพระภิกษุสงฆ์ของสำนักปฏิบัติ</p> | <p>1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ที่มีหน้าที่พัฒนาให้ความรู้ด้านวิปัสสนาไม่สามารถพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนสำนักปฏิบัติธรรม และยังไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ทดแทนกันได้เมื่อบุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้</p> <p>2) กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกปัจจุบันทำให้ดึงดูดให้พระภิกษุหรือผู้คนออกจากการศึกษา สัมมาปฏิบัติและเบี่ยงเบนไปจากพระพุทธศาสนา</p> <p>3) จิตอาสาที่เข้ามาเป็นบุคลากรสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมมีความหลากหลายมีทั้งที่เข้ามาหาผลประโยชน์ และยังขาดระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกจิตอาสาเหล่านั้น</p> | <p>ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา</p> |

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)  | ยุทธศาสตร์ ST |
|--|--|---------------|
| <p>ธรรมทั้งระดับปริญญาโท<br/>ปริญญาเอก</p> <p>5) บุคลากรมีความพร้อมทั้ง<br/>ด้านศาสนธรรมและการเผยแผ่<br/>ให้แก่ผู้ปฏิบัติธรรม และมี<br/>บทบาทสำคัญในการยกระดับ<br/>จิตใจของผู้ปฏิบัติธรรม</p> <p>6) บุคลากรมีความรู้ความ<br/>สามารถ มีการปฏิบัติกิจวัตร<br/>ประจำวันพร้อมเพรียงกัน เช่น<br/>ทำวัตรสวดมนต์ ตลอดถึงมี<br/>พุทธอาสา ผู้ช่วยเหลืองานและ<br/>แบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ได้แก่<br/>ต้อนรับและให้คำแนะนำแก่<br/>ผู้ที่มาปฏิบัติเป็นอย่างดี รับ<br/>ลงทะเบียนเตรียมงานเอกสาร<br/>ดูแลสถานที่ จัดเตรียมอาหาร<br/>เพื่อรองรับผู้มาปฏิบัติเป็น<br/>อย่างดี</p> | <p>เพื่อให้ การปฏิบัติงาน มี<br/>ผลสัมฤทธิ์ดีกว่าที่เป็นอยู่</p> |               |

จากตารางที่ 7 พบว่า การจัดคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกและแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา

ตารางที่ 8 การจัดกลุ่ม TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการ  
วิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)  | ยุทธศาสตร์ ST  |
|---|--|--|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมมีความเป็นอิสระเน้นการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาที่ตนเองถนัด</p> <p>2) ผู้ปฏิบัติธรรมมีความรู้ด้านวิชาการทางธรรมะเป็นกำลังสำคัญในการจรดงพระพุทธรูปศาสนา มีความเป็นศาสนทายาทที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงของพระพุทธรูปศาสนา</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมมุ่งเน้นความสำคัญวิชาการทางพระพุทธรูปศาสนาอบรมสั่งสอนแก่ผู้ที่สนใจมาศึกษาปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>4) มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน เช่น โครงการหลักสูตร 3 วัน โครงการหลักสูตร 7 วัน โครงการหลักสูตร 15 วัน หรือมากกว่านั้นตามหลักสูตรที่สำคัญสำนักปฏิบัติธรรมมีความสามารถจัดได้</p> <p>5) มีหลักสูตรค่ายพุทธบุตรค่ายพุทธธรรม หลักสูตรพัฒนา</p> | <p>1) ขาดการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมที่สูงขึ้น</p> <p>2) ขาดการสนับสนุนสื่อในการเผยแผ่พระพุทธรูปศาสนายังไม่ชัดเจน ทำให้ลัทธิความเชื่อและสถานปฏิบัติธรรมที่ให้บริการจากภาคเอกชนมีมากขึ้น</p> | <p>ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นและมีความเหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธรูปศาสนา</p> |

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T) | ยุทธศาสตร์ ST |
|---|-----------------------|---------------|
| <p>พุทธอาสา การเผยแผ่เชิงรุก และส่งเสริมวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่กลุ่มวัยอย่างเหมาะสม</p> <p>6) มีการจัดทำคู่มือหลักสูตรทุก หลักสูตร เมื่อปฏิบัติครบตามหลักสูตรมีการมอบเกียรติบัตร มีการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาปฏิบัติ</p> |                       |               |

จากตารางที่ 8 พบว่า การจัดคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นและมีความเหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธศาสนา

ตารางที่ 9 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)  | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST   |
|---|---|---|
| <p>1) สำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในวัด มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สามารถรับบริจาคงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาได้</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการปฏิบัติธรรม มีการเพิ่มทุนได้เรื่อยๆ เป็นเอกเทศและอิสระ สามารถตรวจสอบการเงินที่บริจาคเข้ากองทุนได้</p> | <p>1) งบประมาณมาจากหลายแหล่งหลายรูปแบบทำให้ยากในการติดตามตรวจสอบ</p> <p>2) ฐานข้อมูลด้านการเงินยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) ขั้นตอนการของงบประมาณมาสนับสนุนจากหน่วยงานมีความยุ่งยากและล่าช้า</p> | <p>1) ปรับปรุงและวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |



| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)  | ยุทธศาสตร์ ST |
|--|--|---------------|
| 3) การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีความโปร่งใสมีระบบบัญชีรายรับรายจ่าย สามารถตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติธรรมแต่ ละหลักสูตร | 4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย และต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง พัฒนาเพิ่มขึ้น |               |

จากตารางที่ 9 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 2 ข้อ คือ 1. ปรับปรุงและวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม 2. จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 10 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST   |
|--|---|---|
| 1) สำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งมานานมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างดี<br>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีการวางแผนและพัฒนาเป็นระบบในการบริหารจัดการทั่วไปเพื่อการเป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติธรรม<br>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นส่งเสริมให้มีผู้มา | 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง<br>2) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม<br>3) ปัญหาด้านสาธารณสุขโดยเฉพาะโรคระบาดอุบัติใหม่ที่ | 1. เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข |

| จุดแข็ง (Strength - S)   | อุปสรรค (Threats - T)   | ยุทธศาสตร์ ST |
|--|---|---------------|
| <p>ปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างไม่ขาดช่วง</p> <p>4) มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมมีความสงบร่มรื่น มีความสะอาดปลอดภัย สะดวกเหมาะสมในการรองรับผู้มาปฏิบัติธรรม</p> <p>5) สำนักปฏิบัติธรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นการเพิ่มโอกาสการประชาสัมพันธ์งานปฏิบัติธรรมให้กว้างขวางในฐานะเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรม และพัฒนาจิตใจ</p> | <p>เกิดขึ้น เช่น โควิด-19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม</p> |               |

จากตารางที่ 10 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ ST ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ ข้อ คือ 21) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ 2) เพิ่มระบบการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการสาธารณสุข

ตารางที่ 11 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO  |
|--|---|--|
| <p>1) โครงสร้างของการบริหารยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่ทันสมัย ไม่ยืดหยุ่น ดิดกฎระเบียบและ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน</p> | <p>1) คณะสงฆ์ให้อิสระแก่สำนักปฏิบัติธรรมในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติธรรมตามถนัด</p> <p>2) สำนักปฏิบัติธรรมมีภารกิจตอบสนองความต้องการของ</p> | <p>ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้มีการกระจายอำนาจ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> |

