



รายงานการวิจัย เรื่อง

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่
An Application of Buddhadhamma Principles in Administration of the Hill
Tribe Development Center of Phrae Province

โดย

พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวณโณ,ดร.
ผศ.รวีโรจน์ ศรีคำภา
ดร.ธาดา เจริญกุล
ดร.กาญจนา ดำจตุ
ดร.ดำเนิน หมายดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

พ.ศ.๒๕๕๙

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610759164



รายงานการวิจัย เรื่อง

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่
An Application of Buddhadhamma Principles in Administration of the Hill
Tribe Development Center of Phrae Province

โดย

พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวณฺโณ,ดร.

ผศ.รวีโรจน์ ศรีคำภา

ดร.ธาดา เจริญกุลศล

ดร.กาญจนา ดำจตุ

ดร.ดำเนิน หมายดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

พ.ศ.๒๕๕๙

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610759164

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Research Report

An Application of Buddhadhamma Principles in Administration of the
Hill Tribe Development Center of Phrae Province

By

PhrakrusanghrakBoonserm Kittivanno,Dr.

Assist. Prof. Raweerose Sricompa

Dr.Thada Charoenkusol

Dr.Kanjana Damjutti

Dr.Dumnern Maidee

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Phrae Campus

B.E. 2559

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS 610759164

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย:	การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่
ผู้วิจัย:	พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวัฒน์,ดร., ผศ.รวิโรจน์ ศรีคำภา, ดร.ธาดา เจริญกุล, ดร.กาญจนา คำจตุ, ดร.ดำเนิน หมายดี
ส่วนงาน:	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่
ปีงบประมาณ:	๒๕๕๙
ทุนอุดหนุนการวิจัย:	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งเชิงคุณภาพ ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ และเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ประชาชนที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูง จำนวน ๓๙๗ ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้คือสถิติพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ๑. รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในการสนับสนุนการตั้งถิ่นฐานถาวร การส่งเสริมอาชีพ และการจัดสวัสดิการสังคม ส่วนกระบวนการบริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกิน การศึกษา ระบบสาธารณสุขและบริการที่หลากหลายจากหน่วยงานของรัฐ ๒. ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ ๓. รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่าด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านงบประมาณ ได้นำเอาหลักสังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ และหลักทริโถตปปะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สำหรับรูปแบบการบริหารงานถ้าจะยกระดับเรื่องบริหารภายในควรใช้หลักธรรมเหล่านี้ในการบริหารจัดการมาสร้างความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐ เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต นอกจากนั้นระบบการบริหารงานก็ต้องเอื้อ การบริหารภายในก็ต้องเอื้อ ภาครัฐภาคีเครือข่ายต้องร่วมกันสนับสนุน รวมทั้งภาคประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้การบริหารงานเป็นไปความสำเร็จมากกว่า ถึงแม้ว่าปัจจุบันอาจจะมีการนำหลักธรรมมาใช้แต่ก็มีข้อจำกัด มันไปได้ในระดับหนึ่งแต่ยังมีเงื่อนไข

Research Title: An Application of Buddhadhamma Principles in Administration of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province

Researcher: Phrakrugangharak Boonserm Kittivanno,
Assist. Prof. Raweerose Sricompa, Dr.Dumnern Maidee, Dr.Thada Charoenkusol,
Dr.Kanjana Damjutti

Department: Mahachulalongkornrajavidyalaya University,
Phrae Campus

Fiscal Year: 2559/2016

Research Scholarship Sponsor: Mahachulalongkornrajavidyalaya University

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the model and administrative process of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province, 2) to study the application of the Buddhadhamma Principles in administration of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province and 3) to study present the administrative model of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province according to Buddhist way. It was mixed method research by using the qualitative with in-depth interview and focus group discussion and descriptive analysis. The quantitative methods used 397 samples that lived in Hill Tribe of Phrae Province by using the formula of Taro Yamane and were conducted by cluster random sampling. The data were collected by using the questionnaire and analyzed by using computer program in the Social Science search for finding basic statistics.

The finding of this research was as follows:

1) The model and administrative process of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province had administrated with Department of Social Development and Welfare in supporting the permanent mother land setting, occupations and others social welfares. In the administrative process side, it supported the dwelling, workplace, education, health care systems and various public services system. 2) The opinions of people on Hill Tribe of Phrae Province in the application of the Buddhadhamma Principles in administration were at much level in three aspects. 3) The administrative models of Hill Tribe of Phrae Province according to Buddhist way had applied the Sangahavatthu IV, Iddhipāda IV, Brahmavihara IV and Hiriotappa in the administration of in three aspects. For the administrative models of the Hill Tribe of Phrae Province, If It will be upgraded inside administration; it should use theses

Dhamma principle in administration by linking with the public policy, local organization in that area for life quality development. In addition, the administrative systems, inside administration and public network have to support administration and people side has learned together. The administration will be more possible success. Event thought the present may bring the Dhamma principle to apply with administration but it has the limitation. It has completed one step but it has condition.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับคำแนะนำจากพระครูโกศัยพัฒนบัณฑิต ,ผศ.ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์แพร่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ ผศ.ศรี แนวนรงค์, ที่ปรึกษารองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่ และผศ.(พิเศษ) สาธิต แก่นมณี ที่ปรึกษารองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ ที่ได้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญและตรวจสอบแบบสอบถามในการทำวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัยขออนุโมทนาขอบคุณพระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และรศ.พูนทรัพย์ เกตุวีระพงศ์ หัวหน้าฝ่ายวิจัย วิทยาเขตแพร่ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาในการทำงานวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จไปด้วยดี

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยขออนุโมทนาขอบคุณผู้บริหาร ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย อีกทั้งคณะอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย และขออนุโมทนาขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุนทุนในการทำวิจัยครั้งนี้

พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวัฒน์,ดร. และคณะ

๔ กันยายน ๒๕๖๐

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ซ
สัญลักษณ์และคำย่อ.....	ณ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๓
๑.๓ ปัญหาการวิจัย.....	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	๔
๑.๕ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	๗
๒.๒ แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำ.....	๒๓
๒.๓ หลักพุทธธรรมเพื่อการบริหาร.....	๓๓
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการ.....	๔๕
๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์พัฒนาชาวเขาในจังหวัดแพร่.....	๔๙
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๕๑
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๕๔
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๕๔
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	๕๔
๓.๓ เครื่องมือการวิจัย.....	๕๘
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	๖๑
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๖๓
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	๖๔

บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๖๕
๔.๑ รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่	๖๕
๔.๒ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่.....	๗๐
๔.๓ วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา.....	๘๗
๔.๔ รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา.....	๘๑
บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๘๔
๕.๑ สรุปการวิจัย.....	๘๕
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย.....	๘๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....	๙๑
บรรณานุกรม.....	๙๒
ภาคผนวก.....	๙๖
ภาคผนวก ก บทควมวิจัย	๙๗
ภาคผนวก ข กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการจากโครงการวิจัย ไปใช้ประโยชน์.....	๑๐๘
ภาคผนวก ค ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้ และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมา และผลที่ได้รับของโครงการ.....	๑๑๐
ภาคผนวก ง ตัวอย่างแบบสอบถาม.....	๑๑๔
ภาคผนวก จ รูปภาพกิจกรรมดำเนินการวิจัย	๑๒๕
ภาคผนวก ฉ แบบสรุปโครงการวิจัย.....	๑๒๘
ประวัติผู้วิจัย.....	๑๓๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑	เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ..... ๓๑
๓.๑	แสดงจำนวนประชากรที่อาศัยบนพื้นที่สูงในแต่ละตำบล/หมู่บ้าน..... ๕๕
๓.๒	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง. ๕๖
๓.๓	รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์..... ๕๗
๓.๔	รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญของการสนทนากลุ่ม..... ๕๘
๔.๑	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม..... ๗๐
๔.๒	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวมเป็นรายด้าน ๗๒
๔.๓	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านงานบุคลากร..... ๗๓
๔.๔	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านระบบงาน..... ๗๔
๔.๕	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านงบประมาณ..... ๗๕

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

- ๑.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ
ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่..... ๕
- ๔.๑ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกับคุณภาพชีวิตที่ดี.....๘๓



คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

วิทยานิพนธ์เล่มนี้อ้างอิงพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลัก โดยใช้ระบบคำย่อ ซึ่งการอ้างอิงจะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๗๙/๒๙๐. หมายความว่า ระบุถึง พระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค ฉบับภาษาไทย เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๓๗๙ หน้า ๒๙๐ เป็นต้น

พระวินัยปิฎก

วิ.มหา.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จุ.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	จุฬวรรค	(ภาษาไทย)

พระสูตรตันตปิฎก

ที.สี.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	สีลขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.มฺ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปรปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
สํ.ส.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
สํ.ม.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อง.เอก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฏฐก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.นวก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	นวกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ขุ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ขุททกปาฐะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.อิติ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตกะ	(ภาษาไทย)
ขุ.เถร.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	เถรคาถา	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก	(ภาษาไทย)
ขุ.ม.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิเทศ	(ภาษาไทย)

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ต่อ)

พระสุตตันตปิฎก (ต่อ)

ขุ.ป.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ปฏีสัมภิตามรรค	(ภาษาไทย)
ขุ.อป.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อปทาน	(ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

อภ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังค์		(ภาษาไทย)
--------	-------	---	-------------	---------	--	-----------



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความสำคัญและที่มาของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นกระแสที่มวลมนุษยชาติของโลกไม่สามารถจะหยุดยั้งได้ ทำให้มนุษยชาติได้มีความสะดวกสบายในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสารโทรคมนาคม การรับรู้ข่าวสารข้อมูลได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว ทันทีทันเหตุการณ์ได้เป็นอย่างดี แต่ในทางตรงกันข้ามโลกาภิวัตน์ก็มีผลทำให้สังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวก และทางลบ สังคมไทยในกระแสโลกาภิวัตน์ ได้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดระบบการค้าเสรี เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสาร ความก้าวหน้าในด้านการค้าอุตสาหกรรมและการพัฒนาในด้านต่างๆ ในทางกลับกันได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม และการดำรงชีวิตของคนไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้เกิดช่องว่างระหว่างคนจนกับคนรวย เกิดการย้ายถิ่นที่อยู่อาศัย ประชาชนละทิ้งอาชีพการเกษตรที่เคยเป็นอาชีพดั้งเดิมไปหางานทำในเมืองเพื่อจะมีรายได้ที่แน่นอนกว่า เด็ก ผู้สูงอายุ และคนพิการถูกทอดทิ้งให้อยู่ตามลำพัง ครอบครัวขาดความเข้มแข็ง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเอื้ออาทรต่อกันลดน้อยลง ผู้คนขาดคุณธรรม และจริยธรรมในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นผู้มีศีลธรรมอันดีงาม ทุกคนมุ่งแสวงหาวัตถุนิยมกันมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นตัวชี้วัดถึงภัยที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

การบริหารจัดการองค์การใดก็ตาม จุดมุ่งหมายที่สำคัญอยู่ที่ต้องการให้บรรลุจุดประสงค์ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล อยู่เสมอ ทั้งนี้ย่อมจะต้องอาศัยองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ คน หรือ บุคลากร (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (Management) องค์ประกอบทั้ง ๔ ประการ มีความสำคัญมาก แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์การ ก็คือ คนหรือบุคลากร

ปัจจุบันการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญในการบริหารงานซึ่งได้เน้นให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการอำนวยความสะดวก การบริหารสั่งการ นอกจากจะยึดหลักการทางการบริหารจัดการแล้ว ยังต้องยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมด้วย แต่อย่างไรก็ตามในองค์กรการบริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรยังมีได้นำเอาหลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการเท่าที่ควร จึงเกิดปัญหาในการบริหารจัดการในองค์กร ในหลายๆ ด้าน ได้แก่ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การประสานงาน การประเมินผล การรายงานผล และการคลังการงบประมาณ ทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการพัฒนาองค์กรอย่างไม่ต่อเนื่องและยั่งยืน

ในพระพุทธศาสนาได้มีหลักพุทธธรรมในการแก้ไขปัญหามุ่งหาความสุขหรือตัวการบริหารจัดการซึ่งมีหลักธรรมที่ใช้ประยุกต์ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี หลักธรรมที่สำคัญนั้นมีหลาย

หลักด้วยกัน เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ และ หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นต้น ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารจัดการในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นำมาซึ่งความสำเร็จ และเกิดการพัฒนางานได้อย่างยั่งยืน

จากสถานการณ์กระแสโลกาภิวัตน์ และปัญหาของการเลื่อมล้ำกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันกันอย่างสูงในสังคมไทย และปัญหาการบริหารจัดการที่ขาดการนำเอาหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ในพ.ศ.๒๕๔๕เป็นปีเริ่มแรกของ “การดำเนินงานพัฒนาชาวเขา” เป็นการมองเห็นปัญหาโดยหน่วยตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งออกไปปฏิบัติการกิจในบริเวณชายแดน และท้องที่ห่างไกล การคมนาคม และพบว่า ประชาชน หลายกลุ่มที่อาศัยอยู่ในบริเวณดังกล่าวมีสภาพความเป็นอยู่อย่างยากไร้ สุขภาพอนามัยไม่ดี ขาดการศึกษา พุทธศาสนาไทยไม่ได้ เป็นความหลากหลาย และความแตกต่างของชาติพันธุ์ที่กระจายตัวอยู่ตามแนวบริเวณชายแดน และบนพื้นที่สูง ห่างไกลและทุรกันดาร ปัญหาของพวกเขาช่วงนั้นถูกมองว่าเป็นปัญหา “ด้านสวัสดิการ” (Welfare Problem) ในสมัยรัฐบาลจอมพลป. พิบูลย์สงครามจึงได้มีคำสั่งแต่งตั้ง “คณะกรรมการสงเคราะห์ประชาชนไกลคมนาคม” ขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ ๖๕๓/๒๕๔๕ลงวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๔๕โดยให้กองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดน เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกรมประชาสงเคราะห์ในการแก้ไขปัญหาความทุกข์ยากเดือดร้อนเฉพาะหน้าในด้านเครื่องอุปโภคและบริโภค

ชาวเขาเป็นชนกลุ่มน้อยที่ขอบอพยพเคลื่อนย้ายที่อยู่อาศัย มีรูปแบบการประกอบอาชีพแบบ ตัด ฟัน โคน และเผา เพื่อ “ทำไร่เลื่อนลอย” เมื่อความอุดมสมบูรณ์ดินลดลงก็จะพากันอพยพไปเพื่อแสวงหาพื้นที่ทำกินที่เหมาะสมในแห่งใหม่เสมอ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำลายทรัพยากรธรรมชาติของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพื้นที่ป่า และแหล่งต้นน้ำลำธาร จะได้รับผลกระทบโดยตรง ประกอบกับชาวเขาแต่ละเผ่าต่างมีรูปแบบ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเผ่าที่ไม่เหมือนกัน รวมทั้งไม่เหมือนกับวิถีชีวิตของคนไทยโดยทั่วไป และในสมัยนั้น ตัวชาวเขาเองนอกจากจะมีปัญหาทาง ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง แล้ว ยังมีความเชื่อในอำนาจของสิ่งที่ “อยู่เหนือธรรมชาติ” มีการ “ปลุกผี” เพื่อนำมาใช้เป็นยาและประกอบพิธีกรรมตามความเชื่อ และในบางเผ่าก็มีการเสพและค้าฝิ่นด้วยที่สำคัญ คือ ชุมชนชาวเขาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามแนวบริเวณชายแดน ซึ่งเป็นตะเข็บรอยต่อระหว่างประเทศ สถานการณ์ในขณะนั้น จึงมีความเสี่ยงสูงที่ชาวเขาจะถูกชักนำ และถูกชักจูงให้มีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม ต่อความมั่นคงของประเทศได้โดยง่าย รัฐบาลสมัย จอมพลสฤษดิ์ธนะรัชต์ จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน พ. ศ.๒๕๐๒ ทำการปรับปรุงคณะกรรมการสงเคราะห์ประชาชนไกลคมนาคม และเปลี่ยนชื่อเป็น “คณะกรรมการสงเคราะห์ชาวเขา”^๑

ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เป็นศูนย์หนึ่งที่ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี มีมติให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ศูนย์พัฒนาสังคม หน่วยที่ ๓๙ จังหวัดแพร่เป็น ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อาศัยอำนาจตามมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไข

^๑<http://www.nansdc.go.th/organization/organization.html>, สืบค้น,เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2558).

เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) มีคำสั่งจัดตั้ง ศูนย์พัฒนาชาวเขา ขึ้นเป็นหน่วยงานกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของราษฎรในพื้นที่สูง ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมบนพื้นที่สูง สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจ ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงาน โครงการพระธรรมจาริกในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในหมู่ชาวเขา บูรณาการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

ปัจจุบัน ศูนย์พัฒนารัฐบาลบนพื้นที่สูงจังหวัดแพร่ตั้งอยู่ที่ ๑๑๐ หมู่ ๒ บ้านปทุม ตำบลเหมืองหม้อ อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ให้บริการแก่ราษฎรบนพื้นที่สูงที่ประสบปัญหาทางสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กที่ถูกทอดทิ้ง คนไร้สัญชาติ และคนยากจน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่นี้ยังมีปัญหาในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนงาน กำลังคน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์ดังกล่าว จึงทำให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร และเพื่อนำไปสู่การบริหารงานยุคใหม่ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นคณะผู้วิจัยจึงประสงค์จะศึกษาวิจัยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาและได้รูปแบบการบริหารจัดการที่ได้ประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ และผลจากโครงการนี้จะ เป็นแรงจูงใจให้กับบุคคล ทั้งพระสงฆ์ นิสิต นักศึกษา ตลอดจนผู้บริหารทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ชุมชนได้ตระหนักและนำเอาหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการตามแนวพระพุทธศาสนาต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนงานวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

๑.๓.๑ กระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ผลการการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ ผลวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัยและกรอบแนวคิด

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Research) โดยเป็นการศึกษาทั้งเอกสาร (Documentary Research) การศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Quantitative Research & Qualitative Research) โดยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาจากคัมภีร์พระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๕ โดยเน้นการศึกษาในพระสูตรต้นตปิฎกในประเด็นที่พระพุทธเจ้าทรงสอน ศึกษาจากอรรถกถา และหนังสือศาสตร์ต่างๆ เกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารจัดการ และแนวความคิดของพระเถระนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้ ๑) การบริหารจัดการ ๒) การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ และ ๓) การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา ตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่

ได้แก่ ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ได้จัดตั้งเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงแก่ประชาชนบนพื้นที่สูง จำนวน ๓ เขต คือ

๑) ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอร้องกวาง ณ บ้านห้วยฮ่อมพัฒนา ตำบลบ้านเวียง จังหวัดแพร่

๒) ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอวังชิ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป๋าก จังหวัดแพร่

๓) ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอสอง ณ บ้านแม่แรมพัฒนา ตำบลเตาปูน จังหวัดแพร่

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

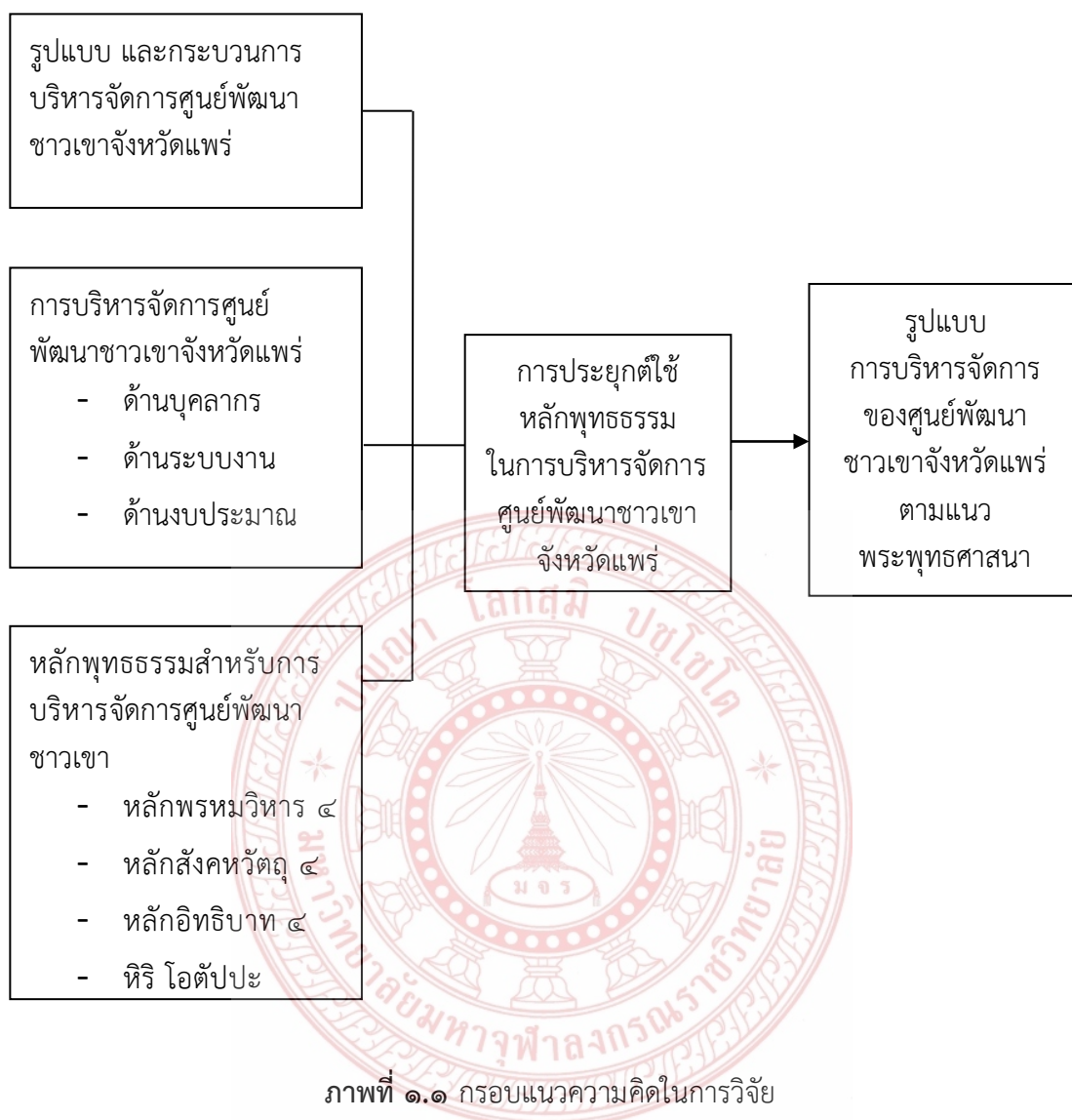
การศึกษานี้ ประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑) ประชาชนในศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ ใน ๓ เขต รวม ๗ หมู่บ้าน และ ๕ ตำบล รวมทั้งสิ้น ๑๒ กลุ่ม จำนวน ๑๒,๓๘๕ คน

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ๑๕ คน เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา จำนวน ๑ คน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๖ คนการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และผู้บริหารในองค์กรของรัฐ จำนวน ๘ คนโดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๔.๔ กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ แสดงให้เห็นถึงแนวคิด หลักการ รูปแบบ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ หลักการบริหารจัดการทางพระพุทธศาสนา เพื่อนำไปสู่การการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อันจะก่อให้เกิดได้รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ที่เหมาะสมตามแนวพระพุทธศาสนามีกรอบแนวคิดที่สำคัญในลักษณะของกระบวนการและวิธีการศึกษาวิจัย รวมทั้งผลลัพธ์จากการศึกษาดังนี้



๑.๕ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การประยุกต์ หมายถึง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เพื่อก่อให้เกิดได้รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ที่เหมาะสมตามแนวพระพุทธศาสนา

หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔, อิทธิบาท ๔ และหิริ โอตตัปปะ อันเป็นหลักพุทธธรรมอันเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติและส่งผลต่อการพัฒนางานของศูนย์พัฒนาชาวเขาให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่น โดยมีทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เขามาร่วมกัน

ทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ อุปกรณ์เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อตอบสนองความพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกันซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ใน ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านบุคลากร ๒) ด้านระบบงาน และ ๓) ด้านงบประมาณ

ศูนย์พัฒนาชาวเขา หมายถึง หน่วยงานราชการในสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีบทบาทหน้าที่คือ เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมบนพื้นที่สูง สร้างความรู้ ความเข้าใจในด้านสิทธิและหน้าที่ฐานะพลเมืองไทย ดำเนินการสำรวจข้อมูลชุมชน และบูรณาการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ การติดตามผล และการรายงานผล ในการวิจัยครั้งนี้คือศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตำบลเหมืองหม้อ อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่

๑.๖ ประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย

๑.๖.๑ ได้ทราบรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่

๑.๖.๒ ได้ทราบการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่

๑.๖.๓ ได้รู้รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๖.๔ นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวทางพระพุทธศาสนา สามารถนำไปใช้เป็นแบบเครื่องมือการศึกษาและเผยแพร่รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการตามแนวทางพระพุทธศาสนาศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ให้กับองค์กรภาครัฐและเอกชนได้ศึกษาต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาศึกษาการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๒ แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำ

๒.๓ หลักพุทธธรรมเพื่อการบริหาร

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์

๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์พัฒนาชาวเขาในจังหวัดแพร่

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคธุรกิจเอกชนได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้นิยามไว้ดังนี้

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การนำไปสู่กระบวนการ ของ การทำกิจกรรมที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) และความร่วมมือ (Coordinating) โดยเฉพาะกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ^๑

เฮอริเบิร์ต เอ. ซีม่อน (Herbert A. Simon) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะ ในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จโดยที่ผู้บริหารมักจะไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกไว้ แล้ว นอกจากนี้ซีม่อน ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า นัยแห่งการขยายความของการบริหารอันสามารถ ที่จะให้ชัดเจนขึ้นอีกนั่นก็คือ กิจกรรมความร่วมมือของกลุ่มที่ต้องการประสบผลสำเร็จต่อส่วนรวม^๒

^๑Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies**, (fourth printing, Englewood Cliffs : New Jersey Prentice-Hall, Inc. 1956), p.7.

^๒Simon, Smithburg & Thompson, **Public Administration**, 14th ed. (New York : Alfred A.Knope, 1971), p.3.

ฮาโรลด์ คูนท์ และซีริล โอ ดอนเนลล์ (Harold koontz and Cyril O'Donnell citing Hersey and Blanchard) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ดังนี้

1. Planning: งานการวางแผน ประกอบด้วยกำหนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
2. Organizing: การจัดองค์การแผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดีซึ่งประกอบไปด้วยการนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการ บริหารที่ จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลการจัดองค์การจึงหมายถึงการนำเอาทรัพยากรการบริหารทุก ประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ
3. Motivation: การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการจูงใจ ในที่นี้ยังหมายถึงการอำนวยการ (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการเป็นผู้นำ ในการดำเนินการ (Leading)
4. Controlling: การควบคุม เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความหมายมากน้อยเพียงใด คูนท์ และดอนเนลล์กล่าวเพิ่มเติมว่า งานทั้ง 4 นี้ต่างแยกกันโดยหน้าที่ และภารกิจ แต่จะดำเนิน ไปเป็นกระบวนการตามลำดับ และเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตามระบบบริหาร^๓

สมพงศ์เกษมสิน ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๔

สมพงศ์เกษมสิน ยังกล่าวไว้อีกว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติ ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ และยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่น เป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

๑. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
๒. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
๓. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
๔. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
๕. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
๖. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือความร่วมมือใจ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์
๗. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล

^๓ฮาโรลด์ คูนท์ และซีริล โอ ดอนเนลล์ (Harold koontz and Cyril O'Donnell citing Hersey and Blanchard, 2001)

^๔สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ, ๒๕๒๓), หน้า ๑๓-๑๔.

๘. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
 ๙. การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์^๕

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administratae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรีสำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ^๖

ปีเตอร์เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เขามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สมคิด บางโม มีความเห็นว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ (๑) การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน (๒) การจัดการต้องอาศัย ปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ (๓) การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มคน^๗

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปความหมายของการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารกิจการทั้งภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการโดยอาศัย คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

คำว่า การบริหารจัดการ (management administration) นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวความคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (public management administration) ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า management administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงานของเอกชน^๘

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ ๓ ด้าน คือ

- ๑) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
- ๒) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน

^๕สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๕-๖.

^๖วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พรเพช, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔-๓๑.

^๗สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๓๔), หน้า ๒๔.

^๘อึ้งแล้ว, สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๑๓-๑๔.

๓) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน^๙

๒.๑.๒ หลักการบริหารจัดการ

ทฤษฎีการบริหาร

การบริหารมีหลายทฤษฎีที่ส่งเสริมให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานบริหารในแต่ละสาขาได้ ดังนี้

๑. หลักการบริหารของ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหาร เป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาการบริหารกิจการของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาฝึกอบรมให้ความรู้บุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๑๐}

ทฤษฎีการบริหารเป็นความเชื่อทางการศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาลโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

^๙ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒.

^{๑๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ได้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำกับดูแล สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว^{๑๑}

นักวิชาการได้กำหนดหลักการในการบริหารขึ้น ๑๔ ประการ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับภาระมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์และฟาโย ได้ให้ความหมายสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้อาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของ

^{๑๑} Henry Fayol, **Human Resource Management**, In a Business Context, 2 edition, (London: Thomson Learning, 1004), p. 110.

อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับขั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับขั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้การติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับขั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากถ้าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดมุ่งหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) คือ วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization

Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์กรกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ผู้บริหารต้องมีทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประโยชน์ขององค์กรและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) ของผู้บริหารระหว่างองค์กรกับพนักงาน จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาคนและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง การเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์กร และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทนของบุคลากร (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วย โบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงานของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์กรซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กร การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวของสมาชิกในองค์กรมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์กรถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์กร ในขณะที่องค์กรยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร

๑๔. ความสามัคคี (Spirit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโศก และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง^{๑๒}

เสนอ เตียวว ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. องค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ทำให้ไม่ทำทนายไม่มีคุณค่าประการ ที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^{๑๒}Henri Fayol, **General and Industrial Management**, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น^{๑๓}

ธงชัย สันติวงษ์ ยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ

๑) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ

๒) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาอย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

๓) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ

๔) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิต^{๑๔}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้สรุปว่า การจัดการเป็นเรื่องของการผสมผสานหรือบูรณาการทรัพยากรการจัดการ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และเวลา (Time)^{๑๕}

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ได้เสนอความเห็นว่าเป็นทางบริหารการศึกษา ๔M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากทัศนะของนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นมีอยู่ ๔ ประการ หรือหลัก ๔ms อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

ฟาโย (Henri Fayol) ได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เสนอว่า คนงานควรจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่

^{๑๓} เสนาะ ดีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๗-๘.

^{๑๕} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **องค์การและการจัดการ**, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕, หน้า ๖-๗.

เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเน้นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓) การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔) สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสาย การบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้น เป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสาย การบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖) การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทางานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่า จะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗) หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่ง ในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘) การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนและเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนั้นนับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการ เชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอรับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะ ที่เกี่ยวข้อง กับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้ภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑) ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่ม โดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒) ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓) ผลประโยชน์ส่วนตัว มีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔) ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบ

สำคัญในการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผล สำเร็จ ได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหานั้น สถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความ แข็งแกร่ง^{๑๖}

2.1.3 องค์ประกอบการบริหาร

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อ องค์การ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และ ต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้อย่างแน่นอน

๒) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ 4 M's คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ 6 M's ที่มี เครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 M's หรือ 6 M's ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน และที่เกิดขึ้นจริงๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่จะวัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุ เป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงความสามารถ ของ องค์การ ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มี อยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๑๗}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย ปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า ๔M's ถือเป็น ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัย บุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมี

^{๑๖} ฟาโย, อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

^{๑๗} สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖๒ - ๖๓.

วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๑๘}

๒.๑.๔ กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการได้มีนักวิชาการได้จำแนกในรูปแบบที่แตกต่างจากกัน ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดในกระบวนการบริหารจัดการเอาไว้หลายท่าน ดังนี้

Henri Fayol จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น ๕ หน้าที่ คือ ๑) การวางแผนงาน (Planning) ๒) การจัดองค์การ (Organizing) ๓) การบังคับบัญชา (Commanding) ๔) การประสานงาน (Coordinating) และ ๕) การควบคุม (Controlling)^{๑๙}

Gulick Luther and L. Urwick จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น ๗ หน้าที่ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกกันย่อๆ ว่า POSDCoRB คือ

- ๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการ
- ๒) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน
- ๓) การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงานรวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป
- ๓) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ
- ๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ
- ๕) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ

๖) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม^{๒๐}

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานไว้ดังนี้ คือ

๑) การวางแผน (Planning) เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่จะทำและจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

๒) การแบ่งสรร (Allocation) มีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีใช้มนุษย์ให้เป็นสัดส่วนพอที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

^{๑๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, กรุงเทพมหานคร: อรรถสาธ, ๒๕๔๕, หน้า ๓๐.

^{๑๙} Frederick W. Taylor อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^{๒๐} อ่างแล้ว, สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**,, หน้า ๓๐.

๓) การเร้าใจ (Stimulation) เป็นการกระตุ้น เร้าใจและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

๔) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดให้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้างานของหน่วยย่อยให้เกิดความเข้าใจกัน ประสานงานกันและขจัดข้อขัดแย้งให้ลดลงหรือหมดไป

๕) การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหา และการวางแผนในช่วงระยะเวลาข้างหน้า โดยมุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ระดับของผู้บริหารแบ่งออกเป็น ๓ ระดับด้วยกันคือ

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่างๆ ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ได้แก่ ประธานคณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานฝ่ายปฏิบัติการ รองประธานฝ่ายต่างๆ เป็นต้น

๒. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการแผนก/ฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย

๓. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Manager) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติการและมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่จริง ได้แก่ ผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าคนงาน^{๒๑}

การประยุกต์หรือผสมผสานการบริหารจัดการกับแนวทางคุณธรรม มีดังนี้

๑) การประยุกต์หรือผสมผสานการบริหารจัดการกับแนวทางคุณธรรมเป็นการนำเสนอตัวแบบการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม โดยแนวทางคุณธรรมนั้นประกอบด้วย “หลักการสำคัญของแนวทางคุณธรรม ๑๐ ประการ” ได้แก่

- (๑) การรักษาความลับ
- (๒) การรู้จักข่มใจตนเอง
- (๓) ความอดทน
- (๔) การละความชั่ว
- (๕) การเสียสละ
- (๖) ความเมตตา
- (๗) ความสามัคคี
- (๘) ความสุจริต
- (๙) ความเที่ยงธรรม
- (๑๐) การส่งเสริมคนดีในการนำเสนอ

ตัวแบบการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมในที่นี่ ได้นำลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ ๓ ประการ และหลักการสำคัญของแนวทางคุณธรรม ๑๐ ประการดังกล่าว มาประยุกต์หรือผสมผสานกัน โดยถือว่าทั้ง ๒ ส่วนนี้ เป็นแนวทาง วิธีการ หรือ มรรควิธี (means) ไปสู่ จุดหมายปลาย (ends) ซึ่งแบ่งเป็นจุดหมายปลายทางเบื้องต้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการ

^{๒๑}ชัยเชษฐี พรหมศรี, คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑),

บริหารจัดการ และในที่สุดจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด คือ การพัฒนาประเทศและประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคง ยั่งยืน และสมดุล ตามแนวทางคุณธรรม ซึ่งอาจแบ่งเป็น ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ยั่งยืน และสมดุล ขณะเดียวกัน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย^{๒๒}

๒.๑.๕ วิธีการบริหารจัดการ

วิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณลักษณะทั้งสามประการอาจใช้วิธีบริหารงานที่ตนเคยชิน วิธีการบริหารต่าง ๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่ง อธิปไตยสูตร ดังนี้

๑) อัตตาธิปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่ นักบริหารที่เป็นอัตตาธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนานๆ ไป จะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็นเผด็จการ วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ ได้งานแต่เสียคน นั่นคือ งานเสร็จเร็วทันใจนักบริหาร แต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงาน แต่เสียเรื่องการครองใจคน

๒) โลกาธิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่ นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรกนั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุม เขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่างๆ พุดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียง ทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมา เขาเห็นคล้อยตามด้วยจนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไ้ว่า ฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องติ๊กนเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร นักบริหารประเภทนี้ ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือ ทุกคนชอบเขา เพราะเขาเป็นคนอ่อนผู้ไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่ต้องการวันวายไร้ระเบียบ และไม่มีผลงาน

๓) ธรรมาธิปไตย หมายถึง การถือธรรมหลักการเป็นสำคัญ และยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จ เขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญ

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำผิดต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงาน นั่นคือ งานสำเร็จเพราะทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคอนั้นมีฝีมือ

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคํานิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

^{๒๒} วัชร วัชรนิภาวรรณ, การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พอเพียง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑๐.

หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขุมา แปลว่า มีสายตาทียาวไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พันทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉนฺได ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉนฺนํ”

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงถือว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอรรถตถิยสมบัติและปริยตถิยสมบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อรรถตถิยสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้งพระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส. ซึ่งคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันทสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมาทปทา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกที่ต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แก้วักล้า) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึง ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ หมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอัตตาธิปไตย และโลกาธิปไตย

ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ

ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้ มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากลับมาตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขายึดคิดว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวมดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”^{๒๓}

๒.๒ แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำ

การบริหารจัดการองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยวิทยาการบริหารจัดการ เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และสิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ผู้บริหารต้องมีจักขูมา แปลว่า มีสายตาวีไกล คือมองการณ์ไกล” วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงการบริหารเป็นวิธีการทำงานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ผู้บริหารเป็นรอบพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมี ๕ ประการตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการความสำเร็จที่จะทำตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

^{๒๓} อ่างแล้ว, พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, หน้า ๓-๕.

๒. O คือ Organizing หมายถึงคือการจัดองค์กรเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึงงานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึงการอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึงการกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๒๔}

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) กล่าวว่าการบริหารหมายถึงศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์กรอำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และ การควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการจะถูกกำหนดโดย นักวิชาการสมัยใหม่ก็ตามแต่เมื่อกำหนดทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็คือบริหารบ้านเมื่อนานแล้วหน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์กรตั้งแต่สมัยโบราณ^{๒๕}

พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต) หมายถึง คำว่า “บริหารมาจากคำว่า ปริ ในภาษาบาลี แปลว่า รอบคอบ รอบด้าน ชัดเจน คำว่า หาร แปลว่า นำไป แบ่ง ตัดลัด ลดทอน รวมแล้ว แปลว่า การนำไปอย่างรอบคอบ, การแบ่งแยกกันอย่างรอบคอบ, การกระทำแบบตัดลัด, การดำเนินการอย่างถูกต้องดีงาม”

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้องธรรมชาติสำหรับผู้บริหารงานคือจะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๒๖}

ดิน ปรัชญพทุทธิ การบริหารหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติสวนการบริหารรัฐกิจนั้นหมายถึงการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติได้ เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้

๑) การวางแผน หมายถึง การกำหนด โครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับวางแผนวิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

^{๒๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, หน้า ๓-๕.

^{๒๕} วิรัช วิวัชรนิภาวรรณ, **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔), หน้า ๒-๓.