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO   |
|---|---|---|
| <p>จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร</p> <p>2) โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรยังไม่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมให้ความสำคัญกับพิธีกรรมมากเกินไปจนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง</p> | <p>สังคม ของหน่วยงานราชการ หรือหน่วยภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมในสำนักปฏิบัติ โดยไม่ถือว่าเป็นวันลา</p> <p>3) ภาครัฐ เอกชน และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติธรรมวงกว้าง ส่งผลให้ประชาชนสนใจการปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน รวมถึงราชการอย่างกว้างขวาง</p> <p>5) มีการคัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมจังหวัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่น ของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม</p> | <p>เหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน</p> |

จากตารางที่ 11 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ ข้อ คือ 1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้มีการกระจายอำนาจ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน

ตารางที่ 12 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการ  
บุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO  |
|--|---|--|
| <p>1) บุคลากรมีจำกัด จึงเป็นลักษณะของจิตอาสาเข้ามาสนับสนุนงาน ทำให้ต้องทำหน้าที่หลายหน้าที่</p> <p>2) ไม่มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและขาดความต่อเนื่องทางด้านวิชาการ การบริหาร และเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>3) ไม่สามารถสร้างระบบคัดสรรบุคลากร เช่นการคัดสรรพระวิปัสสนาจารย์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ และจิตอาสา</p> <p>4) การยึดติดผู้นำหรือพระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และมีความขัดแย้งของพระวิปัสสนาจารย์ในด้านบทบาทและหน้าที่ ไม่มีความชัดเจน ต้องรอคำสั่งจากเจ้าสำนัก</p> <p>5) มีเจ้าที่คอยดูแลต้อนรับผู้ที่มาปฏิบัติธรรมไม่เพียงพอทำให้การดูแลผู้ปฏิบัติไม่ทั่วถึง</p> | <p>1) ศาสนิกชนและผู้ปฏิบัติธรรมโดยทั่วไปให้การยอมรับ นับถือ เจ้าสำนักและพระวิปัสสนาจารย์ในการอบรม</p> <p>สั่งสอน ผู้ปฏิบัติ ให้ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติธรรม และพัฒนาด้านจิตใจด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตามแนวทางของสำนักปฏิบัติธรรมนั้น ๆ</p> <p>2) มหาวิทยาลัยสงฆ์มีการเปิดหลักสูตรพระวิปัสสนาจารย์ที่พระวิปัสสนาจารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม สามารถเข้ารับการศึกษและพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา</p> <p>3) หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนให้ความเชื่อถือศรัทธา เจ้าสำนักและบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรม มีการนิมนต์ไปให้ความรู้และการปฏิบัติธรรมภายนอกสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>4) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างสำนักปฏิบัติและขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น</p> | <p>1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยี ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรม ให้มีประสิทธิภาพ</p> |

**จากตารางที่ 12** พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ ข้อ คือ 21) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ 2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการและด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ

**ตารางที่ 13** การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO   |
|---|--|---|
| <p>1) แต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีหลักสูตรของตนเองในภาพรวมไม่เป็นแนวทางเดียวกัน บางแห่งต้องการจัดหลักสูตรมากกว่า 3 วัน แต่ไม่สามารถขยายหลักสูตรได้เกิน 3 วัน</p> <p>2) ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกันการจัดหลักสูตร แต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน</p> | <p>1) มีผู้ให้ความสนใจศึกษาปฏิบัติธรรมจำนวนมากขึ้นได้ รับความศรัทธาจากผู้สนใจมาปฏิบัติทั้งที่เป็นประชาชนคนไทยหรือประชาชนต่างชาติแม้ต่างศาสนาให้ความสนใจมาศึกษาปฏิบัติ</p> <p>2) สังคมให้การยอมรับแนวทางวิชาการของสำนักปฏิบัติธรรมที่สามารถให้บริการวิชาการแนวทางการปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>3) มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติธรรม จากภาครัฐ เอกชน และประชาชน อย่างกว้างขวางทั่วถึงจนได้รับความสนใจมีผู้มาปฏิบัติธรรมมากขึ้น</p> <p>4) การเพิ่มเติมหลักสูตรการปฏิบัติธรรมตามหลักสติปัญญาขยายระยะเวลาให้มากกว่า</p> | <p>เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล</p> |

| จุดอ่อน (Weakness - W) | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO |
|------------------------|--|---------------|
|                        | <p>15 วัน เช่น 30 วัน หรือ 45 วัน เป็นต้น</p> <p>5) วัตถุประสงค์เครือข่ายการนำเสนอหลักกรรม แนวปฏิบัติ ตามกระบวนการเรียนรู้ได้อย่าง บูรณาการกับปัจจัยแวดล้อม และกลุ่มวัย</p> <p>6) มีนโยบายของรัฐบาลและ มหาเถรสมาคมที่ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติธรรม</p> |               |

จากตารางที่ 13 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ ข้อ ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม และการประเมินผล

ตารางที่ 14 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO   |
|---|---|---|
| <p>1) ขาดการกำกับติดตามและ ประเมินผลการใช้งบประมาณ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่า และความสำเร็จในการใช้ งบประมาณ งบประมาณไม่มีการ บูรณาการที่สนองต่อ ยุทธศาสตร์</p> <p>2) งบประมาณมีจำนวนจำกัด และการจัดสรรงบประมาณ จากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงพอทำให้การ ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน</p> | <p>1) มีการบริจาคเงินจากผู้มีจิต ศรัทธา สำนักปฏิบัติธรรมเป็น เอกเทศ ลักษณะงบประมาณ เป็นแบบบริจาคไม่มีจำกัด สามารถรับบริจาคได้ตามวัตถุประสงค์ของการรับบริจาค องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง สามารถตรวจสอบงบประมาณ ได้</p> <p>2) หน่วยงานราชการและ เอกชนให้การสนับสนุนงบ</p> | จัดระบบการกำกับติดตามและ ประเมินผลการใช้งบ งบประมาณของสำนักปฏิบัติ ธรรมประจำจังหวัด |



| จุดอ่อน (Weakness - W)  | โอกาส (Opportunities - O)  | ยุทธศาสตร์ WO |
|---|--|---------------|
| <p>วัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอและไม่มีงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า</p> <p>3) ไม่สามารถระดมทุนหรืองบประมาณเฉพาะกิจกรรมได้ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอโครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอนมากเกินไป</p> <p>4) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับจุดเน้นของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างแท้จริง</p> | <p>ประมาณ/การบริจาค แก่สำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมสามารถนำเสนอโครงการเพื่อของบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ เช่นสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ</p> |               |

จากตารางที่ 14 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 15 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการ  
การบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | โอกาส (Opportunities - O)   | ยุทธศาสตร์ WO  |
|--|---|--|
| <p>1) เป้าหมายในการพัฒนาสำนักไม่ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>2) สำนักยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกด้าน</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นระบบสากลรวมทั้งระบบ และขาดการหมุนเวียนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ</p> <p>4) ขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ เช่น ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปคณะกรรมการยังมีน้อยมาก</p> <p>5) ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอมีอุปสรรคครบถ้วนเวลาปฏิบัติธรรม</p> | <p>1) มีนโยบายของมหาเถรสมาคมในการเพิ่มสำนักปฏิบัติธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเผยแผ่และพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) มีการส่งเสริมจากภาครัฐให้สำนักจัดปฏิบัติธรรมในวันสำคัญประจำปีสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย</p> <p>3) ภาครัฐ และเอกชนส่งเสริมให้มีการเชิญชวน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มาปฏิบัติธรรมได้เข้าร่วมเป็นพุทธอาสาเพื่อสนับสนุนงาน โดยมีลักษณะคือ เกื้อกูลดี เอื้อเฟื้อดี แนะนำดี บริการดี และพูดจาดี</p> | <p>จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน</p> |