^{๒๖} พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

๒) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นลดหลั่นลงไป

๓) การจัดคนเข้าทำงานหมายถึงการบริหารงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าวรวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญการเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดการของผู้จัดการที่ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามชั้นใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัดความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๒๗}

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การร่วมมือกันขับเคลื่อนงานให้เป็นไปด้วยความคล่องตัวโดยใช้คน เงิน วัสดุ และการจัดการให้เหมาะสมตามส่วนด้วยความเสมอภาคด้วยความมุ่งมั่นเพื่องานนั้นบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล จากคนทุกคนในสังคมต้องร่วมมือกันแสดง

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำในการบริหาร

การบริหารองค์กร ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางการบริหาร การวางแผน การจัดการที่ดีในการที่จะประสานความร่วมมือและให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับ ของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อสาร ให้ความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด^{๒๘}

ในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะต้องอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (vision) คือ ต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรก จะสามารถประเมินผลได้ว่าผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถ

^{๒๗} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๒๘} ประพันธ์ ผาสุกยัต, **ทางเลือกทางรอด**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น, ๒๕๔๑), หน้า ๙๑.

ในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (output) กับปัจจัยนำเข้า (input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้น เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่^{๒๙}

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า คำว่า นักบริหาร มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Executive ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนอื่น ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบของการบริหารงาน ตามความหมายนี้ นักบริหารก็คือผู้บริหาร นั่นเอง แต่ในอีกความหมายหนึ่งคำว่า นักบริหาร คือผู้ที่มีความรอบรู้ในงานด้านบริหารจัดการ คน งาน เงิน และกฎระเบียบ

ดิน ปรัชญพฤษดิ์ และ อิสระ สุวรรณบล นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานของผู้อื่นและเป็นผู้ที่วินิจฉัยชี้ขาดในปัญหาต่างๆ ทั้งที่เป็นปัญหาด้านนโยบายและปัญหาด้านปฏิบัติและเป็นผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติไปตามการวินิจฉัยชี้ขาดนั้นๆ

ผู้บริหารนอกจากจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำ นั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะองค์กรที่ต้องการบริการโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารอยู่กลางต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อการยอมรับของคนในองค์กร และของผู้ใช้บริการ ผู้นำจึงต้องมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารให้ชัดเจน และต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน โดยคำนึงการจัดระบบโครงสร้างในองค์กรที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรตั้งแต่แรกก็จะสามารถประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้ นั่นหมายถึง การมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาคำตอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะพฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง^{๓๐}

Bass ได้ทำการขยายแนวคิดของ Burns โดยเขาเสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาร์มี (inspirational motivation) ซึ่งต้องสร้างวิสัยทัศน์ และการลดบันดาลใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์นั้น
2. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration) ซึ่งเป็นการเน้นให้ผู้นำพัฒนาผู้ตามด้วย

^{๒๙} ประพันธ์ ฝาสุกียิต, ทางเลือกทางรอด, หน้า ๒๔-๒๕.

^{๓๐} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ : ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒), (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิวัฒน์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้วิธีการใหม่ๆ ในการค้นหาปัญหา และแก้ไขปัญหามา^{๓๑}

Bass และ Burns กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไว้คล้ายกัน คือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่ต้องมีเสน่ห์หาบารมี และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของผู้นำ มีนักคิดนักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแล้วสรุปว่า “สิ่งสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงาน น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ดลบันดาลใจให้ผู้ตามมีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเอง และมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม ของผู้นำ และขององค์กร แยกผู้นำทั้ง 2 แบบออกจากกันในลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ Bass เน้นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงสภาพผสมผสานเข้าด้วยกัน จากแนวคิดนี้เองจึงนำไปสู่การเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range Leadership พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นสำคัญและเหมาะสมกับบริบทของสภาวะการณ์ของโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง

Avolio กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ มาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ คือ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership)

ซึ่งภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจถือเป็นขั้นสุดท้ายต่ำสุดของภาวะผู้นำหรือเรียกว่า เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นผู้นำจะมีพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม (contingent reward) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ (management-by-exception active & passive) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นผู้นำมีลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมีน่าเชื่อถือ (idealized influence) การดลบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง (individualized consideration)

ทีมนักวิชาการจากสำนักงานพัฒนาองค์กร และวิชาชีพ (office of professional and organizational development) แห่งมหาวิทยาลัย Nebraska-Lincoln เสนอว่า “ภาวะผู้นำ Full Range นั้น เหมาะสมอย่างยิ่งกับการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เพราะว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นบริหารงานเพื่อรักษาสภาพเดิม (quit pro quo) เท่านั้น ผู้ตามมักทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้รับรางวัล พวกเขาจึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยง แทนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของ Bass and Avolio ซึ่งกล่าวว่า “ภาวะผู้นำ Full Range นั้น จะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาเชื่อมต่อกัน และพัฒนาอย่างเป็นระบบ

^{๓๑}Bass B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York : The Free Press, 1985), p. 60.

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เป็นการแยกแยะให้เห็นถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ขาดประสิทธิผล โดยผ่านแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

Avolio ได้นำเสนอภาพเปรียบเทียบแสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ถ้าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ก็จะกลายเป็นภาวะผู้นำที่ขาดประสิทธิผล (ineffective leadership) ในขณะเดียวกัน ถ้ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเสรีนิยมน้อย ก็จะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leadership)^{๓๒}

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่อาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม (Fiedler and Garcia) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้ (Carter, quoted in Shaw)

- เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมกลุ่ม
- เป็นผู้ที่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้
- เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกจากสมาชิกของกลุ่มโดยใช้สังคมมิติ
- เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม และสามารถทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง

- เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหรือมีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ

ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อพฤติกรรมและความเชื่อของกลุ่ม และยังมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Sears, Freedman and Peplau)

- เป็นผู้ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ๆ
- เป็นผู้ออกคำสั่ง
- เป็นผู้ตัดสินใจ
- เป็นผู้จัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม
- เป็นผู้ให้การสนับสนุน
- เป็นหัวหน้าในการทำกิจกรรมกลุ่ม

ผู้นำ หมายถึง บุคคลต่อไปนี้ (English and English)

^{๓๒} Avolio, B. J., Full range leadership development: Building the vital forces in organizations, (Thousand Oaks, CA : Sage, 1999), pp. 12-13.

- บุคคลที่ชี้แนวทาง ควบคุมเจตคติ หรือพฤติกรรมของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่งๆ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรืออำนาจเหนือคนอื่น

- บุคคลซึ่งมีผู้เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ
- บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นทางการ
- ที่ได้คะแนนสังคมมิติสูงสุด

ชโล ธรรมศิริ ได้กล่าวถึง ผู้นำ ในความหมายของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กร แต่ท่านย้ำว่าต้องเป็นบุคคลที่มีบุคคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือ และเชื่อฟัง ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ ในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีผู้นำแต่ละระดับอยู่เสมอ เพราะถ้าไม่มีแล้วหน่วยงานนั้นจะขาดระเบียบวินัย ไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่จะทำงานอย่างจริงจัง และขาดกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหา^{๓๓}

สำหรับความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมการนำของผู้นำที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นในองค์กรตามทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย^{๓๔}

คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความแตกต่างจากการบริหารในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมในการนำ ภาวะผู้นำเป็นตัวหลักที่นำการขับเคลื่อนและทำให้เกิดการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนการบริหารเป็นเรื่องการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานในองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้มีความเป็นระเบียบในทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ภาวะผู้นำในองค์กรที่มีความซับซ้อนจะทำหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดทิศทางด้วยการมองอนาคต คาดการณ์อนาคต พร้อมกับสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
2. วางแนวทางให้แก่บุคลากรโดยสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่จำเป็นจะต้องเข้ามาร่วมมือ กันเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. จูงใจและจูงประกายให้ผู้ร่วมงานมีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่กำหนด ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ค่านิยม และอารมณ์

Fiedler ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ^{๓๕}

Katz and Kahn ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจการนำที่เหนือกว่าผู้อื่นและอยู่เหนือกว่าการคล้อยตามที่เป็นไปตามกลไกด้วยทิศทางที่ถูกกำหนดไว้ประจำองค์กร^{๓๖}

^{๓๓} ชโล ธรรมศิริ, **ประมวลแนวความคิดเชิงบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค, ๒๕๓๕), หน้า ๑๔.

^{๓๔} Tead, **The Art of Leadership**, (New York: Mc Graw Hill, 1935), p.136.

^{๓๕} Fiedler, **Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept**, (New York: John Wiley and Sons-Inc, 1976), p. 213.

^{๓๖} Katz & Kahn, **Skill of an Effectiveness Administrators**, Harvard Business. Review. January-February, 1966), p. 221.

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและกลุ่มผู้ที่เป็นผู้ตามนำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย (Hollander) ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถผู้นำที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ให้ความหมายที่แสดงออกถึงคุณค่าและสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำ เป็นรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ยกแก่การบรรยายหรือให้คำอธิบาย แต่เราจะรับรู้ได้เมื่อเราได้พบเห็นและได้สัมผัส เป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้นำทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่มโดยรวมและพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นความสามารถของผู้นำที่จะก้าวออกมานอกกรอบวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการขององค์กรให้เกิดการปรับตัวได้มากขึ้น รวมทั้งกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กร (Drath & Palus)

สำหรับความหมายของผู้นำที่ ดูบริน (DuBrin) ได้รวบรวมผลงานทั้งที่เป็นบทความ ข้อเขียนในนิตยสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยกว่า 30,000 ชิ้น ที่ผ่านมา พบว่า มีความหมายที่หลากหลาย ซึ่งสรุปเป็นคำสำคัญ (Key words) ได้ 3 คำ คือ

- อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ที่เป็นผลมาจากการสื่อสารโดยตรงสู่เป้าหมายและการบรรลุผลที่จะได้มา
- อำนาจชักจูง (Influence) ที่สูงขึ้นและอยู่เหนือความคล้อยตามไปตามกลไก โดยมีทิศทางและระเบียบการกระทำที่ทำให้ผู้อื่นต้องทำหรือตอบสนองในทิศทางร่วมกันศิลปะของอำนาจในการชักจูงบุคคลโดยการชักชวนให้เชื่อหรือเป็นตัวอย่างให้ดำเนินตามแนวทางของการกระทำ
- เป้าหมาย (Goal) เป็นแรงขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นแรงจูงใจและการประสานงานขององค์กรให้ทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความพยายามของผู้นำที่จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่ก็ได้เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายนี้จะต้องมีนัยสำคัญไม่ใช่แค่การทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเท่านั้น

แลมเบิร์ต (Lambert) กล่าวว่าความหมายของ ภาวะผู้นำมีน้อยอยู่ 3 ประการ คือ

- 1) ผู้นำต้องทำอะไร
- 2) เพื่อให้เกิดกิจกรรมใด หรือทำกิจกรรมกับใคร
- 3) เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปไปสู่เป้าหมายอะไร^{๓๗}

ดูบริน (DuBrin) กล่าวว่า การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำ กับ การบริหาร ถ้าพิจารณาจากบรรทัดฐานของความคิดที่ว่า การบริหาร คือ การวางแผน การจัดระบบ การชี้แนะ และการควบคุมดูแล การทำงานบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการนี้จะเห็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำก็จะเพียงแต่ทำหน้าที่เฉพาะงานบริหารจัดการด้านธุรการเท่านั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารในด้านการสื่อสารกับบุคคลมากกว่า ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วย และต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทในด้าน การนำการเปลี่ยนแปลง การจุดประกาย การจูงใจ และอำนาจชักจูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิด

^{๓๗} Lambert, Leadership capacity for lasting school improvement. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2003, p. 6.

ของ คอตเตอร์ (Kotter) ที่ว่าผู้บริหารต้องรู้วิธีการนำด้วย คือ ต้องมีทั้งภาวะผู้นำเช่นเดียวกับต้องรู้งานด้านการบริหาร

ดาฟท์ (Daft) ได้แสดงความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ กับ การบริหาร ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ได้จากการทำงานของบุคคล ในขณะที่การบริหารเป็นกิจกรรมการวางแผนและป็นงานด้านเอกสาร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในหมู่คนที่ทำงานร่วมกันและทำให้เกิดภาวะผู้ตาม หลักเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ ได้แก่ ความเต็มใจของกลุ่มคนทำงานที่จะกระทำตามที่ผู้นำต้องการ ไม่ใช่เพราะการ ถูกบังคับให้กระทำ^{๓๘}

เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า การบริหารจัดการว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษ คือ เป็นการนำที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ สิ่งที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนได้แก่คำว่า องค์การ (Organization) การบริหารจะเกิดขึ้นภายในองค์การเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นภายในองค์การ แต่สามารถเกิดขึ้นเวลาใดก็ได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นขณะที่บุคคลๆ หนึ่งพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหนือกลุ่มโดยพิจารณาจากเหตุผลเป็นสำคัญ และการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายนั้นอาจเกิดจากเหตุผลของตนเองหรือเหตุผลของผู้อื่น ที่สำคัญก็คือเป้าหมายของกลุ่มไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ^{๓๙}

ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือภาวะผู้นำเน้นที่ ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human interaction) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ส่วนการบริหารเน้นที่ กระบวนการและผลที่เกิดขึ้น (Process and results) ซึ่งได้แก่ กระบวนการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คอตเตอร์ (Kotter) แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการไว้ในตารางเปรียบเทียบดังตารางที่ ๒.๑^{๔๐}

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ส่วนภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของความสามารถ ทักษะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย

ตารางที่ ๒.๑ เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

บริบท	การบริหารจัดการ	ภาวะผู้นำ
การสร้างระเบียบปฏิบัติ	วางแผนงาน แผน งบประมาณ และสร้าง รายละเอียดเป็นขั้นตอนกำหนด	สร้างทิศทางการทำงานกำหนด วิสัยทัศน์ ในอนาคตและสร้าง กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการ

^{๓๘} Daft, Richard L, *The New Era of Management*, (Australia : Thomson/South-Western, 2006), p. 44.

^{๓๙} Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. *Management of Organizational Behavior*, (7th ed.), Upper Saddle River, (NJ : Prentice-Hall, 1996), p. 88.

^{๔๐} *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*, (New York : Free Press, 1990), p.6.

	ตารางเวลาและผลลัพธ์ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน	เปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
พัฒนาเครือข่ายบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามระเบียบปฏิบัติ	จัดกลุ่มงานและวางตัวบุคคล สร้างระบบโครงสร้างเพื่อให้แผนงานตามที่กำหนดไว้ วางตัวบุคคลแต่ละคน กระจายงานความรับผิดชอบและอำนาจปกครองเพื่อให้งานที่วางไว้สำเร็จ สร้างรูปแบบและระบบการประเมินการปฏิบัติงาน	รวบรวมบุคคล สื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานที่ต้องทำ สร้างความร่วมมือ ใช้การโน้มน้าวให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกาะเกี่ยวกันสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน และวางยุทธศาสตร์เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือ
การจัดการ	ควบคุมและแก้ปัญหา กำหนดผลลัพธ์และวางแผนงาน กำหนดรายละเอียดของงาน ดูแลความคลาดเคลื่อนและเตรียมการแก้ไขจัดการแก้ไขปัญหา	ใช้การจูงใจและการจูงประกายให้บุคคลเกิดพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เอาใจใส่ใจความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์
ผลลัพธ์	จัดให้มีการกำหนดระดับของความคาดหวัง การสั่งการและกำกับความคงที่ของผลผลิตตามความคาดหวังของตลาดและลูกค้า ให้ต้องเป็นไปตามเวลาและตามงบประมาณ	ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่เกิดประโยชน์ เช่นสร้างผลผลิตใหม่ ที่ลูกค้าพอใจมีความสัมพันธ์กันในระดับผู้ทำงานที่จะทำให้บริษัทสามารถเข้าสู่การแข่งขัน

ที่มา: Kotter, 1990, p.6

สรุปว่า ภาวะผู้นำไม่มีแบบแผนตายตัวกำหนดว่าต้องทำเป็นประจำ ภาวะผู้นำเป็นเพียงเครื่องมือ หรือสื่อที่จะมาช่วยกันประสานให้คนทั้งหลายอยู่รวมกัน ช่วยกันทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีการนำและโน้มน้าวให้มีแรงจูงใจ ให้ร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นทำงาน ทั้งยังจูงประกายให้เกิดความฮึกเหิมที่จะมุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้งานนั้นสำเร็จให้จงได้และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน

ภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้บุคคลมีการปรับตัว และพร้อมที่จะทำงานไปร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยกัน ส่วนการบริหารจะเกี่ยวข้อง

ไปในทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามแผน และใช้กฎระเบียบจัดการให้คงอยู่ในสภาพที่สมดุล ผู้นำ และ ผู้บริหาร เป็นผู้ที่บุคคลในกลุ่มยอมรับในความโดดเด่นในพฤติกรรมที่ต่างได้รับมอบหมาย ผู้นำ และ ผู้บริหาร นั้น อาจมีความหมายที่ร่วมกันอยู่ เพราะบุคคลคนเดียวก็อาจเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในขณะเดียวกันได้ ถ้าผู้บริหารสามารถนำพาหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานก้าวเดินตามได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ ก็คือ ผู้ที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนในการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งก็ทำให้องค์การดีขึ้น แต่บางครั้งก็อาจไม่ได้ทำให้องค์การดีขึ้นก็ได้ ผู้นำมักจะใช้หลายวิธีการที่ทำให้การนำบรรลุผล และในที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการผู้นำสามารถทำให้ผู้คนมายินเรียงแถวกันและยอมที่จะทำตามผู้นำด้วยความสมัครใจ ในขณะเดียวกัน ผู้นำก็คือผู้ให้พลังแก่ผู้คนเหล่านั้นให้ต่อสู้กับอุปสรรคที่จะผ่านเข้ามาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่

๒.๓ หลักพุทธธรรมเพื่อการบริหาร

การบริหารงานในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่นี้ ขอยกนามากล่าวเพียง ๓ หมวด ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ตามลำดับ ดังนี้

๒.๓.๑ พรหมวิหาร ๔

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตที่หมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ^{๔๑} หมายถึง ข้อธรรมที่บุคคลผู้ตั้งอยู่ในฐานะเป็นพ่อแม่ครูบาอาจารย์และผู้ปกครองหรือผู้นำซึ่งมีฐานะสูงกว่า ควรมีไว้ประจำใจเพื่อให้สามารถปฏิบัติตัวต่อผู้ที่มีฐานะต่ำกว่าได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งเป็นคุณธรรมที่เกื้อกูลหนุนนำให้บุคคลที่ได้ประพฤติปฏิบัติบำเพ็ญก่อกองและศรัทธาอีกประการหนึ่งด้วย ซึ่งประกอบด้วยคุณธรรม ๔ ประการ ได้แก่

๑. เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า เมตตา ความหมายโดยวิเคราะหศาสตร์ หมายถึง มีน้ำใจเยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร เมตตาโดยลักษณะหน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุปัญฐาน) และปทัสถาน (เหตุใกล้) กล่าวคือ เมตตา (ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่เป็นปกติ) ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ = น้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา ผลปรากฏ = กำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป ปทัสถาน = เห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนสัตว์ทั้งหลาย เมตตามีสัมบัติ (ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลวหรือการปฏิบัติผิดพลาดไม่สำเร็จผล) คือ สัมบัติ = สงบหายไร้ความแค้นไม่พอใจ วิบัติ

^{๔๑} อ่างแล้ว พะยอม วงศาจารย์, องค์การและการจัดการ, หน้า ๑๒๔.

= เกิดเสนาหา ส่วนข้าศึก คือ อกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำกรรมนั้นให้เสียไป คือ ข้าศึก ไกล = ราคะ ข้าศึกไกล = พยาบาท คือความขัดเคืองไม่พอใจ^{๔๒}

๒) ความเมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ถ้าเป็นสิ่งที่บริสุทธิ์ใจใสสะอาด ไม่มีโลภะ โทสะ โมหะ ปะปนอยู่จะปฏิบัติแก่ญาติหรือมิใช่ญาติก็ตาม แม้แต่ แก่สรรพสัตว์ทั้งหลาย ย่อมทำลายกำแพงที่จะกีดกันความดีที่แผ่แผ่ผู้อื่นลงได้ แม้บุคคลที่บำเพ็ญความเมตตาอยู่เป็นนิตย์ ชีวิตย่อมมีความสุข สงบ และร่มเย็นอยู่เนืองๆ และปรากฏในเมตตาสูตร^{๔๓} ที่กล่าวถึงอานิสงส์ของเมตตาไว้ ๑๑ ประการ ดังนี้

- ๑) กลับเป็นสุข
- ๒) ตื่นเป็นสุข
- ๓) ไม่ฝันร้าย
- ๔) เป็นที่รักของมนุษย์
- ๕) เป็นที่รักของอมมนุษย์
- ๖) เทวดาทั้งหลายรักษา
- ๗) ไฟ ยาพิษหรือศัสตราภยันตรายไม่ได้
- ๘) จิตตั้งมั่นได้เร็ว
- ๙) สีน้าสดใส
- ๑๐) ไม่หลงลืมสติตาย
- ๑๑) เมื่อยังไม่แทงตลอดคุณวิเศษอันยอดเยี่ยม^{๔๔} ย่อมเข้าถึงพรหมโลก^{๔๕}

ดังนั้น ความเมตตาจึงเป็นคุณธรรมที่สำคัญในสังคมปัจจุบันที่คนเราควรฝึกหัดปฏิบัติตนเป็นข้อแรกในพรหมวิหาร ๔ ถ้าไม่เริ่มต้นในข้อนี้ ข้อต่อไปก็ยากที่จะปฏิบัติได้ อานิสงส์ของการเจริญเมตตา ย่อมปรากฏขึ้นจากจิตใจแล้วแผ่ชานออกมาทางกาย ทางวาจาของผู้นั้น ผู้ที่มีความเมตตา ย่อมสัมผัสได้เมื่อบุคคลที่ใกล้เคียงได้คบหาสมาคมพูดจาปราศรัยและดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมนั้นเอง

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ กรุณา ความหมายโดยวิเคราะหศาสตร์ หมายถึง ทำความสะเทือนใจแก่สาธุชนเมื่อคนอื่นประสบทุกข์หรือถ้อยถอนทำทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์ กรุณาโดยลักษณะ หน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุปัจฐาน) และปทัสถาน(เหตุไกล) กล่าวคือ กรุณาในสถานการณ์ที่คนอื่นตกทุกข์เดือดร้อน) ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการปลดปล่อยทุกข์แก่คนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ = ไม่นิ่งดูตาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนสัตว์ทั้งหลาย ผลปรากฏ = ไม่เบียดเบียน/อวิหิงสา ปทัสถาน = เห็นภาวะไร้ที่พึ่ง/สภาพน่านอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์ครอบงำ กรุณามีสมบัติ(ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ(ความล้มเหลว หรือการปฏิบัติผิดพลาด ไม่สำเร็จผล) คือ สมบัติ = สงบหายไร้วิหิงสา วิบัติ = เกิดความโศกเศร้า ส่วน

^{๔๒} พะยอม วงศาจารย์, องค์การและการจัดการ, หน้า ๑๒๔.

^{๔๓} องค์.เอกาทศก.(ไทย) ๒๔/๑๕/๔๒๕-๔๒๖.

^{๔๔} คุณวิเศษอันยอดเยี่ยม ในที่นี้ หมายถึง อรหัตตผล (องค์.เอกาทศก. (บาลี) ๓/๑๕/๓๘๕).

^{๔๕} องค์.เอกาทศก.(ไทย) ๒๔/๑๕/๔๒๕-๔๒๖.

ข้าศึก คือ อกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำกรรมนั้นให้เสียไป คือ ข้าศึกใกล้ = โทมนัสคือ ความโศกเศร้าเสียใจ ข้าศึกไกล = วิหิงสา^{๔๖}

กรุณา คือ ความสงสาร คิดอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เป็นรักประเภทที่เรียกว่า “รักมีแต่ให้”^{๔๗} ขยายความว่า เป็นความรักของมนุษย์ผู้ที่ได้ค้นพบภาวะความเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบานในหัวใจ อย่างลึกซึ้ง แล้วหลุดพ้นจากกิเลสขึ้นมากลายเป็นอาชยชน ความรักชนิดนี้เกิดขึ้นจากการมองเห็นความไร้แก่นสารหรือความไม่มีตัวตนของตนเอง จึงไม่มีตัวตนไว้สำหรับเห็นแก่ตัว เมื่อไม่เห็นแก่ตัว จึงเห็นแต่โลกทั้งผอง หัวใจไร้พรมแดน เกิดเป็นความรักขั้นสูงสุด มองคน มองสรรพชีพมองสรรพสัตว์ทั้งหลายในลักษณะโลกทั้งผองพ้องกัน

ความรักชนิดนี้เป็นความรักแท้ เปิดเผย บริสุทธิ์ จริ่งใจ โดยไม่เรียกร้องการตอบแทน เปรียบเสมือนแสงเดือนแสงตะวันที่สาดโลมผืนโลกโดยไม่เคยเรียกร้องสิ่งตอบแทน เปรียบเสมือนสายฝนและดอกลำไยที่ขุโลมผืนโลก ให้ชุ่มเย็น งดงาม และไม่ต้องการให้ใครมองเห็นคุณูปการของตัวเอง เป็นดอกไม้ที่ส่งกลิ่นหอม แล้วร่วงโรยไปตามวันเวลาอย่างสงบเงียบ ไม่ปรารถนาจะเป็นปรากฏอะไร เช่นเดียวกัน พระอรหันต์ทั้งหลาย อริยชนทั้งหลาย ตั้งแต่พระโสดาบันบุคคลขึ้นไป ก็ทำงานเพราะมีความรักที่แท้เป็นแรงผลักดัน ทำงานก็เพราะว่างานนั้นเป็นสิ่งที่วิถีชีวิตของท่านควรทำ ไม่มีแรงจูงใจ ในลักษณะเกิดจากลาภสักการะ หรือผลประโยชน์ใดๆ ทั้งสิ้น เหมือนเราทุกคนเกิดมาแล้วก็หายใจที่เราหายใจเพราะการหายใจคือส่วนหนึ่งของชีวิต เราหายใจโดยไม่จำเป็นต้องเรียกร้อง ไม่จำเป็นต้องบังคับ การหายใจคือการหายใจ การหายใจมีความสมบูรณ์อย่างแล้วในตัวเองฉันใด ผู้ที่มีรักแท้ในหัวใจก็พร้อมรักคนทั้งโลกโดยไม่เรียกร้องอะไรตอบแทนฉันนั้น ทั้งนี้ เพราะมันเป็นธรรมชาติอันเป็นธรรมดานั่นเอง

ด้วยเหตุนี้รักแท้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “กรุณา” หรือ “การุณยธรรม” เกิดขึ้นหลังจากที่ปัจเจกบุคคลผู้หนึ่งได้ค้นพบปัญญา คือ ความตื่นรู้ แล้วเกิดวิสุทธิภาวะ คือ จิตใจที่หลุดพ้น เป็นอิสรภาพจากอวิชชาอย่างสิ้นเชิง ปัญญาที่ตื่นรู้ และวิสุทธิภาวะของจิตที่หลุดพ้นจากอวิชชาอย่างสิ้นเชิง ก่อให้เกิดคุณธรรมชนิดใหม่ซึ่งเปรียบเสมือนธารน้ำที่หล่อไหลของความรักก็คือ กรุณา ฉะนั้น พระพุทธองค์จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “มหาการุณิกะ” แปลว่า บุคคลผู้เปี่ยมด้วยความรักอันไพศาล นั่นแหละ รักแท้คือกรุณา

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่น เบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญองงามยิ่งขึ้นไป มุทิตา ความหมายโดยวิเคราะหศาสตร์ หมายถึง โภทณยินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้นๆ มุทิตา โดยลักษณะหน้าที่หรือกิจ(รส)ผลปรากฏ (ปัจจุปัญฐาน) และปทัสถาน (เหตุใกล้) กล่าวคือ มุทิตา (ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีสุขสำเร็จหรือทำอะไรก้าวไปด้วยดี) ลักษณะ = พลอยยินดี/ยินดีด้วยหน้าที่ = ไม่ริษยา/เป็นปฏิกิริยาต่อความริษยา ผลปรากฏ = ขจัดความริษยา ความไม่ยินดีหรือความอดทนไม่ได้ต่อความสำเร็จของผู้อื่น ปทัสถาน = เห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย มุทิตามีสมบัติ (ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลวหรือการปฏิบัติผิดพลาด

^{๔๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐ , (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

^{๔๗} ว.วชิรเมธี, รักแท้คือกรุณา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๕-๒๗.

ไม่สำเร็จผล) คือ สมบัติ = สงบหายไร้ความริษยา วิบัติ = เกิดความสนุกสนาน^{๔๘} ส่วนมุทิตา ข้าศึก คืออกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำกรรมนั้นๆ ให้เสียไป ข้าศึกไกล = โสมนัส (เช่นดีใจว่าตนจะพลอยได้รับประโยชน์) ข้าศึกไกล = อรติ คือความไม่ยินดี ไม่ยินดี ริษยา มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขสมหวัง เป็นคุณธรรมที่เชื่อมโยงคนกับคนและคนกับธรรมที่เหนียวแน่นมาก ลองคิดดูเถิดว่าในสังคมเราเมื่อใครได้ดีได้ดีต่างคนต่างก็พากันไปแสดงความชื่นชมยินดีหรือแผ่กระแสจิตคิดมุทิตาให้กันและกัน สังคมนั้นจะอบอุ่นและน่าอยู่ขนาดไหน มุทิตา ใช้ในสถานการณ์ที่คนซึ่งอยู่เบื้องหน้าของเราได้มีความสุข เราให้กำลังใจเขา ทำไม่ต้องให้กำลังใจเขา เพราะถ้าเราไม่รับให้กำลังใจ ใจของเราจะพลิกจากมุทิตาเป็นริษยา คือจะทนต่อคุณงามความดีของคนอื่นไม่ได้

เมื่อปล่อยให้ริษยาก่อตัวขึ้นในใจ ริษยานั้นจะเผาไหม้ใจของเราให้เป็นจุน จากนั้นจะลุกลามไปเผาไหม้คนที่เราริษยา พระพุทธเจ้าแนะนำให้มุทิตาก็เพื่อป้องกันริษยา และเพื่อยกระดับจิตใจเราให้สูงขึ้น ประารถนาให้คนอื่นดีกว่าตน นั่นคือ เป็นปฏิบัติการที่ฝึกใจให้เป็นพระโพธิสัตว์องค์น้อยๆ มุทิตา เป็นรอยต่อทำให้คนเป็นพระโพธิสัตว์ ถ้าเราเห็นคนอื่นได้ดี แล้วเข็มไมล์หัวใจของเราไม่กระดิกด้วยริษยา แสดงว่าเราเริ่มมีพัฒนาการที่จะเป็นพระโพธิสัตว์เกิดขึ้นแล้ว ฉะนั้นใครอยากเป็นพระโพธิสัตว์ให้บำเพ็ญมุทิตาจิตให้มากๆ เห็นคนอื่นได้ดีมีความสุขแล้วเข็มไมล์หัวใจนี้ไม่กระดิกในทางลบเลย มีแต่เบิกบาน ผ่องใสกับกับ เหมือนสายฝนตกมาแล้วหลังฝนพราเห็ดก็งอกออกจากพื้นดิน เพราะมุทิตาต่อคนอื่น หัวใจจึงสามารถหลุดพ้นจากความคับแคบของโชตรวนแห่งความริษยาได้^{๔๙}

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขู ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับมารับผิดชอบของตน^{๕๐} อุเบกขา ความหมายโดยวิเคราะห์ศัพท์ หมายถึง ความมองดูอยู่ โดยละความชวนชวายเป็นสัตว์ทั้งหลายจะอย่าผูกเวรกัน เป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง อุเบกขาโดยลักษณะ หน้าที่หรือกิจ(รส) ผลปรากฏ (ปัจจุปัญฐาน) และปทัสถาน(เหตุใกล้) กล่าวคือ อุเบกขา(ในสถานการณ์รักษารธรรมตามความรับผิดชอบต่อกรรมที่เขาทำ) ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ = มองเห็นความเสมอภาคกันในสัตว์ทั้งหลาย ผลปรากฏ = ระงับความขัดเคืองเสียใจและความคล้อยต่ำมดีใจ ปทัสถาน = มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตน ว่าสัตว์ทั้งหลายจักได้สุข พ้นทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ถึง ตามใจชอบได้อย่างไร อุเบกขามีสมบัติ (ความสมบูรณ์หรือ ความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลวหรือการปฏิบัติผิดพลาด ไม่สำเร็จ) คือ สมบัติ = สงบหายไม่มีความยินดี ยินร้าย วิบัติ = เกิดความเฉยด้วยไม่รู้(เฉยโง่ เฉยเมย เฉยเมิน) ส่วนข้าศึก คือ อกุศล ซึ่งเป็นศัตรู

^{๔๘} อ่างแล้ว, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

^{๔๙} อ่างแล้ว, ว.วชิรเมธี, รักแท้คือกรุณา, หน้า ๓๑-๓๓.

^{๕๐} อ่างแล้ว, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

คู่ปรับที่จะทำลายหรือทำกรรมนั้น ๆ ให้เสียไป คือ ข้าศึกกาฬ = อัญญาณุเบกขา (เฉยไม่รู้เรื่อง เฉยไม่ใส่ใจ) ข้าศึกกาฬ = ราคะ (ความโกรธ) และปฏิมะ (ความเคือง) หรือชอบใจและขัดใจ^{๕๑}

อุเบกขา ความวางเฉยไม่ยินดียินร้ายเมื่อผู้อื่นถึงคราววิบัติ เป็นคุณธรรมที่อาศัยการทำงานของจิตที่ว่าง เรียกกันง่ายๆ ว่า “ปลง” หรือ “ปล่อยวาง” ก็ได้ กล่าวคือ เป็นการปล่อยให้ลงปลงให้ได้ในสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้อารมณ์ผันแปรไปในความเศร้าโศกเสียใจ เพราะไม่ยึดติดหรือยึดมั่นในคน สิ่งของและเหตุการณ์ที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนหรือคาดไม่ถึงให้เป็นเรื่องปกติธรรมดา

อุเบกขา ใช้ในสถานการณ์ที่คนกำลังขัดแย้งกับหลักธรรม หลักการแห่งความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม และหลักกฎหมาย เราควรปล่อยให้คนเหล่านั้นได้รับผิดชอบจากผลแห่งการกระทำด้วยตัวของเขาเอง โดยปราศจากการแทรกแซง เราวางตัวเป็นกลางด้วยความตั้งรู้ แล้วก็กันตัวออกมา ฝาดูคนทำผิดหลักการ ผิดหลักกรรม ผิดหลักธรรมนั้น รับผลแห่งการกระทำของเขาเองอย่างตรงไปตรงมา ตามลักษณะของความเห็นเหตุเป็นปัจจัยที่ว่า “สิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี สิ่งที่เกิดขึ้นเพราะสิ่งนี้เกิดขึ้น สิ่งนี้ดับไปก็เพราะสิ่งนี้ดับไป เราเป็นผู้ดู ผู้สังเกตการณ์ ปล่อยให้คนที่สวนทางกับหลักการ หลักธรรม หลักกรรมทั้งหลายนั้น รับผลซึ่งเขาได้ก่อเอาไว้โดยตรงไปตรงมา นั่นแหละคือการวางตัวเป็นกลาง การวางตัวเป็นกลางอย่างนี้ต้องใช้ปัญญาขั้นสูง เพราะมีคนจำนวนมากที่พยายามวางตัวเป็นกลาง แต่เนื่องจากปราศจากปัญญา การพยายามวางตัวเป็นกลาง เลยกลายเป็นการปล่อยปละละเลย ฉะนั้น อุเบกขาจึงมีสองลักษณะ หนึ่ง อุเบกขาที่มาพร้อมกับปัญญา เป็นอุเบกขาที่แท้จริง พึงปฏิบัติ สอง อุเบกขาที่มาพร้อมกับความโง่ เรียกว่า อัญญาณุเบกขา เป็นอุเบกขาที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะหากวางอุเบกขาด้วยความโง่ ยิ่งพยายามวางอุเบกขากลายเป็นว่ายิ่งทอดธุระ ยิ่งปล่อยปละละเลย^{๕๒}

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า พรหมวิหาร ๔ นั้น เมื่อบุคคลที่เจริญอยู่เป็นนิตยชีวิตของเขาย่อมไม่เดือดร้อน เป็นสุขทุกเมื่อ เพราะมีจิตใจที่ประณีตกว่าคนปกติทั่วไป ท่านจึงเรียกว่าเป็นเหมือนพระพรหม กล่าวคือ คนอินเดียหรือคำว่าพรหมในศาสนาพราหมณ์ คือ ผู้สร้างโลกและสรรพสิ่ง ซึ่งมีคุณอนันต์หายากมากในบุคคลธรรมดาสามัญทั่วไป ดังนั้น ถ้าผู้ใดที่สามารถปฏิบัติตนอยู่ในหลักพรหมวิหาร ๔ จึงนับได้ว่าเป็นพรหมในปัจจุบันชาติ การมีชีวิตอยู่หรือไม่มันไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับเขา เพราะได้ก้าวผ่านอหัตตาหรือการนึกถึงตัวเองเพียงแต่เอาตัวเองเป็นจุดศูนย์กลางของ ความดีแล้วแผ่พลังความดีนี้สู่บุคคลทั่วไปทั้งญาติพี่น้องและบุคคลทั่วไปอย่างเป็นกัลยาณมิตร

๒.๓.๒ หลักสังคหัตถ์ ๔

สังคหัตถ์ หมายถึง เรื่องที่จะสงเคราะห์กัน, คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้, หลักการสงเคราะห์ คือช่วยเหลือกันยึดเหนี่ยวใจกันไว้ และเป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลกคือสังคมแห่งหมู่สัตว์ไว้ดุจสลักยึดรถที่กำลังแล่นไปให้คงเป็นรถและวิ่งแล่นไปได้ มี ๔ อย่าง คือ ทาน การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ปิยวาจา พูดจาน่ารัก นานิยมนับถือ อตถจริยา การบำเพ็ญ

^{๕๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

^{๕๒} อ่างแล้ว, ว.วชิรเมธี, รักแท้คือกรุณา, หน้า ๓๓-๓๔.

ประโยชน์ สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ เช่น ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน หลักสังคัตถุ ๔ นั้นหมายถึงคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคีเป็นธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนทั่วไปเป็นการปลูกไมตรีเต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข^{๕๓}

สังคหวัตถุ ๔ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ - bases of sympathy; acts of doing favors; principles of service; virtues making for group integration and leadership)

๑. ทาน (การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน - giving; generosity; charity)

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม - kindly speech; convincing speech)

๓. อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม - useful conduct; rendering services; life of service; doing good)

๔. สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี^{๕๔}

ดังคำสอนของสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งเป็นหลักสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติพึงทุกซ่เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพุทธองค์เป็นความรู้ที่บริสุทธิ์เป็นธรรมโอสถนนานเอก ที่สามารถเยี่ยวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธความหลง เพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์มีอานุภาพเกิดเป็นความเมตตากรุณาปราณีมีความรักความปรารถนาดีต่อกันดังที่สมเด็จพระสัมมาพุทธเจ้าตรัสไว้ในสังคหวัตถุสูตรว่า^{๕๕} “ทานญจเปยยวัชฌจ อตถจริยา จ ยา อธิสมานัตตตา จ ฌเมสุ ตตถ ตตถ ยถารหิ การให้ทาน การพูดจาไพเราะ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ในโลกนี้ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอในธรรมทั้งหลายนั้นตามควร” ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ คือ

๑. ทาน คือ การให้ ได้แก่ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ การให้ทานให้เพื่อขจัดกิเลส การทำทานโดยให้สังคหวัตถุนี้ ในแง่ปฏิบัติ หมายถึง การเฉลี่ยหรือแบ่งให้จากส่วนที่ตนมีอยู่ มิใช่ให้มากมายจนไม่เหลือ หรือให้จนผู้รับร่ำรวย จุดประสงค์เน้นที่การ

^{๕๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖๗.