จากตารางที่ 15 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

ตารางที่ 16 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | อุปสรรค (Treats - T)  | ยุทธศาสตร์ WT   |
|--|---|---|
| <p>1) โครงสร้างของการบริหารยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่ทันสมัย ไม่ยืดหยุ่น ดิดกถูระเบียบและ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร</p> <p>2) โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรยังไม่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้</p> <p>3) สำนักปฏิบัติธรรมให้ความสำคัญกับพิธีกรรมมากเกินไป จนทำให้เป้าหมายการปฏิบัติลดลง</p> | <p>1) เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสำนักปฏิบัติธรรม</p> <p>2) ขาดนโยบายการสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างยั่งยืนทั้งจากภาครัฐและมหาเถรสมาคม</p> <p>3) มีผู้แสวงหาผลประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมมากกว่าการช่วยเหลือและพัฒนา</p> | <p>ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักปฏิบัติธรรม</p> |

จากตารางที่ 16 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ ข้อ คือ 1ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักธรรม

ตารางที่ 17 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการ  
บุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)   | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT   |
|--|--|---|
| <p>1) บุคลากรมีจำกัด จึงเป็นลักษณะของจิตอาสาเข้ามาสนับสนุนงาน ทำให้ต้องทำหน้าที่หลายหน้าที่</p> <p>2) ไม่มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและขาดความต่อเนื่องทางด้านวิชาการ การบริหาร และเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>3) ไม่สามารถสร้างระบบคัดสรรบุคลากร เช่น การคัดสรรพระวิปัสสนาจารย์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ และจิตอาสา</p> <p>4) การยึดติดผู้นำหรือพระวิปัสสนาจารย์ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และมีความขัดแย้งของพระวิปัสสนาจารย์ในด้านบทบาทและหน้าที่ ไม่มีความชัดเจน ต้องรอคำสั่งจากเจ้าสำนัก</p> <p>5) มีเจ้าที่คอยดูแลต้อนรับผู้ที่มาปฏิบัติธรรมไม่เพียงพอทำให้การดูแลผู้ปฏิบัติไม่ทั่วถึง</p> | <p>1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ที่มีหน้าที่พัฒนาให้ความรู้ด้านวิปัสสนาไม่สามารถพัฒนาพระวิปัสสนาจารย์ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนสำนักปฏิบัติธรรม และยังไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ทดแทนกันได้เมื่อบุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้</p> <p>2) กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกปัจจุบันทำให้ดึงดูดให้พระภิกษุหรือผู้คนออกจากการศึกษา สัมมาปฏิบัติและเบี่ยงเบนไปจากพระพุทธศาสนา</p> <p>3) จิตอาสาที่เข้ามาเป็นบุคลากรสนับสนุนงานของสำนักปฏิบัติธรรมมีความหลากหลายมีทั้งที่เข้ามาหาผลประโยชน์ และยังขาดระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกรัก</p> <p>จิตอาสาเหล่านั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ดีกว่าที่เป็นอยู่</p> | <p>จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้มีการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก</p> |

จากตารางที่ 17 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือจัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้มีการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก

ตารางที่ 18 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T)  | ยุทธศาสตร์ WT   |
|---|---|---|
| 1) แต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีหลักสูตรของตนเองในภาพรวมไม่เป็นแนวทางเดียวกัน บางแห่งต้องการจัดหลักสูตรมากกว่า 3 วัน แต่ไม่สามารถขยายหลักสูตรได้เกิน 3 วัน<br>2) ไม่มีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เริ่มปฏิบัติไม่เข้าถึงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง<br>3) สำนักปฏิบัติธรรมไม่มีความเชื่อมโยงกันการจัดหลักสูตรแต่ละสำนักปฏิบัติธรรมมีกิจกรรมไม่พร้อมเพรียงกัน | 1) ขาดการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมจากผู้รู้ภายนอก<br>2) ขาดการสนับสนุนสื่อในการเผยแพร่พระพุทธานุชาสนายังไม่ชัดเจน ทำให้ลัทธิความเชื่อและสถานปฏิบัติธรรมที่ให้บริการจากภาคเอกชนมีมากขึ้น | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตร วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล |

จากตารางที่ 18 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 1 ข้อ คือ เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรม และการประเมินผล

ตารางที่ 19 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับแผนยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการ  
งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T)  | ยุทธศาสตร์ WT   |
|---|---|---|
| <p>1) ขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่า และความสำเร็จในการใช้งบประมาณ งบประมาณไม่มีการบูรณาการที่สนองต่อยุทธศาสตร์</p> <p>2) งบประมาณมีจำนวนจำกัด และการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงพอทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน วัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ภายใต้งบประมาณไม่เพียงพอและไม่มีงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมใช้ไม่คุ้มค่า</p> <p>3) ไม่สามารถระดมทุนหรืองบประมาณเฉพาะกิจกรรมได้ ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างอิสระต้องเสนอโครงการรับการอนุมัติการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอนมากเกินไป</p> <p>4) สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ขาดการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพรวม ไม่มีแผนยุทธ</p> | <p>1) งบประมาณมาจากหลายแหล่งหลายรูปแบบทำให้ยากในการติดตามตรวจสอบ</p> <p>2) ฐานข้อมูลด้านการเงินยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) ขั้นตอนการของงบประมาณ มาสนับสนุนจากหน่วยงานมีความยุ่งยากและล่าช้า</p> <p>4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย และต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง พัฒนา เพิ่มขึ้น</p> | <p>จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |



| จุดอ่อน (Weakness - W)   | อุปสรรค (Treats - T) | ยุทธศาสตร์ WT |
|--|----------------------|---------------|
| ศาสตร์ทางการเงินที่สอดคล้องกับจุดเน้นของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างแท้จริง |                      |               |

จากตารางที่ 19 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับแผนยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ ข้อ คือ 1 จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ตารางที่ 20 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับแผนยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T)   | ยุทธศาสตร์ WT  |
|---|--|--|
| 1) เป้าหมายในการพัฒนาสำนักไม่ชัดเจน ไม่มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว<br>2) สำนักยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกด้าน<br>3) สำนักปฏิบัติธรรมยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นระบบสากลรวมทั้งระบบ และขาดการหมุนเวียนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ<br>4) ขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ เช่น ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงาน | 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง<br>2) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม<br>3) ปัญหาด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะโรคระบาดอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น โควิด 19 (Covid-19) มีผลกระทบต่อการจัดปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรม | 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและสาธารณสุข<br>3) จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน |

| จุดอ่อน (Weakness - W)  | อุปสรรค (Treats - T) | ยุทธศาสตร์ WT |
|---|----------------------|---------------|
| <p>ในรูปคณะกรรมการยังมีน้อยมาก</p> <p>5) ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับยุคสมัย อาคารที่พักมีสภาพเสื่อมโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอมีอุปสรรครบกวนเวลาปฏิบัติธรรม</p> |                      |               |

จากตารางที่ 20 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับแผนยุทธศาสตร์ WT ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ได้ร่างยุทธศาสตร์ 3 ข้อ คือ 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ 2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข 3) จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ได้จาก TOWS Matrix ทั้งหมดมาสรุปในภาพรวมได้ตารางดังนี้