^{๕๔} อ.จตุกก.(บาลี) ๒๑/๓๒/๔๒.

^{๕๕} อ.จตุกก. (บาลี) ๒๑/๓๒/๓๗.

แสดงอหยาตย์ไม่ตรีมากกว่าความมากหรือน้อยของวัตถุที่ให้ เพราะฉะนั้น คนยากจนหรือคนที่มีวัตถุ
สิ่งของเล็กน้อยก็สามารถแบ่งปันให้ทานผู้อื่นได้ตามอรรถภาพของตน ข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ
ไม่เห็นแก่ตัว

๒. ปิยวาจา ได้แก่ การพูดคำสุภาพ อ่อนหวาน เพื่อให้เกิดความสมานสามัคคี ปิยวาจา
ทำได้ง่าย เพราะวาจานั้นมีในตัวเรา เพียงเรามีสติ มีเมตตาในใจก็สามารถพูดออกมาได้ คำพูดมีอยู่ ๒
ประเภท ได้แก่

๑) คำพูดที่พูดออกไปแล้วคนฟังเกลียด เช่น คำหยาบ คำด่า คำประชด คำกระทบ
กระเทียบ คำแดกดัน คำสบถ เป็นต้น คำพูดเหล่านี้เรียกว่า "อัปปิยวาจา"

๒) คำพูดที่พูดออกไปแล้วทำให้คนฟังรัก เช่น คำอ่อนหวาน คำชมเชยจากใจจริง
คำพูดที่ชวนให้เกิดความสมัคสมานไมตรี เป็นต้น

๓. อตถจริยา หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญ
สาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน ๒ ด้าน คือ การทำตนให้เป็น
ประโยชน์ และทำในสิ่งที่เป็ประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าใน
สังคมที่ตนอาศัยอยู่

๔. สมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย หมายถึง การวางตนได้เหมาะสม
ความหมาย ๒ ประการ คือ

๑) วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม ตนอยู่ในฐานะอะไรก็วางตนให้
เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ และทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

๒) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอารัดเอาเปรียบ
ผู้อื่นเสมอในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของ
องค์กรคุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม
และไว้วางใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

สังคหวัตถุ ๔ ประการดังกล่าวมาแล้ว อำนวยประโยชน์ที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรมดังต่อไปนี้

๑. ช่วยให้ผู้บุคคลดำรงตนอยู่ได้ในองค์กรด้วยความสุข สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

๒. เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ สมานไมตรีระหว่างกันภายในองค์กร

๓. เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีความเคารพนับถือกันตามสมควร
แก่ฐานะของบุคลากรในองค์กร

๔. เป็นเครื่องประสานองค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมให้คงรูปอยู่และดำเนินไปได้ด้วยดี

๕. ช่วยส่งเสริมศีลธรรมและป้องกันความประพฤติเสื่อมเสียในองค์กร

จากองค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔ ที่กล่าวมาแล้วนั้น ในแง่ของการบริหารสามารถหยิบ
ยกส่วนใดส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่องานบริหารมาใช้ได้ ซึ่งผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมที่

ชัดเจนต่อผลที่ตอบสนองอย่างแท้จริง ซึ่งมีใช้ ไม่เคยมีผู้นำประโยชน์จากพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ แต่ตรงกันข้าม กลับมีผู้นำประโยชน์จากหลักพุทธธรรมเหล่านี้มาใช้แล้วได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า

ดังนั้น การบริหารงานที่เป็นไปตามหลักของเศรษฐศาสตร์ และสังคมในปัจจุบันที่พัฒนาทุกๆ ด้าน ต้องมีการบริหารที่ควบคู่ไปกับการใช้หลักของพุทธธรรมเข้ามาเสริมจึงจะสัมฤทธิ์ ผลที่สมบูรณ์และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงานการบริหาร

๒.๓.๓ อธิธิบาท ๔

อธิธิบาท แปลว่า ทางเดินไปสู่ความสำเร็จ เช่น ถ้าเราต้องการบำเพ็ญสมาธิเพื่อความสงบใจ เราต้องอาศัยข้อปฏิบัติที่เรียกว่าอธิธิบาทนี้ สมาธิของเราจึงจะสำเร็จ อธิธิบาท มี ๔ ประการคือ

๑. ความพอใจอย่างแรงกล้าในการทำสมาธิ หรือทำความดีอื่นๆ (ฉันทะ)
๒. ความพยายามอย่างแรงกล้าในการทำสมาธิหรือทำงานอื่นๆ (วิริยะ)
๓. ความตั้งใจอย่างแรงกล้าในการทำสมาธิ หรือทำงานอื่นๆ (จิตตะ)
๔. ระดมปัญญาอย่างเต็มที่ในการทำสมาธิหรือทำงานอื่นๆ (วิมังสา)

๑.ฉันทะ ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย ความอยากที่เป็นฉันทะนี้เป็นคนละอย่างกับความอยากได้สิ่งนั้นๆ มาเสพเสวย ซึ่งเรียกว่า ตัณหาความอยากของฉันทะนั้นทำให้เกิดความสุขความชื่นชม เมื่อเห็นสิ่งนั้นๆ หรืองานนั้นๆ บรรลุความสำเร็จเข้าถึงความสมบูรณ์^{๕๖} ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่ตนพิจารณาเห็นแน่ชัดด้วยปัญญาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ตนเป็นคุณเป็นประโยชน์แก่ตนและส่วนรวม ทั้งไม่ทำให้คนอื่นต้องลำบากเดือดร้อนหรือเกิดความเสียหายขึ้นเมื่อได้ใช้ปัญญาพิจารณาเห็นสิ่งนั้นว่าเป็นคุณ เป็นประโยชน์และปราศจากโทษดังนี้แล้วจึงปลุกฉันทะความพอใจขึ้นในสิ่งนั้น หลักธรรมข้อนี้เป็นความดีเบื้องต้น ที่จะกระตุ้นเตือนให้คนลงมือประกอบกิจกรรมการงาน เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ตนประสงค์ ด้วยความสมัครใจและเพลิดเพลินเป็นหลักธรรมที่ก่อให้เกิดความริเริ่มในการปฏิบัติงานเพราะเหตุนี้ พระพุทธองค์จึงได้ตรัสเอาฉันทะเป็นอธิธิบาทข้อที่หนึ่ง คือคุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ประการแรก

ถ้าสามารถปลุกเร้าฉันทะให้เกิดขึ้นอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้วคนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น แม้คนทั้งหลายที่ทำงานด้วยใจรักก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีฉันทะนำแล้ว ก็ต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้น ของงานนั้นจิตใจก็จะมุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย

อนึ่ง คำว่า ความพอใจที่ได้กล่าวมานี้ ขอได้โปรดทำความเข้าใจให้ดี มิฉะนั้นการเกิดความเข้าใจผิดขึ้นได้ เพราะคำว่า ความพอใจ หมายถึง ความพอใจรักใคร่ หรือความนิยมยินดีในสิ่งที่

^{๕๖} อ่างแล้ว,ส.พินิจจันทร์, คติธรรม, (กรุงเทพมหานคร : อานวยสาส์น, ๒๕๓๔), หน้า ๒๑๘.

คุณเป็นประโยชน์อันเป็นคุณความดีที่เรียกว่าฉันทะนี่อย่างหนึ่ง นี่เป็นฝ่ายดีเป็นกุศลเป็นคุณธรรม และเป็นอธิปัตถ แต่อย่างหนึ่ง หมายถึงการกระทำตามความพอใจ ซึ่งมีใช้คุณความดี เรื่องชั่ว เป็นอกุศลมิใช่คุณธรรมและมีได้เป็นอธิปัตถ คือ ไม่ใช่ทางแห่งความสำเร็จ ฉันทะคือความพอใจ เป็นหลักธรรมที่จำเป็นต้องปลูกให้เกิดให้มีขึ้นหมายความว่าถ้าเรามีความต้องการในสิ่งใด ก็ต้องปลูกความพอใจให้เกิดให้มีในสิ่งนั้น เพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการคือสมประสงค์แม้แต่คนอื่นก็เช่นเดียวกัน ถ้าเราต้องการจะให้ใครทำอะไร เราต้องพยายามให้เขาเกิดความพอใจในสิ่งนั้น ในที่สุดเขาก็จะทำตามที่เราต้องการ นี่เป็นเรื่องของฉันทะคือความพอใจ ส่วนการกระทำตามความพอใจ เป็นเรื่องตรงกันข้ามกับฉันทะที่กล่าวมานี้เป็นโทษที่จะต้องหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล หรือละเว้นให้เด็ดขาดเพราะการกระทำตามความพอใจ ไม่ใช่ความดีเป็นเรื่องล่อแหลมต่ออันตรายอย่างยิ่ง คนฉลาดเขาไม่ทำกัน คำว่าทำตามความพอใจ ความหมายก็เป็นทำนองเดียวกันกับทำตามอำเภอใจ คือถือความเห็นของตัวเองเป็นใหญ่มีได้ยึดถือหลักศีลธรรม วัฒนธรรม คือความถูกต้องเป็นประมาณ คนเราจะเป็นใครก็ตาม ถ้าลงได้ทำอะไรตามความพอใจของตน ถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงความคิดเห็นคนอื่นหรือมติส่วนรวมไว้บ้าง ทั้งไม่เชื่อฟังคำแนะนำตักเตือนของผู้หลักผู้ใหญ่ เช่น บิดา มารดา หรือครูบาอาจารย์ เป็นต้น คนเช่นนี้เป็นคนเอาตัวไม่รอดแน่ จะมีแต่ความลำบากเดือดร้อน เพราะทำอะไรไม่สำเร็จ ทั้งไม่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จที่สำคัญอะไร ๆ ในชีวิตเลย

๒. วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ความอาหาญ แกล้วกล้า บากบั่นก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบากเมื่อคนรู้อะไรสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ว่าจุดหมายนั้นจะบรรลุได้ยากลำบาก มีอุปสรรคมาก หรืออาจต้องใช้เวลานาน เขาก็จะไม่ท้อถอย

ส่วนขี้เกียจหรือเกียจคร้านนี้หาอะไรไม่ได้เลย คนเกียจคร้านไม่มีหวังความสำเร็จในชีวิต ไม่มีหวังที่จะเอาตัวรอดได้ แม้เกิดมาในตระกูลที่มั่งคั่งร่ำรวย ก็รักษาทรัพย์สมบัติไว้ไม่ได้ ในไม่ช้าก็ต้องล่มจม เหมือนคนขี้ไม่ท่อนเล็กๆ ข้ามทะเลหลวง ไปไม่รอดแน่ ความเกียจคร้านนี้เป็นต้นเหตุแห่งความชั่ว ถ้าเราต้องการแต่ความดี ฉะนั้น ต้องขจัดความเกียจคร้านให้หมดสิ้น อย่าให้มีเหลืออยู่ในตัวเราแม้แต่นิดหน่อยได้แล้ว ปลูกฝังความขยันหมั่นเพียรมีความบากบั่นก้าวหน้า มีใจเข้มแข็งในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อการกระทำ ไม่ท้อแท้ต่อการลำบาก ไม่ท้อถอยต่อความยากที่ติดขัด มีใจเด็ดเดี่ยวกล้าหาญในการกระทำสิ่งที่ดีงาม ไม่ทำๆ หยุดๆ ไม่จับจดรวนเร ทำติดต่อกันไป นี่เป็นเรื่องของความขยัน ความขยันนี้เป็นลักษณะของคน คำว่า คน หมายความว่า ไม่หยุดนิ่ง ต้องเคลื่อนไหวอยู่เรื่อย คือต้องทำงาน มีงานอย่างนั้น เป็นขาวนาขยันทำนา เป็นชาวไร่ขยันทำไร่ เป็นพ่อค้าแม่ค้าขยันค้าขาย เป็นนักเรียนขยันศึกษาเล่าเรียนการทำงานทุกอย่าง ถ้ามีความขยันเป็นกำลังแล้ว เป็นสำเร็จแน่และได้ผลสมประสงค์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ทรัพย์นี้มีใกล้ ใครปัญญาไวกหาไวกนาน แวนแคว้นแดนดิน มีสิ้นทุกสถาน ผู้ใดใจคร้าน บ่พานพบนา”

ความเพียรนี้ นอกจากจะเป็นเหตุให้ได้ทรัพย์สินเงินทองดังกล่าไปแล้ว ยังเป็นคุณสมบัติพยุงจิตให้ประกอบกิจการงานตามหน้าที่ มิให้เกิดความท้อแท้ ทำใจให้แกล้วกล้า มิให้หดหู่หงอยเหงานำให้อาหาญร่าเริง ให้มีความเข้มแข็งอดทนและขะมักเขม้น ไม่เห็นแก่ความลำบากหรือเหนื่อยยาก ทำจิตให้มั่นคง มิให้ท้อถอยต่อการงานชักนำให้ทำสม่ำเสมอ มิให้ย่อหย่อน ทำให้บากบั่น มีแต่จะก้าวไปข้างหน้า ไม่ถอยหลัง ประคองใจไว้มิให้ตกไปในทางเกียจคร้าน นี่เป็นคุณลักษณะของความเพียร

ความเพียรนี้ หนุนจิตให้แรงขึ้นได้ทั้งในทางชอบและทางผิด เมื่อใช้ในทางที่ชอบ ย่อมให้สำเร็จผลที่เป็นประโยชน์ ถ้าใช้ในทางที่ผิดก็กลับให้โทษอย่างยิ่ง ฉะนั้น ผู้ที่หวังความสำเร็จก้าวหน้า

หวังความสำเร็จในชีวิตมีความระมัดระวัง ใช้ความเพียรแต่ในทางที่ถูกที่ชอบ โดยใช้สติกับปัญญาเข้าควบคุมความเพียร แล้วทุ่มเทความอดสาหะของตน ทั้งกำลังกายและกำลังความคิด ลงในกิจที่ตนมุ่งหมายจะได้ผล เช่นนี้ย่อมจะได้ผลสมประสงค์

อนึ่ง การทำงานทุกอย่างจะต้องพบอุปสรรค คือ ความขัดข้องอันมีมาในระหว่างงานที่ประณีตความขัดข้องก็มีมากขึ้น งานที่ไม่ประณีตความขัดข้องก็น้อยลงตามส่วน เมื่อพบความขัดข้องเช่นนี้ ก็ไม่ควรทอดยวาทวารุเสีย ต้องมีความพากเพียรบากบั่น คิดหาอุบายแก้ไข ปลุกความพอใจไม่ทอดทิ้ง เมื่อผ่านความขัดข้องไปได้ครั้งหนึ่งแล้วแม้จะเกิดขึ้นอีกก็ไม่ยาก เพราะเคยแก้ไขมาแล้วบ่อยๆ ก็สำเร็จสมประสงค์ เพราะเหตุนี้ จึงได้มีคำกล่าวเป็นเครื่องปลุกปลอบใจไว้ว่า “อุปสรรค คือทางแห่งความสำเร็จ” ดังนี้ ผู้มีความพากเพียร ย่อมเพียรแก้ไขความขัดข้อง บากบั่นทำกิจการจนสำเร็จผลทำตนและพวกพ้องของตนให้พ้นภัยถึงความสวัสดิ์ได้

๓. จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝักใฝ่ เรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น

คนเราเมื่อมีความประสงค์สิ่งใด หรือต้องการสิ่งใดสำเร็จสมประสงค์ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น เอาใจใส่ต่อสิ่งนั้นอย่างจริงจัง ไม่ละเลยเพิกเฉยหรือทอดธุระเสีย มีความผูกพัน หมายมั่นหรือมุ่งอยู่ในสิ่งนั้นตลอดเวลา เช่นนี้ย่อมได้รับความสำเร็จสมประสงค์เสมอ ตรงกันข้าม เมื่อประกอบกิจการอันใด ถ้ามิได้เอาใจฝักใฝ่ในกิจนั้นแล้ว แม้จะมีฉันทะความพอใจรักใคร่ และมีวิริยะ ความเพียรพยายามอยู่ก็ดี ก็ยังยากที่จะให้กิจการ นั้นๆ สำเร็จผลตามความประสงค์ของตนได้ ต่อเมื่อได้เอาใจฝักใฝ่ในกิจการนั้นๆ ไม่ทอดธุระเสีย ไม่วางธุระเสีย กิจการนั้นๆ จึงจะสำเร็จสมประสงค์ได้ด้วยดี

คำว่า “ฝักใฝ่” เป็นเรื่องของจิตใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบและรับรองกันทั่วไปแล้วว่าในคนเรานี้ มีธรรมชาติที่สำคัญยิ่งอยู่อย่างหนึ่ง ซึ่งเห็นไม่ได้ด้วยนัยน์ตา หรือแม้จะใช้กล้องวิเศษอย่างไรก็ไม่สามารถจะขยายให้มองเห็นได้ แต่อาจใช้ความรู้สึกจับได้ว่ามีอยู่ ธรรมชาติที่ว่านี้ก็คือ สิ่งที่สมมติ เรียกกันว่าจิตใจนั่นเอง จิตใจนี้ได้แก่สิ่งที่มิหนำที่รู้ สิ่งที่มีหน้าที่นึก สิ่งที่มีหน้าที่คิด เป็นสิ่งที่ทำให้คนเราคิดนึกทำอะไรๆ ได้ต่างๆ ตามที่ตนประสงค์เช่น ประสงค์จะให้ร่างกายเหาะเหินเดินอากาศได้ก็คิดสร้างเครื่องบินขึ้น ประสงค์จะให้เป็นหุติพย์ ฟังได้ไกลได้ยินได้ไกลก็คิดสร้างโทรศัพท์ ประสงค์จะให้เป็นต่าทิพย์ดูได้ไกลเห็นได้ไกล ก็คิดสร้างโทรทัศน์ เป็นต้นคิดไปในอวกาศ คิดไปดวงดาวนั้นดาวนี้ อย่างที่ได้ยินได้ฟังกันอยู่เสมอๆ นี่ก็เป็นเรื่องของจิตใจทั้งนั้น กล่าวได้ว่าจิตใจนี้สามารถทำโลกมนุษย์ให้กลายเป็นเมืองสวรรค์ก็ได้ และก็จิตใจนี้แหละที่สามารถทำโลกมนุษย์ให้กลายเป็นเมืองนรกไปก็ได้ เพราะอะไร เพราะทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ ไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับจิตใจ ฉะนั้น จิตใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทั้งนี้ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างเริ่มต้นที่จิตใจ ตั้งต้นขึ้นที่จิตใจก่อน คือเริ่มคิดขึ้นด้วยจิตใจก่อนทั้งนั้นถ้าจิตใจดี ทุกสิ่งทุกอย่างที่สำเร็จเป็นรูปร่างออกมาก็เป็นฝ่ายดี เป็นไปเพื่อความสุขความเจริญ ถ้าจิตใจไม่ดี ทุกสิ่งทุกอย่างที่สำเร็จรูปร่างออกมาก็เป็นฝ่ายไม่ดีเป็นไปเพื่อความทุกข์ความเสื่อมคนเราจะสุขหรือทุกข์ก็อยู่ที่จิตใจของตน จะรุ่มเย็นหรือเดือดร้อนจะเจริญหรือเสื่อมก็อยู่ที่จิตใจนี้แหละ ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า “ทุกอย่างสำคัญที่จิตใจ” แม้ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธองค์ก็ได้ตรัสในเรื่องนี้ไว้ว่า “มโน ปุพฺพํ คมา ธมฺมา มโน เสฏฺฐา มโนมยา มนสา เจ ปทุญฺเฐน ภาสติ วา กรติ วา ตโต นํ ทุกขมนเวติ จกํ ก ววฺหโต ปทํ” แปลว่า “ธรรมทั้งหลายมีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็น

ใหญ่ สำเร็จด้วยใจ เหมือนล่อหมุนตามรอยเท้าโคที่ลากไป ฉะนั้น ถ้าคนมีใจชั่ว ก็พูดชั่วหรือทำชั่วตามไปด้วย เพราะความชั่วนั้น ทุกข์ย่อมติดตามเขาไป”^{๕๗}

ธรรมชาติของใจย่อมคิดนึกไปในอารมณ์ต่างๆ คือ มีปกติรับอารมณ์อยู่เรื่อยหมายความว่า ย่อมคิดถึงเรื่องต่างๆ อย่างไม่มีขอบเขต เดียวคิดเรื่องนั้น เดียวคิดเรื่องนี้ เดียวคิดเรื่องโน้น คิดนึกไปได้แม้ในที่ไกลๆ ถ้ามาคิดนึกแน่วแน่อยู่อารมณ์ใด ผูกพันมั่นหมายหรือมุ่งอยู่ในอารมณ์ใด เรียกว่าใจฝักใฝ่อยู่ในอารมณ์นั้น ถ้าใจฝักใฝ่อยู่ในอารมณ์อื่น ซึ่งมีใช้ธุรกิจการงานอันเป็นหน้าที่ของตน เช่น ฝักใฝ่อยู่ในอารมณ์โน้นบ้าง อารมณ์นี้บ้าง นอกเหนือไปจากภาระหน้าที่ที่ตนประกอบอยู่อย่างนี้เรียกว่า ใจฟุ้งซ่าน เพราะเป็นใจที่ไม่ค่อยสงบคอยแต่จะพล่านไปส่ายไป คนเราถ้าลงได้มีใจฟุ้งซ่านไม่ฝักใฝ่อยู่ในกิจการงานของตน ไม่ใส่ใจ คือไม่เอาธุระการงานของตนเป็นอารมณ์ใจย่อมเหินห่างละเลยเพิกเฉย ธุระการงานของตน อย่างนี้เรียกว่าเป็นคนทอดธุระ เพราะไม่เอาใจใส่ ไม่เอาธุระ คือทิ้งธุระนั้นๆ เสีย คนเช่นนี้ถึงจะทำกิจการงานใดๆ ยากก็ตามง่ายก็ตาม ก็ย่อมจะไม่สำเร็จสมประสงค์เป็นธรรมดา เช่น คนที่เป็นพ่อค้าแม่ค้าทำการค้าขายเพื่อหากำไรเป็นเครื่องเลี้ยงชีวิต แต่เขามีได้เอาใจฝักใฝ่ในกิจการค้าขายของตน กลับเอาใจไปหมกมุ่นพัวพันอยู่ในเรื่องอย่างอื่น เช่น เรื่องการพนันและการเที่ยวเตร่ เป็นต้น ไม่สนใจเรื่องการซื้อขาย ไม่เอาใจใส่ว่าจะได้กำไรหรือขาดทุนอย่างไรไม่กระตือรือร้นในวิธีการค้า ปลอ่ยการค้าขายของตนให้เป็นไปตามแต่เรื่อง แล้วแต่บุญกรรม เช่นนี้กิจการค้าขายของเขาจะเจริญรุ่งเรืองได้อย่างไร ย่อมจะต้องขาดทุนย่อยยับแน่ อย่างนี้เรียกว่าทำงานไม่สมประสงค์เพราะขาดทางแห่งความสำเร็จ คือ เอาใจฝักใฝ่นั่นเอง

แม้การศึกษาเล่าเรียนก็เช่นเดียวกัน นักเรียนนักศึกษาคนไหนไม่เอาใจฝักใฝ่ในการศึกษาเล่าเรียน ไม่เอาใจใส่ในการแสวงหาความรู้ไม่ปักใจให้แน่วแน่อยู่แต่ในเรื่องเรียนจริงๆ กลับไปหมกมุ่นมัวเมาอยู่แต่ในเรื่องที่จะทำให้เสียการเรียน นักเรียนนักศึกษาคนนั้นครั้งโตขึ้นจะต้องเป็นคนโง่เขลา ไม่มีวิชาความรู้เป็นเครื่องประดับตัว ย่อมเป็นคนไร้เกียรติยศชื่อเสียง ไม่มีคนนับหน้าถือตา จะต้องลำบากเดือดร้อนด้วยการทำมาหากินตลอดไป

เรื่องที่จะพาใจให้หมกมุ่นเมาเวิ้ง ชักนำใจให้เขาไปในทางที่ผิดอันเป็นเหตุให้เสียการเล่าเรียนและเสียการเสียนั้น เรียกว่าความชั่ว ความชั่วมีมากมายหลายอย่างเฉพาะที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นอันตรายที่ร้ายแรง มีอยู่ ๔ อย่าง คือ ความเป็นนักเลงเจ้าชู้ ความเป็นนักเลงสุรา ความเป็นนักเลงการพนัน และคบคนชั่วเป็นมิตร ความชั่ว ๔ อย่างนี้ เรียกว่า อบายมุข แปลว่า ทางแห่งความเสื่อมหรือเหตุแห่งความพินาศล่มจม อบายมุข ๔ อย่างนี้ ไม่ใช่ทางแห่งความสำเร็จ ไม่ใช่เหตุที่จะให้ได้สมประสงค์ ใครขึ้นไปนิยมยินดีเข้าเป็นต้องเสื่อมทุกคน จะหาความสุข ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตไม่ได้เลย

ธรรมดาความชั่ว ย่อมจะมีเรื่องยั่วชวนให้พลัดพลิน สามารถทำให้คนโง่เขลา ติดอกติดใจกันทุกคน เป็นมิตรในตอนแรก แต่จะเป็นศัตรูในภายหลัง อย่างไรก็ตาม ความชั่วก็ต้องเป็นความชั่ว คือย่อมให้ผลเป็นทุกข์ในภายหลัง ทำผู้ประพฤติชั่วให้ได้รับทุกข์ยากถึงกับลำบากเดือดร้อนไปตามกัน คนไหนก็คนนั้น ไม่มีเว้น ความชั่วก็คือยาพิษที่เคลือบน้ำตาล ถึงจะมีรสหวานอร่อยในตอนต้น ผลสุดท้ายก็เป็นอันตรายถึงชีวิต เพราะไม่มีคุณประโยชน์อย่างใดเลย ใครขึ้นเอาใจฝักใฝ่ในความชั่ว ก็เท่ากับกินยาพิษที่เคลือบน้ำตาล เป็นเอาตัวไม่รอดแน่ พระพุทธองค์ได้ตรัสสอนไว้ว่า “มธุรา มณฺญติ

^{๕๗} ขุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๑๕/๓๒.

พาลอ ยาว ปาปี น ปจจติ, ยทา จ ปจจตี ปาปี อถ ทุกข์ นิคจจติ. แปลว่า ตราบใดที่บาปยังไม่ให้ผล คนโง่เขลาจึงเข้าใจว่ามีรสหวาน, แต่บาปให้ผลเมื่อใดคนเขลาย่อมประสบทุกข์เมื่อนั้น.”^{๕๘} แม้ในโลกของนิทาน ก็มีว่า

ตราบใดบาปเบื่อนี้	ไปเตือน
พาลเสพบาปนั้นเหมือน	เสพสิ่ง
ปางใดบาปมาเยือน	ยังอาต-มานา
ทวนวิบากตรากตรึง	บาปนั้นเห็นผล

ฉะนั้น ผู้ที่หวังความสำเร็จในชีวิต หวังจะให้กิจการที่ตนประกอบสำเร็จสมประสงค์จึงต้องระมัดระวังจิตใจของตน อย่าให้ฝึกฝนหมกมุ่นอยู่ในความชั่ว ต้องพยายามให้ฝึกฝนแต่ในคุณธรรม การศึกษาเล่าเรียนที่ดี การประกอบกิจเครื่องเลี้ยงชีวิตที่ดี การทำธุระหน้าที่การงานที่ดี เรื่องเหล่านี้เป็นความดีเมื่อต้องการจะทำความดี เหล่านี้ให้สำเร็จสมประสงค์ก็ต้องเอาใจฝึกฝน คือเอาใจใส่ความดีเหล่านี้อย่างจริงจัง ห่มเทกกำลังใจลงในเรื่องที่กำลังทำอยู่ไม่ละเลยเพิกเฉยหรือทอดธุระ มีความผูกพันมั่นหมายหรือปักใจอยู่กับความดีที่ทำนั้นตลอดเวลา เช่นนี้ ความดีหรือเรื่องที่ทำนั้น ย่อมสำเร็จสมประสงค์ ฉะนั้น พระพุทธองค์จึงได้ตรัสเอาไว้ชัดเจน คือ เอาใจฝึกฝน ข้อที่ ๓ ในอิทธิบาทธรรม

๔. วิมังสา ความสอบสวน ไตรตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตรา หาเหตุผล คนที่มีวิมังสา จะชอบคิดค้น หาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไป ทำงานอย่างใดหรือกำลังประกอบธุรกิจเรื่องใดอยู่ ต้องหมั่นไตรตรองพิจารณาเหตุผลในการงานนั้น หรือธุรกิจเรื่องนั้นลักษณะของวิมังสาก็คือหมั่นพินิจ พิจารณาที่ไตรตรองใคร่ครวญ คิดทบทวนสอบสวนพิจารณาเหตุผลในกิจการที่ตนประกอบให้เห็นเหตุผลต้นปลายโดยแจ่มชัดว่าเมื่อทำเหตุอย่างนี้ลงไปเบื้องต้นแล้ว จะปรากฏผลในเบื้องปลายเป็นอย่างใดหรือว่าเมื่อได้เห็นผลเข้าแล้วไตรตรองพิจารณาสอบสวน จนรู้เห็นได้แน่ชัดว่าที่ปรากฏผลเป็นอย่างไร ก็เพราะมีเหตุผลเป็นอย่างนั้น กล่าวสั้นๆ เพื่อให้จำง่าย วิมังสา ก็คือหมั่นไตรตรองพิจารณา จนรู้เห็นเหตุผลในเรื่องที่ทำจนแจ่มแจ้งชัดเจน

วิมังสา ข้อนี้เป็นคุณธรรมที่สำคัญยิ่ง เป็นทางแห่งความสำเร็จที่เห็นได้เด่นชัด เป็นคุณธรรมที่ช่วยให้ถึงความสำเร็จโดยราบรื่นอย่างแท้จริง เพราะทำให้เข้าใจในทางได้ทางเสีย ทางเจริญ ทางเสื่อม ทางควรทางไม่ควร เมื่อมีความเข้าใจอย่างนี้แล้ว จะได้เลือกกระทำแต่ในทางที่ถูกที่ควรซึ่งเป็นทางได้ และจะได้หลีกเลี่ยงหรือละเว้นทางที่ไม่ถูกไม่ควร ซึ่งเป็นทางเสีย รวมความว่าวิมังสา เป็นคุณธรรมที่ทำให้รู้จักเลือกกระทำแต่สิ่งที่ถูกที่ควร และรู้จักหลีกเลี่ยงละเว้นสิ่งที่ไม่ถูกไม่ควรได้โดยถูกต้องไม่ผิดพลาด ซึ่งเป็นความฉลาดอย่างยิ่งยอด

ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้จะเป็นอะไรก็ตาม ทั้งดีและชั่วทั้งเจริญและเสื่อม ย่อมมีต้นมีปลาย ต้นเรียกว่าเหตุ ปลายเรียกว่า ผล เหตุได้แก่สิ่งที่เกิดขึ้นหรือทำขึ้นก่อน ผล ได้แก่สิ่งที่เกิดตามมาทีหลัง เมื่อมีเหตุ อย่างใดก็ต้องมีผลอย่างนั้น เหตุดีให้สำเร็จผลที่ดี เหตุชั่วให้สำเร็จผลที่ชั่ว เป็นฝ่ายขาวฝ่ายดำคู่กันอยู่อย่างนี้ ไม่มีแยกเอียงแปรผันอย่างอื่น เมื่อสิ้นเหตุ ผลก็ดับหรือถ้าไม่มีเหตุ ผลก็ไม่มี เป็นอย่างนี้ทั้งทางโลกและทางธรรม พึงเห็นตัวอย่างเช่น ทูเรียนในสวน หากจะถามว่าทำไมจึงมีผลทุเรียน ก็ตอบได้ว่า เพราะมีต้นทุเรียน ถ้าจะถามอีกว่าทำไม จึงมีต้นทุเรียนในสวน ก็ตอบได้ว่า เพราะ

ชาวสวนเขาปลูกไว้ การที่ชาวสวนเอาทุเรียนไปปลูกนั่นเอง เป็นเหตุให้มีต้นทุเรียนขึ้น และการที่มีต้นทุเรียนขึ้น ก็เป็นเหตุให้มีผลทุเรียนขึ้นอีก เหตุกับผลหรือต้นกับปลาย ย่อมมีติดต่อกันเกี่ยวโยงกัน ดังนี้

เรื่องเหตุ-ผล หรือ ต้น-ปลาย นี้ ตามธรรมดาจะถูกต้องหรือตรงกันอยู่เสมอ ไม่มีแปรผันหรือคลาดเคลื่อนเป็นอย่างอื่นไปได้ คือ ถ้าเหตุดี ผลก็ดี ถ้าเหตุไม่ดีผลก็ไม่ดีเป็นดังนี้เสมอไป เหมือนอย่างว่าถ้าเราปลูกมะม่วงหรือทุเรียน ผลที่เราได้ก็ต้องเป็นมะม่วงหรือทุเรียน นั่นเอง คงไม่กลายเป็นพริกหรือมะเขือไปได้ ข้อนั้นฉันใด กิจการอื่นๆ ที่เราประกอบก็ฉันนั้น ผลย่อมเป็นไปตามเหตุ ย่อมจะมีขึ้นแล้วแต่เหตุ คือ ถ้าเราประกอบกิจการดี ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ผิดศีลธรรมวัฒนธรรม เราก็จะได้รับผลดี มีแต่ความสุขความเจริญ ตรงกันข้าม ถ้าเราประกอบกิจการไม่ดีซึ่งเป็นกิจการที่แสดงถึงความเห็นแก่ตัว เป็นกิจการผิดกฎหมายผิดศีลธรรมวัฒนธรรม เป็นกิจการที่ทำด้วยโลภะ โทสะ โมหะ เช่นนี้ เราจะได้รับผลที่ไม่ดี มีแต่ความทุกข์ความเดือดร้อน ต้องสะดุ้งหวาดระแวงอยู่รำไป หาคความสงบใจมิได้ เพราะเหตุนี้ ท่านผู้รู้จึงได้กล่าวเป็นกลอนไว้ว่า

“อันเหตุผล ต้นปลาย ทั้งหลายแหล่

ย่อมแล้วแต่ บุญกรรม นำสนอง

ทำเหตุดี ผลดี มีเนืองนอง

ทำเหตุชั่ว ผลต้อง เป็นชั่วเอย”

พระพุทธองค์ก็ได้ตรัสสอนไว้ ว่า “ยาทิสํ วปะเต พิชิ ตาทิสํ ลภเต ผลํ กลยาณการิ กลยาณิ ปาปการิ จ ปาปกั.” แปลว่า บุคคลหว่านพืชเช่นใด ย่อมได้ผลเช่นนั้น ผู้ทำกรรมดีย่อมได้ผลดี ผู้ทำกรรมชั่ว ย่อมได้ผลชั่ว ^{๔๙}

อิทธิบาท ๔ อย่างนี้ จะเกี่ยวพันกัน และมักมาด้วยกัน เช่น เกิดฉันทะ มีใจรักแล้วก็ทำให้พากเพียร เมื่อพากเพียรแล้ว ก็เอาใจจดจ่อ ใฝ่ใจอยู่เสมอ และเปิดช่องให้ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ

๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์

การประยุกต์ หมายถึง การนำบางสิ่งมาใช้ประโยชน์ โดยปรับใช้อย่างเหมาะสมกับสภาวะที่เฉพาะเจาะจง “บางสิ่ง” ที่นำมาใช้ ประโยชน์นั้น อาจเป็นทฤษฎี หลักการ แนวคิด ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และนำมาใช้ประโยชน์ในภาคปฏิบัติ โดยปรับให้เข้า กับบริบทแวดล้อม ที่เป็นอยู่อย่าง เหมาะสม นอกจากนี้ “บางสิ่ง” นั้นอาจเป็นวัตถุดิบของที่นำมานอกเหนือ บทบาทหน้าที่เดิม ให้เหมาะสมกับบริบทใหม่ การประยุกต์เป็นการนำทฤษฎี หลักการ กฎเกณฑ์แนวคิดเกี่ยวกับ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไปปรับใช้ให้เกิด ประโยชน์ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ มักมีการประยุกต์ภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ใน การนำไปใช้จริง ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพราะมีความเป็นรูปธรรมมากกว่า การประยุกต์เป็นการนำสิ่งหนึ่ง หรือแนวคิดหนึ่ง มาปรับใช้ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง การประยุกต์จึงแตกต่างจากการลอกเลียนแบบ การลอกเลียนเป็น การนำสิ่งที่อยู่ในบริบทหนึ่งมาใช้ในอีกบริบทหนึ่ง

^{๔๙} ส.ส. (บาลี) ๒๔/๑๕/๓๓๓.