ตารางที่ 21 สรุปร่างยุทธศาสตร์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการทำ TOWS Matrix

| ลำดับความสำคัญ<br>ตามความต้องการ<br>จำเป็น                       | SO   | ST  | WO  | WT  |
|--|--|---|---|---|
| ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ<br>สำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด | <p>1) ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>2) จัดโครงสร้างสำนักให้เป็นไปตามลักษณะงานบริหารที่เป็นปัจเจกและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ความต้องการองค์กรภายนอกและผู้ปฏิบัติธรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม</p> | <p>1) พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการมาบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) กำหนดและเพิ่มนโยบายเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>3) สร้างกลไกเพื่อปลูกฝังการมีสำนึกดีไม่แสวงประโยชน์จาก</p> | <p>ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้มีการกระจายอำนาจ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน</p> | <p>ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักปฏิบัติธรรม</p> |

|                                   |  |  |   |  |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
|                                   |  | สำนักปฏิบัติธรรมและบำเพ็ญประโยชน์เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล   |   |  |
| <b>ด้านการบริหารจัดการบุคลากร</b> | ส่งเสริมภาวะผู้นำและศักยภาพการเผยแผ่ศาสนาธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม | ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกและแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการด้านบริหารจัดการและด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความมีประสิทธิภาพ | จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก |
| <b>ด้านการบริหารจัดการ</b>        | ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร   | ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร   | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ   | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ  |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>การวิชาการ</b></p>                  | <p>ปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลายตามหลักสติปัญญา ในระยะเวลาที่มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชน เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิผลแก่ผู้ปฏิบัติธรรม</p>   | <p>การปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นและมีความเหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของพระพุทธศาสนา</p>  | <p>ธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล</p>                   | <p>ธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการประเมินผล</p>                   |
| <p><b>ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ</b></p> | <p>1) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br/>2) เพิ่มคุณภาพการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประเมินความคุ้มค่าวางแผนและจัดสรรการใช้จ่ายอย่างเพียงพอและเป็น</p> | <p>1) ปรับปรุงและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม<br/>2) จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> | <p>จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> | <p>จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   | <p>ประโยชน์</p> <p>3) สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนจากการนำเสนอโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการของบประมาณ</p>  |   |  |   |
| <p><b>ด้านการบริหารจัดการการบริหารงานทั่วไป</b></p> | <p>1) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง</p> <p>2) ส่งเสริมการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมในการพัฒนาจิตใจ และสร้างพุทธอาสาสมัครสนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลง</p> | <p>จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน</p> | <p>1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลง</p> |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>ทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข</p> | <p>ทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสาธารณสุข</p> <p>3) จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน</p> |
|--|--|--|--|

จากตารางที่ 21 พบว่ายุทธศาสตร์ SO, ST, WO และ WT ที่ได้จากการ TOWS Matrix จำนวน 5 ด้าน ได้ 26 ยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ดังนี้

ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. จัดโครงสร้างสำนักให้เป็นไปตามลักษณะงานบริหารที่เป็นปัจเจกและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ความต้องการองค์กรภายนอกและผู้ปฏิบัติธรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม 3. พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการมาบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 4. กำหนดและเพิ่มนโยบายเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 5. สร้างกลไกเพื่อปลูกฝังการมีสำนึกดีไม่แสวงประโยชน์จากสำนักปฏิบัติธรรมและบำเพ็ญเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้มีการกระจายอำนาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน 7. ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักปฏิบัติธรรม

ด้านการบริหารจัดการบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ส่งเสริมภาวะผู้นำและศักยภาพการเผยแพร่ศาสนาธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม 2. ปรับปรุงแนวทางในการคัดเลือกและแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรสนับสนุนในรูปแบบของพุทธอาสา 3. จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 4. เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการด้านบริหารจัดการและด้าน เทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ 5. จัดให้มีหรือปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายใน และภายนอก

ด้านการบริหารจัดการวิชาการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลายตามหลักสติปัญญาในระยะเวลาที่มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของศาสนิกชนเพื่อพัฒนา และ

เพิ่มประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติธรรม 2. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นและมีความเหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อความเป็น ศาสนทายาท ที่มั่นคงของ

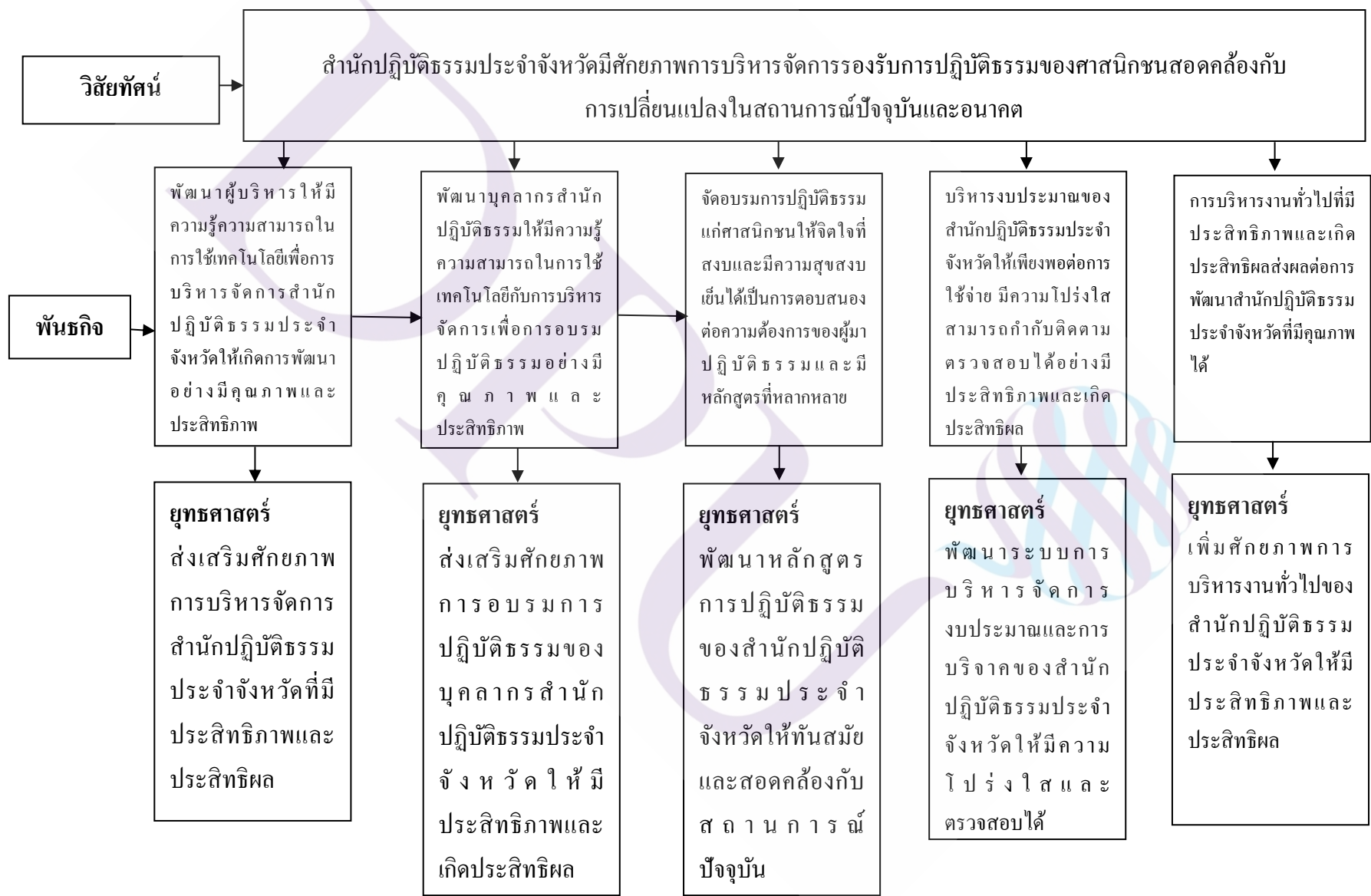
พระพุทธศาสนา 3. เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติธรรมทั้ง ด้านการจัดทำหลักสูตรวิธีการฝึก ปฏิบัติธรรมและการประเมินผล