ทั้ง หลักการ วิธีการ และรูปแบบ โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม ในบริบทที่แตกต่างกัน คนที่คิดเชิงประยุกต์ได้ดีจะสามารถนำ สิ่งหนึ่งมาใช้ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างลงตัว โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในขณะนั้น

การประยุกต์ความรู้ หมายถึง การนำความรู้เรื่องหนึ่งไปปรับให้ใช้ได้กับอีกเรื่อง หนึ่งที่มีใช้เรื่องเดิม แล้วได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ และตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวอย่างการประยุกต์ความรู้ ตัวอย่างหนึ่ง ได้แก่ การทำอาหารมังสวิรัติ หมายความว่าบางคนไม่รับประทานเนื้อสัตว์ซึ่งมีสารอาหารโปรตีนที่จำเป็นต่อร่างกาย แต่คนมีความรู้ที่สารอาหารโปรตีนทดแทนได้ด้วยการรับประทานพืช คือ ถั่วเหลืองแทนได้ การประยุกต์ความรู้เกิดขึ้นเมื่อคนสามารถนำ ถั่วเหลืองมาปรุงแล้วบดละเอียด บั่นคลุกจนเป็นก้อนเหนียว มีคุณสมบัติคล้ายลูกชิ้นที่ทำขึ้นจากเนื้อสัตว์ เมื่อเวลารับประทานลูกชิ้นที่ทำจากถั่วเหลืองจะมีรสชาติเหมือนรับประทานลูกชิ้นเนื้อสัตว์ และได้สารอาหารโปรตีนครบถ้วน จึงทำให้ไม่ต้องรับประทานเนื้อสัตว์ตามที่ตั้งใจแต่ยังรักษาความเป็นผู้ได้รับรสชาติและสารอาหารโปรตีนอันจำเป็นได้ครบถ้วนดังนี้ เป็นต้น

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการประยุกต์ใช้ความรู้ มีดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการประยุกต์ความรู้ ผู้มีความรู้ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายก่อนว่าจะประยุกต์ความรู้อะไรเพื่อให้ได้ประโยชน์อะไร จากนั้นจึงลงมือทำการประยุกต์ตัวอย่างเช่น ผู้มีความรู้เรื่องดนตรี ต้องการใช้วัสดุเหลือใช้ หรือเศษวัสดุทิ้งแล้วมาทำเครื่องดนตรี แทนวัสดุที่หายาก วัตถุประสงค์ คือ ต้องการสร้างเครื่องดนตรีชนิดใหม่ และราคาถูกจึงนำวัสดุเหลือใช้มาทำให้เป็นประโยชน์ เป็นต้น

2) ความรู้ที่นำมาประยุกต์ ส่วนมากจะไม่ใช้ความรู้เดียวๆ เรื่องเดียว แต่จะต้องใช้ความรู้หลายๆ ส่วนมาผสมผสานกันเข้าภายในสาขาความรู้หลักอันเดียวกัน ตัวอย่าง เช่น ความรู้ทางด้านดนตรี ผู้ต้องการประยุกต์ใช้วัสดุสร้างเครื่องดนตรี ก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัสดุหลักของเดิมที่ใช้ทำเครื่องดนตรีและเสียงที่ได้จากเครื่องดนตรีที่ผลิตโดยวัสดุหลักนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงใช้ความรู้อื่นเกี่ยวกับวัสดุที่สามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งจะมีหลายอย่าง จำเป็นต้องเลือกบางอย่างที่พิจารณาหรือมีความรู้ความเข้าใจคุณสมบัติเฉพาะดีแล้วว่าสามารถใช้ได้มาใช้แทน แล้วทดลองทำดูก็จะทราบผลการประยุกต์ได้ เช่น การทำกะโหลกซอด้วง อาจทำด้วยไม้เนื้อแข็ง เจาะกลึง หรือทำด้วยกระบอกไม้ไผ่ หรือทำด้วยท่อโลหะ ท่อวัสดุสังเคราะห์ กระจกสังกะสี เหล่านี้เป็นต้น แต่เมื่อประยุกต์ใช้แทนกันแล้วผลลัพธ์ที่ออกมาจะมีความแตกต่างกันปรากฏชัด เช่น คุณภาพเสียง ความสวยงาม ความคงทน น้ำหนักหรืออื่นๆ เป็นต้น เท่ากับเป็นการได้ความรู้เพิ่มเติมจากการประยุกต์ใช้ความรู้ไปด้วย

3) วิธีการประยุกต์ การประยุกต์ความรู้จะใช้วิธีใดนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ต้องการประยุกต์มีความรู้เดิมอยู่มากหรือน้อย ผู้มีความรู้มากหรือกว้างขวางลึกซึ้ง จะสามารถประยุกต์ความรู้ได้มากกว่าผู้มีความรู้น้อย แต่การที่จะประยุกต์ได้หรือไม่จะขึ้นอยู่กับบุคคลผู้นั้นว่ามีความสามารถในการประยุกต์เพียงใด ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ หมายถึงความฉลาดของคนที่จะนำเอาความรู้เรื่องหนึ่งไปเชื่อมโยงใช้ผสมกับอีกเรื่องหนึ่ง เป็นการคิดโดยมีจินตนาการสูงประกอบ และมองความสัมพันธ์ของ

ความรู้ 2 อย่าง ในมิติที่ไม่เหมือนเดิมดังตัวอย่างเรื่องการทำลูกชิ้นจากถั่วเหลืองเป็นอาหารมังสะวิรัติ เป็นต้น ผู้ที่จะประยุกต์ความรู้ได้ดีจะต้องเป็นผู้ฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) สูง

4) โอกาสในการประยุกต์ใช้ความรู้ การสร้างหรือทำอะไรอย่างหนึ่งเพื่อใช้ทดแทนของเดิมเรียกว่าเป็นการประยุกต์ใช้เช่นกัน เช่น เมื่อมีความจำเป็นต้องในขั้นสูงโดยใช้บันไดแต่เวลานั้นและที่นั้นไม่มีบันไดให้ใช้ แต่มีเชือกเส้นใหญ่ยาวอยู่หากคนสามารถใช้ความรู้ประยุกต์โดยการผูกเชือกให้เป็นบันไดขึ้นมาใช้แทนบันไดไม้หรือโลหะใช้ได้ การประยุกต์ใช้ ความรู้จึงเกี่ยวข้องกับโอกาสอยู่มาก ในยามจำเป็นบ่อยครั้งผู้มีความรู้มากหลายสาขาและมีความคิดสร้างสรรค์สูงจะแก้ปัญหาได้ดี โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ได้เหมาะสมกับโอกาสดังตัวอย่าง^{๖๐}

การศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในครั้งนี้น่าพิจารณาแล้วหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ อยู่ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDCP

P คือ Panning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

ดังนั้น เมื่อพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแลตามลำดับดังต่อไปนี้

๑) พุทธวิธีในการวางแผน คือ การใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้

๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กร คือ การกระจายอำนาจ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชที่หลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์กร

๓) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล คือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ

^{๖๐} ทัศนิกา ศรีโปฏก, *ทักษะการจัดการความรู้*, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๕๓), หน้า ๔๖.

๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ คือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินงาน ใช้หลัก ๔ ส. ได้แก่ ๑) สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้สมาชิกปฏิบัติได้ง่าย ๒) สมาทปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับ วิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝ่าให้ไกลและไปให้ถึง ๓) สมุตเตชนา (แก้หลัก) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่ เป้าหมาย และ ๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบ กัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน และความสามารถในการจงใจของ พระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่าง นั้น พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรง สอนให้รู้ (ยถาวาทิ) ทำให้ดู (ตถาการิ) และอยู่ ให้เห็น (ยถาวาทิ ตถาการิ) ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่าย เพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่ทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำ ความดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ ดังนี้ ๑) อัตตอธิปไตย การทำความดีเพราะยึด ผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง ๒) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง ๓) ธรรมาธิปไตย การทำ ความดีเพื่อทำความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล คือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแล องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติ ให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่ง คณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ไร้ยำอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและ อนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา

สรุปว่า พุทธวิธีการบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเอง ต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตอธิปไตย (การถือตนเองเป็นใหญ่) และโลกาธิปไตย (การถือคนอื่นเป็นใหญ่)

๒.๔.๒ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ

ในทางพระพุทธศาสนานั้น เมื่อเราพิจารณาถึงองค์ความรู้การบริหารเชิงพุทธแล้วสามารถ นำหลักการมาประยุกต์ใช้ เพื่อบริหารจัดการองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาอย่างยิ่ง การนำ หลักธรรมมาใช้นั้นมีหลักต่าง ๆ ดังนี้ หลักธรรมที่ใช้ประกอบกับการดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จมี ๔ ประการ คือ

๑. ศรัทธา ทำให้ข้ามโอชะได้
๒. ความไม่ประมาท ทำให้ข้ามอรรณพได้
๓. ความเพียร ทำให้ล่วงทุกข์ได้
๔. ปัญญา ทำให้บริสุทธิ์ได้

ในพระสูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคถวรรคอาฬวกสูตร ยักขสังยุต ได้แสดงเกี่ยวกับ เรื่องว่าด้วยเครื่องมือแห่งความสำเร็จ ๔ ดังนี้ “ความว่า คนจะข้ามโอชะได้ด้วยศรัทธา ๑ จะข้าม อรรณพได้ด้วยความไม่ประมาท ๑ จะล่วงทุกข์ได้ด้วยความเพียร ๑ จะบริสุทธิ์ได้ด้วยปัญญา ๑

ข้อ ๑ ศรัทธาที่อธิบายความว่าคนจะข้ามโอชะได้ด้วยศรัทธา หรือศรัทธาทำให้ข้ามโอชะได้นั้นในการทำงานอะไรถ้าคนเราหรือผู้ทำงานนั้นไม่มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองกระทำผลของงานก็จะไม่สำเร็จแต่เมื่อเราทำด้วยความเชื่อมั่นว่าการกระทำในสิ่งนั้นๆ เมื่อสำเร็จแล้วจะได้ผลตามที่ตนคิดเหล่านี้โดยไม่ย่อท้ออุปสรรค ความเชื่อเหล่านี้จะข้ามพ้นอุปสรรคไปได้

ข้อ ๒ ความไม่ประมาท ทำให้ข้ามอรรถพได้ความหมายว่า การบริหารงานต่างๆ ถ้าเราทำด้วยความไม่ประมาทพิจารณาถึงเหตุผลคอยระมัดระวังจะทำให้งานเรียบร้อย ความประมาททำให้เกิดความผิดพลาดและมีปัญหาตามมาหลายๆ อย่าง การจะก้าวไปสู่ความสำเร็จต้องไม่มองข้ามปัญหาเล็กๆ น้อยๆ เมื่อมีปัญหาแล้วต้องรีบแก้ไขหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา การมองปัญหาว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่รีบหาทางแก้ไขหรือป้องกันถือว่ามีความประมาทความสำเร็จของงานจะไม่ราบรื่นหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ตั้งนั้นหลักความไม่ประมาทจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความตระหนักรู้อยู่เสมอ

ข้อ ๓ ความเพียร ทำให้ล่วงทุกข์ได้หมายความว่า ความเพียรคือหัวใจสำคัญของการทำงานผู้นำหรือผู้บริหารเมื่อเจอปัญหาแล้วไม่อดทนไม่มีความเพียรพยายามที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นก็จะพบแต่ความทุกข์ใจ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เข้าใจสภาพปัญหาแล้วค่อยเพียรพยายามแก้ไขด้วยความมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตัวเองตั้งไว้ถึงแม้จะพบอุปสรรคปัญหาก็กังไม่ถอยถอยในที่สุดก็จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นความเพียรจึงได้ชื่อว่า ทำให้ล่วงทุกข์ได้

ข้อ ๔ ปัญญา ทำให้บริสุทธิ์ได้ หมายความว่า การบริหารงานต่าง ๆ ของผู้นำต้องใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง มองให้ทะลุในปัญหาทุกด้าน

สรุปได้ว่า หลักธรรมที่ใช้ประกอบดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จหรือที่เรียกทั่วไปว่า ปลิตธิธัมมูปกรณกถาหรือธรรมเป็นเครื่องมือแห่งความสำเร็จมี ๔ ประการ คือ ศรัทธาทำให้ข้ามโอชะได้ ความไม่ประมาททำให้ข้ามอรรถพได้ ความเพียร ทำให้ล่วงทุกข์ได้ และปัญญาทำให้บริสุทธิ์ได้ บุคคลทั้งหลายควรมีเครื่องมือทั้ง ๔ ประการจะทำให้ประสบความสำเร็จได้

๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานศูนย์พัฒนาชาวเขาในจังหวัดแพร่

ตามมติคณะรัฐมนตรี มีมติให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ศูนย์พัฒนาสังคม หน่วยที่ ๓๙ จังหวัดแพร่ เป็นศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อาศัยอำนาจตามมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) มีคำสั่งจัดตั้งศูนย์พัฒนาชาวเขา ขึ้นเป็นหน่วยงาน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ สนับสนุนให้ชาวเขาดำรงถิ่นฐานถาวรเป็นหลักแหล่ง จัดหน่วยเคลื่อนที่ออกปฏิบัติงานในหมู่บ้าน และกลุ่มบ้านที่ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้าถึง เพื่อให้ความปลอดภัยช่วยเหลือราษฎรที่อยู่ห่างไกล

๒. พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของราษฎรในพื้นที่สูง ในพื้นที่โครงการตามพระราชดำริ โครงการหลวง โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อย่างสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

๓. ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมบนพื้นที่สูง การพัฒนากลุ่มอาชีพ การดำเนินงานโครงการหลวงบนพื้นที่สูง การพัฒนาศักยภาพราษฎรตามแนวพระราชดำรินบนพื้นที่สูง

๔. สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรพื้นที่สูงต่อสังคมไทย ส่งเสริมสิทธิและหน้าที่ฐานะพลเมืองไทย การเคารพกฎหมายและระเบียบทางราชการ

๕. ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานโครงการพระธรรมจาริกในการเผยแผ่ศาสนาพุทธในหมู่ชาวเขา เพื่อเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชาติ

๖. ดำเนินการสำรวจข้อมูลชุมชนบนพื้นที่สูง จัดทำทะเบียนควบคุม รายงานผลและปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

๗. บูรณาการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ การติดตามผล และการรายงานผล

ชาวเขาในจังหวัดแพร่ แบ่งออกเป็น ๔ ชนเผ่า ได้แก่

ชนเผ่ากะเหรี่ยง อาศัยอยู่ในพื้นที่ ตำบลบ่อเหล็กทอง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ จำนวน ๕๒๔ คน ตำบลห้วยอ้อ อำเภอลอง จังหวัดแพร่ จำนวน ๕๗๙ คน ตำบลแม่ป้าก อำเภอวังชิ้น จำนวน ๑,๔๖๖ คน ตำบลแม่เก็ก อำเภอวังชิ้น จำนวน ๒,๖๖๖ คน และตำบลแม่พุง อำเภอวังชิ้น จำนวน ๓,๑๗๑ คน รวมทั้งสิ้น จำนวน ๘,๔๐๖ คน

ชนเผ่าม้ง อาศัยอยู่ในพื้นที่ บ้านแม่แรก หมู่ที่ ๑๒ ตำบลเต่าปูน อำเภอสอง จำนวน ๑,๘๖๔ คน บ้านห้วยฮ่อม หมู่ที่ ๑๓ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จำนวน ๑,๐๕๓ คน และบ้านครกหนานทา หมู่ที่ ๘ ตำบลห้วยโรง อำเภอร้องกวาง จำนวน ๔๘๖ คน รวมทั้งสิ้น จำนวน ๓,๔๐๓ คน

ชนเผ่ามลาบรี อาศัยอยู่ในพื้นที่ บ้านแม่แรม หมู่ที่ ๑๒ ตำบลเต่าปูน อำเภอสอง จำนวน ๑๐๑ คน และบ้านท่าวะ หมู่ที่ ๘ ตำบลสะเยียบ อำเภอสอง จำนวน ๕๑ คน รวมทั้งสิ้น จำนวน ๑๕๒ คน

ชนเผ่าอาข่า อาศัยในพื้นที่ บ้านแม่พร้าว หมู่ที่ ๙ ตำบลสะเยียบ อำเภอสอง จำนวน ๒๘๗ คน และบ้านเปาปม ดงยาง หมู่ที่ ๗ ตำบลนาพูน อำเภอวังชิ้น จำนวน ๑๓๗ คน รวมทั้งสิ้น จำนวน ๔๒๔ คน

เขตพื้นที่บริการให้แก่ราษฎรบนพื้นที่สูง

ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้จัดตั้งเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนบนพื้นที่สูง จำนวน ๓ เขต คือ

๑. ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขาอำเภอร้องกวาง ณ บ้านห้วยฮ่อมพัฒนา ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่

๒. ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขาอำเภอวังชิ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป้าก อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่

๓. ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขาอำเภอสอง ณ บ้านแม่แรมพัฒนา ตำบลเต่าปูน อำเภอสอง จังหวัดแพร่

สำหรับศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ ๑๑๐ หมู่ ๒ บ้านปทุม ตำบลเหมืองหม้อ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ ให้บริการแก่ราษฎรบนพื้นที่สูงที่ประสบปัญหาทางสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กที่ถูกทอดทิ้ง คนไร้สัญชาติ และคนยากจน เป็นต้น ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัด

แพร่ ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อส่งเสริมสวัสดิการสังคมให้กับราษฎรบนพื้นที่สูง โดยมุ่งเน้น
 น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

๒.๖ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบการบริหาร
 จัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช” จากการดำเนินการตาม
 โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
 ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้
 ในคู่มือ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี มีภาพรวมของระดับในการการบริหารจัดการกองทุนอยู่ใน
 ระดับมาก และผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากการดำเนินการ
 ดำเนินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พบว่ามีผลกระทบต่อสังคม ต่อวัฒนธรรม และ
 ต่อเศรษฐกิจ และอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ พบว่า
 คณะกรรรมมีปัญหาด้านการขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการที่เป็นระบบการทำและ
 ตรวจสอบบัญชี ด้านขาดสถานที่ ขาดที่ปรึกษา ประชาชนไม่เข้าใจหลักการและวัตถุประสงค์ ขาด
 ความรับผิดชอบในการชำระคืนเงินกู้แก่กองทุน ไม่นำเงินกู้ไปทำตามวัตถุประสงค์ ควรมีการอบรมให้
 ความรู้ต่างๆ แก่ประชาชนในทุกๆ ด้าน^{๒๑}

สุพัตรา นาทัน ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและ
 บัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น” พบว่า ด้านบุคลากรโดยภาพรวม
 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการบริหารงานการเงินและบัญชีอยู่ในระดับมากสำหรับด้านการติดตามและ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการบริหารงานการเงินและบัญชีอยู่
 ในระดับมาก^{๒๒}

นพพร ฉายเรืองโชติ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราช
 ภัฏนครสวรรค์โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์บาร์ด” พบว่า ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความ
 เป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี^{๒๓}

อนุภูมิ ไชวเกษม ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการ
 บริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลเขตพื้นที่อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี” พบว่า
 ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วน
 ตำบลเขตพื้นที่อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน

^{๒๑} สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์, การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทาง
 สังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชน
 เมืองแห่งชาติ, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๒๒} สุพัตรานาทัน, การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๒๓} นพพร ฉายเรืองโชติ, การพัฒนาแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์โดยใช้
 แนวคิดบาลานส์สกอร์บาร์ด, สถาบันวิจัยและพัฒนา, (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๕๘).

พบว่า ประชาชนทั้งหมดมีความคิดเห็นต่อการศึกษาแนวทางการใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๖๔}

ฉวีวรรณ สุวรรณภา และพัฒน์นรี อัฐวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มวิทยาเขตภาคเหนือ” พบว่า การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่อยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ ด้านการมีภูมิคุ้มกัน ด้านความพอประมาณและด้านความมีเหตุผล ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มวิทยาเขตภาคเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า เพศอายุและระยะเวลาในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการส่วนระดับการศึกษาและตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มวิทยาเขตภาคเหนือ^{๖๕}

พระครูสุจิตตานันท์ (จ่านง ทินโพธิวงศ์) ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน” พบว่า การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านเมตตา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข) รองลงมาด้านมุทิตา (ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) และต่ำสุดด้านกรุณา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์) ความคิดเห็นของข้อเสนอแนะที่มีค่าความถี่มากที่สุดด้านเมตตา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข)^{๖๖}

พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี” พบว่า ความสำเร็จโดยรวมและปัจจัยด้านความเชื่อในพระพุทธศาสนาตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์อยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยอีก ๓ ด้านคือ การจัดการ บุคลิกภาพ และการสื่อสารอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามแบบจำลองความสำเร็จตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้ คือ ความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจาก ๒ ปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจัยด้านความเชื่อในพระพุทธศาสนา และปัจจัยด้านการจัดการ และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยด้านบุคลิกภาพ โดยผ่านปัจจัยด้าน

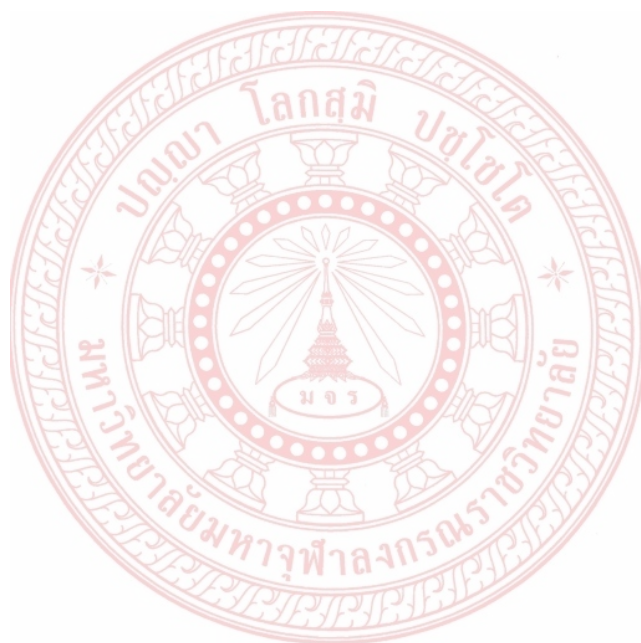
^{๖๔} อนุภูมิ ไชวเกษม, การศึกษาแนวทางการใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลเขตพื้นที่อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี, รายงานวิจัย, สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๖๕} ฉวีวรรณ สุวรรณภาและพัฒน์นรี อัฐวงศ์, การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มวิทยาเขตภาคเหนือ, รายงานวิจัย สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๖๖} พระครูสุจิตตานันท์ (จ่านง ทินโพธิวงศ์), หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน, รายงานวิจัย, วิทยาลัยทองสุข, ๒๕๕๖.