ด้านการบริหารจัดการงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด 2. เพิ่มคุณภาพการบริหารงบประมาณสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประเมินความคุ้มค่า วางแผนและจัดสรรการใช้จ่ายอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์ 3. สร้างโอกาสการเข้าถึงงบประมาณจากสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนจากการนำเสนอโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการของงบประมาณ 4. ปรับปรุงและวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจากฐานข้อมูลที่เป็นจริงสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักปฏิบัติธรรม 5. จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณ ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ด้านการบริหารจัดการการบริหารทั่วไปสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง 2. ส่งเสริมการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมในการพัฒนาจิตใจและสร้างพุทธอาสาสมัครสนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. เพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ 4. เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการ ทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมืองเศรษฐกิจ และสาธารณสุข 5. จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน 6. จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ที่ได้มาโดยรวมแบบบูรณาการ คือรวมยุทธศาสตร์ SO, ST, WO และ WT ที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงนำไปจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์รอง เดียวกัน มีการกำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน ตามร่างยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

แผนภาพยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด



## วิสัยทัศน์

สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดมีศักยภาพการบริหารจัดการรองรับการปฏิบัติธรรมของศาสนิกชนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

## พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. พัฒนาบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการเพื่อการอบรมปฏิบัติธรรมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. จัดอบรมการปฏิบัติธรรมแก่ศาสนิกชนให้จิตใจที่สงบและมีความสุขสงบเย็นได้เป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาปฏิบัติธรรมและมีหลักสูตรที่หลากหลาย
4. บริหารงบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย มีความโปร่งใส สามารถกำกับติดตามตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
5. การบริหารงานทั่วไปที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีคุณภาพได้

## ยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ส่งเสริมศักยภาพการอบรมการปฏิบัติธรรมของบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้
5. เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ  |
|---|--|--|
| 1. ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล       | <p>1.1 พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมสมัยใหม่</p> <p>1.2 จัดโครงสร้างสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และลักษณะงาน</p> <p>1.3 ส่งเสริมภาวะผู้นำผู้บริหารทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารและคุณลักษณะส่วนตัว</p> | <p>1. จัดอบรม/ให้ความรู้/ศึกษาดูงานสำนักปฏิบัติธรรมที่ประสบความสำเร็จ</p> <p>2. เพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เป็นไปตามโครงสร้างและสอดคล้องกับลักษณะงาน</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม</p>  |
| 2. พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ | จัดให้มีเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรม  | <p>1. นำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม เช่น อินเทอร์เน็ต</p> <p>2. ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>3. จัดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่เหมาะสมประกอบด้วย (Hardware) เช่น เครื่องเสียง คอมพิวเตอร์ จอภาพ กล้องถ่ายรูป กล้องวิดีโอ โมเด็มอินเทอร์เน็ต และ (Software) เช่น</p> |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | โปรแกรมการปฏิบัติธรรม<br>ชุดความรู้ด้านการอบรม<br>ปฏิบัติธรรม |
|--|--|---|

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมศักยภาพการอบรมการปฏิบัติธรรมของบุคลากรให้มี  
ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ  
การอบรมปฏิบัติธรรม

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|--|--|---|
| 1. ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้<br>มีความสามารถและทักษะการ<br>อบรมปฏิบัติธรรมของ<br>บุคลากรสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด | 1.1 เพิ่มศักยภาพพระวิปัสสนา<br>จารย์ของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้ มี<br>ประสิทธิภาพในการอบรม<br>ปฏิบัติธรรม<br>1.2 ส่งเสริมศักยภาพพุทธอาสา<br>ให้มีความรู้ความสามารถ<br>สนับสนุนงานปฏิบัติธรรม<br>อย่างมีคุณภาพ | 1. สำนักปฏิบัติธรรมร่วมกับ<br>มหาวิทยาลัยสงฆ์ในการ<br>พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน<br>ความรู้วิชาการและการ<br>อบรมปฏิบัติธรรม<br>2. ติดตามและประเมินการ<br>พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน<br>ความรู้วิชาการและการ<br>อบรมปฏิบัติธรรม<br>3. จัดหลักสูตรพัฒนาพุทธ<br>อาสาสนับสนุนงานปฏิบัติ<br>ธรรมสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด<br>4. ติดตามและประเมินผลการ<br>ดำเนินงานของพุทธอาสา<br>อย่างต่อเนื่อง |
| 2. จัดระบบการคัดสรรบุคลากร<br>ของสำนักปฏิบัติให้มีความ<br>ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ   | 2.1. จัดทำเกณฑ์การสรรหาและ<br>พัฒนาบุคลากรของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมให้มีความ   | 1. จัดให้มีการสรรหาและ<br>พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง   |

| ยุทธศาสตร์รอง | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|---------------|--|---|
|               | เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบัน<br>2.2 จัด/พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบัน | กับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้วยความโปร่งใส<br>2.จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรม<br>3. พัฒนาพัฒนาบุคลากรสำนักปฏิบัติธรรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น อบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>4.ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในสำนักปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง |

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้มีหลักสูตรการปฏิบัติธรรมอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับผู้เข้าปฏิบัติตามกลุ่มวัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ  |
|---|--|--|
| 1.ประเมินหลักสูตร วิธีการอบรมปฏิบัติธรรมของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด | จัดให้มีการประเมินหลักสูตรวิธีการอบรมของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีอยู่เดิมเพื่อการปรับปรุงพัฒนา | 1 ดำเนินการประเมินหลักสูตร วิธีการ<br>2 จัดทำรายงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนา |

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ   |
|--|--|---|
| 2. พัฒนาหลักสูตรปฏิบัติ<br>กรรมของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดที่หลากหลาย<br>ให้สอดคล้องกับ ความ<br>ต้องการและเหมาะสมกับ<br>กลุ่มวัยผู้ปฏิบัติธรรม | 2.1 จัดให้มีการพัฒนาหลักสูตร<br>ที่หลากหลายสอดคล้องกับ<br>ความต้องการของศาสนิกชน<br>2.2 พัฒนาหลักสูตร ติดตาม<br>ประเมินผล และปรับปรุง<br>วิธีการอบรมการปฏิบัติธรรม<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัดอย่างต่อเนื่อง<br>2.3 มีการจัดโครงการปฏิบัติ<br>ธรรมอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี<br>และทำตารางการอบรมไว้อย่าง<br>ชัดเจน | 1. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อ<br>พัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติ<br>กรรม<br>2. ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร<br>การปฏิบัติธรรม<br>3. ประเมินผลการพัฒนา<br>หลักสูตรการปฏิบัติธรรม<br>4. รายงานแนวทางการในการ<br>อบรมปฏิบัติธรรมเพื่อการ<br>ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้<br>เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่ม<br>วัยของผู้ปฏิบัติธรรม |

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณและการบริจาคของสำนักปฏิบัติ  
ธรรมประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้**

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการงบประมาณและเงินบริจาคที่  
โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นที่ยังพอใจของผู้มีศรัทธาบริจาค

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ   |
|---|---|---|
| 1. ประเมินสภาพการบริหร<br>งบประมาณและการบริจาค<br>ของสำนักปฏิบัติธรรม | จัดให้มีการ ประเมินสภาพ<br>ปัจจุบันและปัญหาการบริหาร<br>งบประมาณและการบริจาคของ<br>สำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัด | 1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา<br>งานงบประมาณของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรม<br>2. ประเมินสภาพการจัดการ<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด<br>3. ดำเนินการพัฒนางาน<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรม |

| ยุทธศาสตร์รอง   | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ   |
|---|---|---|
|   |   | 4. รายงานผลการดำเนินงานงบประมาณที่มีโปร่งใส สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด   |
| 2. พัฒนาการบริหารงบประมาณและเงินบริจาคให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ | จัดให้มีกองทุนและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความชัดเจน | 1. ประชาสัมพันธ์เพื่อระดมทุนเข้ากองทุนพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>2. ผู้บริหารกำกับติดตามการใช้งบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เช่น การประชุมวางแผนใช้จ่ายงบประมาณแต่ละภารกิจ การปฏิบัติธรรม กำหนดเกณฑ์การใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีการรายงานการใช้งบประมาณ |

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** เพิ่มศักยภาพการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อส่งเสริมการพัฒนากิจการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน การประชาสัมพันธ์ให้มีศักยภาพรองรับการปฏิบัติงานของสำนักงานปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ   | แนวทางปฏิบัติ  |
|--|---|--|
| 1. ทบทวนสภาพบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน และการประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ | จัดให้มีการทบทวนสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการการในบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน และการ | 1. ผู้บริหารกำกับติดตามประเมินผล ปรับปรุงการพัฒนากิจการบริหารงานทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ |

| ยุทธศาสตร์รอง  | มาตรการ  | แนวทางปฏิบัติ  |
|--|--|--|
| จังหวัด  | ประชาสัมพันธ์ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด   | <p>จังหวัด เช่น การประชุมวางแผนแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละภารกิจให้มีการรายงานการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.ดำเนินการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการปฏิบัติธรรมในหลากหลายรูปแบบและเป็นลักษณะที่ไม่ใช่ธุรกิจ แต่เป็นลักษณะการเผยแผ่ทางพระพุทธศาสนา</p>  |
| 2. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | จัดทำและพัฒนาระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน | <p>1. มีการทบทวนระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด</p> <p>2. จัดทำระเบียบข้อบังคับของสำนักปฏิบัติธรรมให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ของบุคคลภายในและภายนอก</p> <p>3. มีกฎข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่จัดพิมพ์ไว้เป็นเอกสารเผยแผ่หรือติด</p> |

| ยุทธศาสตร์รอง | มาตรการ | แนวทางปฏิบัติ                             |
|---------------|---------|---|
|               |         | ประกาศไว้ ณ บริเวณที่เห็น<br>ได้โดยชัดเจน |





### 3. สรุปการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ผลจากสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์สามารถสรุป เป็นผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตามความคิดเห็นและขอเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

| ลำดับที่ | รายการ  | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและข้อเสนอแนะ  | ปรับปรุงตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ   |
|----------|---|---|--|
| 1        | ตารางที่ 1 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ | 1) ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>2) จัดโครงสร้างสำนักให้เป็นไปตามลักษณะงานบริหารที่เป็นปัจเจกและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ความต้องการองค์กรภายนอกและผู้ปฏิบัติธรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม | 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน<br>2) จัดโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมตาม 4 งาน แต่ให้มีความยืดหยุ่นการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติธรรม<br>3) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน |
| 2        | ตารางที่ 2 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO ด้านการบริหารบุคลากร         | ส่งเสริมภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแพร่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม   | เสริมสร้างภาวะผู้นำ และศักยภาพการเผยแพร่ศาสนธรรมของเจ้าสำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมปฏิบัติธรรม  |
| 3        | ตารางที่ 3 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO                              | ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลายตามหลักสติปัญญา ในระยะเวลาที่มากขึ้น สอดคล้องกับความ  | ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติธรรมให้มีความหลากหลาย มีความทันสมัย   |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ   |
|--------------|--|--|--|
|              | ด้านการบริหาร<br>วิชาการ   | ต้องการของศาสนิกชน เพื่อพัฒนา<br>และเพิ่มประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติ<br>ธรรม   | สอดคล้องกับความต้องการ<br>ของศาสนิกชน  |
| 4            | ตารางที่ 4 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านการบริหาร<br>งบประมาณ | 2. เพิ่มคุณภาพการบริหาร<br>งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใส<br>สามารถตรวจสอบได้ มีการ<br>ประเมินความคุ้มค่า วางแผนและ<br>จัดสรรการใช้จ่ายอย่างเพียงพอ<br>และเป็นประโยชน์<br>3. สร้างโอกาสการเข้าถึง<br>งบประมาณจากสนับสนุนของ<br>ภาครัฐและเอกชนจากการนำเสนอ<br>โครงการที่สอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์ของการขอ<br>งบประมาณ | 2) สร้างโอกาสการเข้าถึง<br>งบประมาณจากการสนับสนุน<br>โดยภาครัฐและเอกชน<br>3) ปรับปรุงระบบการบริหาร<br>งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มีความ<br>โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้<br>มีความคุ้มค่าและเกิด<br>ประโยชน์สูงสุด   |
| 5            | ตารางที่ 5 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป   | 1) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเพิ่ม<br>โอกาสในการบริหารจัดการสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง<br>2) ส่งเสริมการบริหารจัดการทั่วไป<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมในการ<br>พัฒนาจิตใจ และสร้างพุทธอาสา<br>สนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ   | 1) กำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้<br>มีความเข้มแข็งเพื่อเสริม<br>ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ<br>ของชุมชนและพุทธ<br>ศาสนิกชน<br>2) ส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติ<br>ธรรมจัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นการ<br>พัฒนาจิตใจและสร้างพุทธ<br>อาสาสนับสนุนงานให้มี<br>ประสิทธิภาพ |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ  | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ  | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|---|---|---|
| 6            | ตารางที่ 6 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านโครงสร้าง<br>การบริหาร<br>จัดการ | 1) พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ใน<br>การบริหารงานของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรม ให้ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพ<br>2) กำหนดและเพิ่มนโยบายเพื่อ<br>สนับสนุนการบริหารจัดการสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่<br>มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล<br>3) สร้างกลไกเพื่อปลูกฝังการมี<br>สำนึกดีไม่แสวงประโยชน์จาก<br>สำนักปฏิบัติธรรมและบำเพ็ญ<br>ประโยชน์เพื่อช่วยเหลือและพัฒนา<br>สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>อย่างมีประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผล | 1) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่<br>ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร<br>งานของสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) กำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่<br>ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติได้<br>3) ส่งเสริมให้มี การขยาย<br>เครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรม<br>จากระดับจังหวัดไปสู่ระดับ<br>ดับอำเภอที่มีความพร้อม |
| 7            | ตารางที่ 8 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหาร<br>วิชาการ             | ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการ<br>ปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นและ<br>มีความเหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อ<br>ความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของ<br>พระพุทธศาสนา  | ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร<br>การปฏิบัติธรรมในระดับ<br>พื้นฐานและระดับที่สูงขึ้นให้<br>เหมาะสมกับกลุ่มวัย เพื่อความ<br>เป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของ<br>พระพุทธศาสนา  |
| 8            | ตารางที่ 9 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหาร<br>งบประมาณ            | 2) จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ประเมินผล การใช้จ่าย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด  | 2) จัดระบบการกำกับติดตาม<br>และตรวจสอบการใช้จ่าย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด   |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ  | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|--|---|---|
| 9            | ตารางที่ 10 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ ST<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป              | 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และ สาธารณะสุข | 1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพ<br>2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และ สาธารณะสุข |
| 10           | ตารางที่ 11 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านโครงสร้าง<br>การบริหาร<br>จัดการ | ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้มีการกระจายอำนาจ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน   | ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน   |
| 11           | ตารางที่ 12 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหาร<br>บุคลากร             | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติธรรมให้มี   | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากรของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การบริหาร และเทคโนโลยี<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านบริหาร                                       |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ  | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ   |
|--------------|---|--|--|
|              |   | ประสิทธิภาพ  | จัดการและด้านเทคโนโลยีที่<br>เป็นประโยชน์ต่อการ<br>ปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด                                   |
| 12           | ตารางที่ 13 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหาร<br>วิชาการ  | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร<br>วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการ<br>ประเมินผล  | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้านการจัดทำ<br>หลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติ<br>ธรรม การประเมินผลและการ<br>นิเทศติดตามการทำงาน |
| 13           | ตารางที่ 14 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหาร<br>งบประมาณ | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัด           | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ตรวจสอบการใช้จ่าย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด                                       |
| 14           | ตารางที่ 15 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WO<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป   | จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่<br>ชัดเจน                                  | จัดให้มีแผนพัฒนาสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและ<br>ระยะยาวที่ชัดเจนโดยเน้นการ<br>จัดทำแผนงาน/โครงการแบบ<br>มีส่วนร่วม          |
| 15           | ตารางที่ 18 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WT                              | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตร<br>วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการ<br>ประเมินผล | พัฒนาศักยภาพของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำ<br>หลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติ<br>ธรรมและการประเมินผล                           |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ  | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|---|--|---|
|              | ด้านการบริหาร<br>วิชาการ  |  |   |
| 16           | ตารางที่ 19 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านการบริหาร<br>งบประมาณ | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัด   | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ตรวจสอบการใช้จ่าย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด  |
| 17           | ตารางที่ 20 การ<br>จับคู่ TOWS<br>Matrix สำหรับ<br>ยุทธศาสตร์ WT<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป   | 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มี<br>ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศด้านการบริหารจัดการ<br>ทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มี<br>ประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศในด้านการบริหาร<br>จัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่า<br>ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้าน<br>สังคม การเมือง เศรษฐกิจและ<br>สาธารณสุข<br>3) จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่<br>ชัดเจน | 1) มีการประชาสัมพันธ์<br>กิจกรรมของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัดที่ทันสมัย<br>เท่าทันกับสถานการณ์<br>2) เร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้า<br>มาใช้ในการบริหารจัดการ<br>ภายในสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด |
| 18           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>STWO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix             | 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร<br>จัดการในสำนักปฏิบัติธรรมให้<br>ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพ<br>ปัจจุบัน   | 1) ส่งเสริมศักยภาพการบริหาร<br>จัดการของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ที่มีประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผล   |



| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ   |
|--------------|--|--|--|
|              | ด้าน โครงสร้าง<br>การ บริหาร<br>จัดการ SO  | 2) จัดโครงสร้างการบริหารสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมตาม 4 งาน แต่ให้มี<br>ความยืดหยุ่นการนำไปใช้ให้<br>เหมาะสมกับแต่ละสำนักปฏิบัติ<br>ธรรม<br>3) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่าย<br>การทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ซึ่งกันและกัน3) ส่งเสริมให้<br>มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน<br>ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง<br>กันและกัน   | 2) จัดโครงสร้างสำนักให้<br>เป็นไปตามลักษณะงาน<br>บริหารที่เป็นปัจเจกและ<br>สามารถตอบสนองต่อ<br>วัตถุประสงค์ความต้องการ<br>องค์กรภายนอกและผู้ปฏิบัติ<br>ธรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่าง<br>เหมาะสม   |
| 19           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>STWO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้าน โครงสร้าง<br>การ บริหาร<br>จัดการ ST | 1) พัฒนาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ใน<br>การบริหารงานของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมให้ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพ<br>2) กำหนดและเพิ่มนโยบายเพื่อ<br>สนับสนุนการบริหารจัดการสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดที่<br>มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล<br>3) สร้างกลไกเพื่อปลูกฝังการมี<br>สำนึกดีไม่แสวงประโยชน์จาก<br>สำนักปฏิบัติธรรมและบำเพ็ญ<br>ประโยชน์เพื่อช่วยเหลือและพัฒนา<br>สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด<br>อย่างมีประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผล | 1) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่<br>ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร<br>งานของสำนักปฏิบัติธรรม<br>2) กำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่<br>ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติได้<br>3) ส่งเสริมให้มีการขยาย<br>เครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรม<br>จากระดับจังหวัดไปสู่ระดับ<br>ดับอำเภอที่มีความพร้อม |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ  | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ  | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|---|---|---|
| 20           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านโครงสร้าง<br>การบริหาร<br>จัดการ WO | ปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร<br>สำนักปฏิบัติธรรมให้มีการกระจาย<br>อำนาจ มีการกำหนดหน้าที่ความ<br>รับผิดชอบให้ชัดเจนอย่างมี<br>ประสิทธิภาพเหมาะสม และ<br>สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ<br>สถานการณ์ปัจจุบัน   | ปรับปรุงโครงสร้างการ<br>บริหารสำนักปฏิบัติธรรมให้<br>ทันสมัยสอดคล้องกับการ<br>เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์<br>ปัจจุบัน   |
| 21           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จัดการบุคลากร<br>SO    | ส่งเสริมภาวะผู้นำ และศักยภาพ<br>การเผยแผ่ศาสนธรรมของเจ้า<br>สำนัก พระวิปัสสนาจารย์ และ<br>บุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ<br>ในการอบรมปฏิบัติธรรม  | เสริมสร้างภาวะผู้นำ และ<br>ศักยภาพการเผยแผ่ศาสน<br>ธรรมของเจ้าสำนัก พระ<br>วิปัสสนาจารย์ และบุคลากร<br>ให้มีความรู้ความสามารถใน<br>การอบรมปฏิบัติธรรม   |
| 22           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จัดการบุคลากร<br>WO    | 1) จัดระบบการคัดสรรบุคลากร<br>ของสำนักปฏิบัติให้มีความ<br>ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ม<br>ีความรู้ความสามารถทาง<br>ด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการ<br>และด้านเทคโนโลยีที่จะเป็น<br>ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ<br>สำนักปฏิบัติธรรมให้ม<br>ีประสิทธิภาพ | 1) จัดระบบการคัดสรร<br>บุคลากรของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัดที่มี<br>ความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานด้านวิชาการ การ<br>บริหารและเทคโนโลยี<br>2) เพิ่มศักยภาพของบุคลากร<br>ให้มีความรู้ความสามารถ<br>ทางด้านวิชาการ ด้านบริหาร<br>จัดการและด้านเทคโนโลยีที่<br>เป็นประโยชน์ต่อการ |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ  | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|--|---|---|
|              |  |   | ปฏิบัติงานของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด   |
| 23           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จัดการวิชาการ<br>SO | ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรปฏิบัติ<br>ธรรมให้มีความหลากหลายตาม<br>หลักสติปัญญาฐาน ในระยะเวลาที่<br>มากขึ้น สอดคล้องกับความ<br>ต้องการของศาสนิกชน เพื่อพัฒนา<br>และเพิ่มประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติ<br>ธรรม | ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร<br>ปฏิบัติธรรมให้มีความ<br>หลากหลาย มีความทันสมัย<br>สอดคล้องกับความต้องการ<br>ของศาสนิกชน   |
| 24           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จัดการวิชาการ<br>ST | ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการ<br>ปฏิบัติธรรมในระดับที่สูงขึ้นและ<br>มีความเหมาะสมกับกลุ่มวัยเพื่อ<br>ความเป็นศาสนทายาทที่มั่นคงของ<br>พระพุทธศาสนา  | ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร<br>การปฏิบัติธรรมใน<br>ระดับพื้นฐานและระดับที่<br>สูงขึ้นให้เหมาะสมกับ<br>กลุ่มวัยเพื่อความเป็นศาสน<br>ทายาทที่มั่นคงของ<br>พระพุทธศาสนา |
| 25           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จัดการวิชาการ<br>WO | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร<br>วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการ<br>ประเมินผล   | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้านการจัดทำ<br>หลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติ<br>ธรรม การประเมินผลและการ<br>นิเทศติดตามการทำงาน                                |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ   |
|--------------|--|--|--|
| 26           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จัดการวิชาการ<br>WT       | เพิ่มศักยภาพของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งด้าน การจัดทำหลักสูตร<br>วิธีการฝึกปฏิบัติธรรมและการ<br>ประเมินผล   | พัฒนาศักยภาพของสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมทั้งด้าน การจัดทำ<br>หลักสูตรวิธีการฝึกปฏิบัติ<br>ธรรมและการประเมินผล   |
| 27           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จั ด ก า ร<br>งบประมาณ SO | 2) เพิ่มคุณภาพการบริหาร<br>งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มีความโปร่งใส<br>สามารถตรวจสอบได้ มีการ<br>ประเมินความคุ้มค่า วางแผนและ<br>จัดสรรการใช้จ่ายอย่างเพียงพอ<br>และเป็นประโยชน์<br>3) สร้างโอกาสการเข้าถึง<br>งบประมาณจากสนับสนุนของ<br>ภาครัฐและเอกชนจากการนำเสนอ<br>โครงการที่สอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์ของการขอ<br>งบประมาณ | 2) สร้างโอกาสการเข้าถึง<br>งบประมาณจากการสนับสนุน<br>โดยภาครัฐและเอกชน<br>3) ปรับปรุงระบบการบริหาร<br>งบประมาณสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัดให้มีความ<br>โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้<br>มีความคุ้มค่าและเกิด<br>ประโยชน์สูงสุด |
| 28           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix   | 2) จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ประเมินผล การใช้จ่าย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด   | 2) จัดระบบการกำกับติดตาม<br>และตรวจสอบการใช้จ่าย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด  |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|--|--|---|
|              | ด้านการบริหาร<br>จ้ ด ก า ร<br>งบประมาณ ST   |  |   |
| 29           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จ้ ด ก า ร<br>งบประมาณ WO | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัด   | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ตรวจ สอบ ก า ร ใช้ จ้ า ย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด  |
| 30           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>จ้ ด ก า ร<br>งบประมาณ WT | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำ<br>จังหวัด   | จัดระบบการกำกับติดตามและ<br>ตรวจ สอบ ก า ร ใช้ จ้ า ย<br>งบประมาณของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัด  |
| 31           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป SO                 | 1) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเพิ่ม<br>โอกาสในการบริหารจัดการสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมให้มีความเข้มแข็ง<br>2) ส่งเสริมการบริหารจัดการทั่วไป<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมในการ<br>พัฒนาจิตใจ และสร้างพุทธอาสา<br>สนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 1) กำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มี<br>ความเข้มแข็งเพื่อเสริม<br>ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ<br>ของชุมชนและพุทธศาสนานิก<br>ชน<br>2) ส่งเสริมให้สำนักปฏิบัติ<br>ธรรมจัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นการ |

| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|--|--|---|
|              |  |  | พัฒนาจิตใจและสร้างพุทธ<br>อาสาสมัครสนับสนุนงานให้มี<br>ประสิทธิภาพ  |
| 32           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป ST | 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความ<br>สามารถในการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศด้านการบริหารจัดการ<br>ทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มี<br>ประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศในด้านการบริหาร<br>จัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่า<br>ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้าน<br>สังคม การเมืองเศรษฐกิจ และ<br>สาธารณสุข | 1) พัฒนาศักยภาพของ<br>บุคลากรให้มีความสามารถใน<br>การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>ด้านการบริหารจัดการทั่วไป<br>ของสำนักปฏิบัติธรรมให้มี<br>ประสิทธิภาพ<br>2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี<br>ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการ<br>เปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม<br>การเมืองเศรษฐกิจ และ<br>สาธารณสุข |
| 33           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ<br>TOWS Matrix<br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป WO | จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่<br>ชัดเจน  | จัดให้มีแผนพัฒนาสำนัก<br>ปฏิบัติธรรมทั้งระยะสั้นและ<br>ระยะยาวที่ชัดเจนโดยเน้นการ<br>จัดทำแผนงาน/โครงการแบบ<br>มีส่วนร่วม   |
| 34           | ตารางที่ 21 สรุป<br>ยุทธศาสตร์ SO<br>ST WO และ WT<br>ที่ได้จากการทำ  | 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความ<br>สามารถในการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศด้านการบริหารจัดการ<br>ทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมให้มี   | 1) มีการประชาสัมพันธ์<br>กิจกรรมของสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมประจำจังหวัดที่ทันสมัย<br>เท่าทันกับสถานการณ์  |



| ลำดับ<br>ที่ | รายการ   | ก่อนปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ   | ปรับปรุงตามความเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ  |
|--------------|--|--|---|
|              | <b>TOWS Matrix</b><br>ด้านการบริหาร<br>ทั่วไป WT | ประสิทธิภาพ<br>2) เพิ่มระบบการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศในด้านการบริหาร<br>จัดการทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเท่า<br>ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้าน<br>สังคม การเมือง เศรษฐกิจและ<br>สาธารณสุข<br>3) จัดให้มีแผนพัฒนาสำนักปฏิบัติ<br>ธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่<br>ชัดเจน | 2) เร่งรัดการนำเทคโนโลยีเข้า<br>มาใช้ในการบริหารจัดการ<br>ภายในสำนักปฏิบัติธรรม<br>ประจำจังหวัด |

ภาคผนวก ง  
ภาพการสัมภาษณ์



สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชลประทานรังสฤษฎ์ พระอารามหลวง















## สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดปัญญานันทาราม







สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดอัมพวัน







สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดร่องหวาย



สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดคลองตาลอง





สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด วัดชายนา



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ประวัติการศึกษา

พระมนตร์รัช อธิปญโญ (ยานันทน์บุญศิริ)

ปี พ.ศ.2544

ศาสนศาสตรบัณฑิต (ศน.บ.) (การสอนภาษาอังกฤษ)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ปี พ.ศ.2552

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) (ยุทธศาสตร์การพัฒนา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ปี พ.ศ.2553

พระธรรมทูตสายต่างประเทศ รุ่น 16

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