การจัดการหรือปัจจัยด้านความเชื่อในพระพุทธศาสนา และพบว่า ปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายความสำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อมของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.๐๕^{๖๗}

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการที่จะมีความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักในการเอาใจใส่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านการจัดองค์กร ด้านประสานงาน ด้านงบประมาณ และด้านติดตามและประเมินผล โดยจะต้องอาศัยทั้งหลักการทางตะวันตก และหลักการทางตะวันออกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาหลักพุทธธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการจึงจะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



^{๖๗} พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ, ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี, รายงานวิจัย วารสาร สมาคมนักวิจัย, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒๑ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘).

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method Research) โดยเป็นการศึกษาทั้งเอกสาร (Documentary Research) การศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) กับประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่สูง และคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และการสนทนาเฉพาะกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ก. เชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่สูง จำนวน ๑๒ หมู่บ้านใน ๓ เขต ที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงรวมจำนวนทั้งหมดทั้งสิ้น ๑๒,๓๘๕ คนดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรที่อาศัยบนพื้นที่สูงในแต่ละตำบล/หมู่บ้าน

จำนวนตำบล/หมู่บ้าน	จำนวนประชากร
๑) บ้านห้วยห้อม หมู่ ๑๓ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่	๑,๐๕๓
๒) บ้านครกหนานทา หมู่ ๘ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่	๔๘๗
๓) บ้านบุญยืน หมู่ ๑๓ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่	๑๐๑
๔) บ้านเปาปม ดงยาง หมู่ ๗ ตำบลนาปุ่น อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๑๓๗
๕) ตำบลแม่ป้าก อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๑,๔๖๖
๖) ตำบลแม่เก็ง อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๒,๖๖๖
๗) ตำบลแม่พุง อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๓,๑๗๑
๘) ตำบลบ่อเหล็กทอง อำเภอทอง จังหวัดแพร่	๕๒๔
๙) ตำบลห้วยอ้อ อำเภอทอง จังหวัดแพร่	๕๗๙
๑๐) บ้านแม่แรม หมู่ ๑๒ ตำบลเตาปูน อำเภอสอง จังหวัดแพร่	๑,๘๖๔
๑๑) บ้านท่าวะ หมู่ ๘ ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่	๕๑
๑๒) บ้านแม่พร้าว หมู่ ๙ ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่	๒๘๗
รวมทั้งสิ้น	๑๒,๓๘๕

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงจำนวน ๗ หมู่บ้าน และ ๕ ตำบล ใน ๓ เขต ที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ประชาชน จำนวน ๓๘๗ คน ที่ได้จากสูตรของ ทาโร ยามาเน่^๑ ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ ๐.๐๕ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05

$$\text{แทนค่า } n = \frac{12,385}{1 + 12,385(0.05)^2}$$

n = ๓๘๗ คน

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ ๓๘๗ คน

^๑Yamane, Taro, *Statistics, An Introductory Analysis* 2nd Ed., (New York: Harper and Row, 1967), p 125.

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนโดยพิจารณาจากจำนวนประชากรเพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจายให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากรโดยทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster sampling) โดยใช้หมู่บ้านและเขตตำบลเป็นเขตพื้นที่ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นสัดส่วนโดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรจะได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นของประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่สูงที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง รวม ๓๘๗ คนจากประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๒ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง

จำนวนตำบล/หมู่บ้าน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๑) บ้านห้วยหอม หมู่ ๑๓ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่	๑,๐๕๓	๓๓
๒) บ้านครกหนานทา หมู่ ๘ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่	๔๘๗	๑๕
๓) บ้านบุญยืน หมู่ ๑๓ ตำบลบ้านเวียง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่	๑๐๑	๓
๔) บ้านเปาปม ดงยาง หมู่ ๗ ตำบลนาปุ่น อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๑๓๗	๔
๕) ตำบลแม่ป้าก อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๑,๔๖๖	๔๖
๖) ตำบลแม่เก็ง อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๒,๖๖๖	๘๓
๗) ตำบลแม่พุง อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่	๓,๑๗๑	๑๐๐
๘) ตำบลบ่อเหล็กทอง อำเภอลอง จังหวัดแพร่	๕๒๔	๑๖
๙) ตำบลห้วยอ้อ อำเภอลอง จังหวัดแพร่	๕๗๙	๑๘
๑๐) บ้านแม่แรม หมู่ ๑๒ ตำบลเตาปูน อำเภอสอง จังหวัดแพร่	๑,๘๖๔	๕๘
๑๑) บ้านท่าวะ หมู่ ๘ ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่	๕๑	๒

๑๒) บ้านแม่พรวัว หมู่ ๙ ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัด แพร่	๒๘๗	๙
รวมทั้งสิ้น	๑๒,๓๘๕	๓๘๗

ข. เชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่”

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ๑๕ คน เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา จำนวน ๑ คน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๖ รูป/คน เกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

ตารางที่ ๓.๓ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
๑. นายสนั่น เข้มชัยภูมิ	นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ
๒. นายศุภกิตติ์ เชียงดี	ผู้ใหญ่บ้าน
๓. นายกิตติศักดิ์ จันทร์ยืน	ส.อบต.
๔. นายศรัณย์ เกียงจันทร์	กรรมการ
๕. นางนฤนาท สุกแก้ว	กรรมการ
๖. นางน้อย คนเมือง	กรรมการ
๗. นายมูล เกียงจันทร์	กรรมการ
๘. นางจันทร์ คำแหล่	ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน
๙. นางเพ็ญฟ้า อ้วนสะอาด	กรรมการ
๑๐. นายกฤษฎา แสนศิลป์	กรรมการ
๑๑. นายสมบุญ	ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน
๑๒. นายเจริญพงษ์ แซ่ถิ้อ	เยาวชน
๑๓. นายก่อเกียรติ แสนจาง	กรรมการอาวุโส
๑๔. นางจิตาภา ศรีพนาสุข	กรรมการ
๑๕. นายแดง ศรีพนาสุข	กรรมการ
๑๖. นางสาวอัมพร ศรีชาวป่า	กรรมการ

๓.๒.๔ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และผู้บริหารในองค์กรของรัฐ จำนวน ๘ คนโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

(criterion base selection) เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

ตารางที่ ๓.๔ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญของการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
๑. นางสาวสมจิตร เจาะจง	นักพัฒนาสังคมชำนาญการ
๒. นายอานนท์ คำตา	นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ
๓. นางสาวสุมินตรา กันต์ธีรการ	นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ
๔. นางสาวปราวินา ดิษฐ์สร้าง	พนักงานศูนย์วงเคราะห์
๕. นายสิงห์คาร มโนสีสา	เจ้าหน้าที่พัฒนาสังคม
๖. นายโกวิทย์ไฉ่วงษ์	ผู้ดูแลผู้รับการสงเคราะห์
๗. นางนพรัตน์ ศรีคำภา	ผู้ดูแลผู้รับการสงเคราะห์
๘. นายสนั่น เข้มธัญมิ	นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามเชิงปริมาณ (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Interview) สนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยดำเนินการดังนี้

ก. เชิงปริมาณ

๑.ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาวิจัย

๔) สร้างเครื่องมือเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อที่ปรึกษาวิจัย และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ นำมาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยได้ค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕๐ ขึ้นไปทุกข้อ

๗) นำข้อแก้ไขที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุง

๘) นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาค่าความสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๙) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามกรอบของ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบปลายปิด ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่โดยนำหลัก พรหมวิหาร ๔ ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตาและอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตต วิมังสา มาเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ใน ๓ ด้านคือ

๑. ด้านบุคลากร	จำนวน ๑๐ ข้อ
๒. ด้านระบบงาน	จำนวน ๑๐ ข้อ
๓. ด้านงบประมาณ	จำนวน ๑๐ ข้อ
รวมทั้งสิ้น	จำนวน ๓๐ ข้อ

โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความคิดเห็นจากคำถามที่ผู้ศึกษากำหนดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ๕ หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มากที่สุด
- ๔ หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก
- ๓ หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ ปานกลาง
- ๒ หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ น้อย
- ๑ หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบ สอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่มี ๓ ด้านคือ ๑) ด้านบุคลากร, ๒) ด้านระบบงานและ ๓) ด้านงบประมาณ

๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๓ ท่านคือ

๑. พระครูปลัดพรหมเรศโชติวิโร, ผศ., ดร.

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์แพร่

๒. ผศ.ศรี แนวณรงค์

ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ มจร.วิทยาเขตแพร่

๓. ผศ. (พิเศษ) สาธร แก่นมณี

ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลปัญญานุกูล

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยได้ค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕๐ ขึ้นไปทุกข้อ

๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) แก่ ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขา ตำบลนิคมพัฒนา จังหวัดลำปาง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)^๑ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๑๗

๔. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

ข. เชิงคุณภาพ

๑. แบบสัมภาษณ์ (Interview)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อศึกษาการ

^๑สิน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๗) หน้า ๑๙๑.

ประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีสาระสำคัญในขั้นตอนของการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพนั้น ทางผู้วิจัยได้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

๑) ทำการศึกษารวบรวมเอกสาร ข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารสิ่งตีพิมพ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาวางโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และกรอบแนวคิดของการวิจัย

๓) สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยแบบออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่ง สถานที่ และและวัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และข้อเสนอแนะแนวทาง ทั้ง ๓ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ด้านบุคลากร

๒. ด้านระบบงาน

๓. ด้านงบประมาณ

๔) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้าง นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์

๕) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้าง นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ มาทำการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (Item – Objective Congruence Index : IOC)

๖) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ในส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพอีกชุดหนึ่งได้แก่การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ผู้นำในองค์กรของรัฐจำนวน ๘ คน เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนาในประเด็น ๓ ด้าน ๑) ด้านบุคลากร ๒) ด้านระบบงานและ ๓) ด้านงบประมาณ

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ก.เชิงปริมาณ

๑. การรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๒. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม และขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เพื่อขอความร่วมมือไปยังบุคลากรศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่หลังจากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายคือ ประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง จำนวน ๓๘๗ คน ซึ่งในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง

๔. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลรับแบบสอบถามมาด้วยตนเอง ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลแบบสอบถามต่อไป

ข. เชิงคุณภาพ

ก. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

๑. การรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๒. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย และขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เพื่อขอความร่วมมือไปยัง ผู้นำชุมชน และประชาชนที่เป็นผู้รับบริการจากศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ในเขตพื้นที่ ๓ เขต หลังจากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย กับกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้นำชุมชน และประชาชน ที่เป็นผู้รับบริการจากศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ในเขตพื้นที่ ๓ เขต และเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๖ คน ซึ่งในการแจกแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง

๔. วิธีการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเทป

๕. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลรับแบบสัมภาษณ์มาด้วยตนเอง ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลแบบสัมภาษณ์ต่อไป

ข. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

๑. การรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๒. ผู้วิจัยได้สร้างแบบการสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย และขอหนังสืออนุญาต ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และผู้บริหารในองค์กรของรัฐ จำนวน ๘ คน หลังจากนั้นดำเนินการสนทนากลุ่ม

๓. ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม กับกลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และผู้บริหารในองค์กรของรัฐ จำนวน ๘ คน

๔. ทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเทป

๕. ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการสนทนากลุ่มต่อไป

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ก. เชิงปริมาณ

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยเพศ อายุระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒. วิเคราะห์ระดับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ๓ เขต ได้แก่ ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอร้องกวาง อำเภอรังษี อำเภอสอง

๓. การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์ ดังนี้^๑

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ – ๕.๐๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ – ๔.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ – ๓.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๒.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

สำหรับการแปลค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ความหมาย

ต่ำกว่า ๐.๕๐ สอดคล้องกัน มากที่สุด

๐.๕๑-๐.๙๙ สอดคล้องกัน มาก

๑.๐๐-๑.๔๙ สอดคล้องกัน ปานกลาง

๑.๕๐-๑.๙๙ สอดคล้องกัน น้อย

๒.๐๐ -ขึ้นไป สอดคล้องกัน น้อยที่สุด

^๑ สุรีย ศิริโกการภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี: ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๐.

๔. ข้อคำถามปลายเปิดที่แสดงเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๓ ด้านคือ ๑) ด้านบุคลากร, ๒) ด้านระบบงาน และ ๓) ด้านงบประมาณ

ข. เชิงคุณภาพ

ก. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

๑. ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วทำการจัดกลุ่มข้อมูล (Data Grouping) ตามสาระสำคัญของประเด็นการสัมภาษณ์

๒. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis Technique) อธิบายเป็นความเรียง ในส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการถอดข้อความจากการบันทึกข้อมูล แล้วจัดพิมพ์และถอดข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา

ข. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยสรุปเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ผู้วิจัยจะทำการจัดกลุ่มข้อมูล (Data Grouping) ตามสาระสำคัญของประเด็นการสนทนากลุ่ม จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis Technique)

๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. เชิงปริมาณ

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) และข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ระดับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ๓ เขต ได้แก่ ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอร้องกวาง อำเภอลำปาง อำเภอสอง

๒. เชิงคุณภาพ

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis Technique) อธิบายเป็นความเรียง จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และ ๓) เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยแบ่งเป็น ๒ ประเภทคือ แบบสอบถาม จำนวนจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๓๘๗ ชุดจากกลุ่มประชากรทั้งหมด ๑๒,๓๘๕ คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ รูป/คน เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเกี่ยวกับการจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และการสนทนากลุ่ม จำนวน ๗ คน จึงทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อดังนี้

๔.๑ รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพโดยทั่วไปและรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้วยวิธีการศึกษาเอกสารหลักฐานสำคัญ (Documentary Research) การสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-depth interview) จากผู้นำชุมชน ประชาชน และเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาชาวเขา จำนวน ๑๖ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) มาวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหา รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ สภาพโดยทั่วไปของกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ หรือ ราษฎรบนพื้นที่สูง คือ ประชากรที่อาศัยอยู่ในชุมชนบนพื้นที่สูง ซึ่งกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้ให้บริการจากศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขา ๑๔ แห่ง คือ จังหวัดกาญจนบุรี กำแพงเพชร เชียงราย เชียงใหม่ ตาก น่าน พะเยา พิษณุโลก เพชรบูรณ์ แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน และอุทัยธานี ดังนี้

๑. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งถาวร ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

๒. การส่งเสริมอาชีพทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร

๓. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา สาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐในทุกๆ ด้าน

๔. การให้การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดย

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเองได้

๒) เสริมสร้างศักยภาพของครอบครัวและชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้

๓) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๔) ส่งเสริมและพัฒนาจิตใจและสนับสนุนพระธรรมจาริก ให้สร้างเครือข่ายและประสานการจัดบริการสวัสดิการสังคม

๕) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่าและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕. การให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางสังคม

๖. การส่งเสริมการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ^๑

๑) โครงการพัฒนาสังคมบนพื้นที่สูง

๒) โครงการส่งเสริมความมั่นคงชุมชนบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดน

๓) โครงการพัฒนาศักยภาพด้านอาชีพในชุมชนบนพื้นที่สูง

๔) โครงการช่วยเหลือเงินทุนประกอบอาชีพครอบครัวผู้ป่วยเอดส์

๕) โครงการช่วยเหลือครอบครัวเด็กยากจน

๖) โครงการช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาความเดือดร้อนในกรณีฉุกเฉินเร่งด่วน^๒

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการมีภารกิจกับการให้บริการสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์ แก่ผู้ด้อยโอกาส คนไร้ที่พึ่ง ผู้ประสบปัญหาทางสังคม โดยการช่วยแก้ไขปัญหารูปแบบของสถานสงเคราะห์^๓ และการประสานงานส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายทางสังคม สามารถดำรงชีวิตและพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ จึงได้จัดตั้งศูนย์พัฒนาสังคมขึ้นพร้อมกันทั่วประเทศ และมีการปรับบทบาทภารกิจ และขยายขอบเขตการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาสังคมเพิ่มขึ้นอีกหลายจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์กรในการสนับสนุนองค์กรท้องถิ่นและเครือข่ายให้สามารถจัดบริการสวัสดิการสังคมและการพัฒนาสังคมให้แก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายอย่างครอบคลุมและได้มาตรฐาน ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้กลไกของครอบครัวและชุมชนเป็นฐาน พร้อมกับการประสานและสนับสนุนภาคีเครือข่ายในพื้นที่ให้มีส่วนร่วมดำเนินการ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด

^๑สัมภาษณ์ นายศุภกิตติ์ เชื้องดี, ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ ๖ ตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^๒สัมภาษณ์ นายกิตติศักดิ์ จันทน์มื่น, สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^๓สัมภาษณ์ นายสุข ดิธันธ์, กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาชาวเขา จะเข้าร่วมการประชุมเพื่อชี้แจงและร่วมจัดทำข้อมูล การปฏิบัติงานพัฒนาสังคมบนพื้นที่สูงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานพัฒนา สังคมบนพื้นที่สูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพยังเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราษฎรชาวไทยบนพื้นที่สูงอย่าง แท้จริง^๔ บริหารจัดการระบบข้อมูล (Data System) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Promotion) กำกับดูแลมาตรฐานการ จัดสวัสดิการสังคม (Regulation)^๕

๑) เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนา สมบูรณ์แบบ สนับสนุนให้ชาวเขาตั้งถิ่นฐานถาวรเป็นหลักแหล่ง จัดหน่วยเคลื่อนที่ออกปฏิบัติงานใน หมู่บ้านและกลุ่มบ้านที่ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้าถึง เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ราษฎรที่อยู่ ห่างไกล

๒) พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของราษฎรในพื้นที่สูง ในพื้นที่โครงการตามพระราชดำริ โครงการหลวง โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อย่างสอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

๓) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมบนพื้นที่สูง การพัฒนากลุ่มอาชีพ การดำเนินงาน โครงการหลวงบนพื้นที่สูง การพัฒนาศักยภาพราษฎรตามแนวพระราชดำรินบนพื้นที่สูง

๔) สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อ สังคมไทย ส่งเสริมสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย การเคารพกฎหมายและระเบียบของทาง ราชการ

๕) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานโครงการพระธรรมจาริกในการเผยแพร่ศาสนาพุทธ ในหมู่ชาวเขา เพื่อเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชาติ

๖) ดำเนินการสำรวจข้อมูลชุมชนบนพื้นที่สูง จัดทำทะเบียนควบคุม รายงานผล และ ปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

๗) บูรณาการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องในพื้นที่ในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ การติดตามผล และการรายงานผล^๖

แบ่งโครงสร้างการทำงานของบุคลากรภายในศูนย์ ดังนี้

ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน พนักงานคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่สนับสนุนปฏิบัติงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานบริการ

ฝ่ายแผนงาน ประกอบด้วย นักสังคมสงเคราะห์ พนักงานบริการ

ฝ่ายพัฒนาสังคม (งานพัฒนาสังคม) ประกอบด้วย นักพัฒนาสังคม นักพัฒนาสังคม คนงาน ฝ่ายพัฒนาสังคม (งานสวัสดิการ) ประกอบด้วย ครูฝึกอาชีพสงเคราะห์ เจ้าหน้าที่พัฒนาสังคม

^๔สัมภาษณ์ นายไตรภพ ตั้งเพียร, สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐

^๕สัมภาษณ์ นายศรัณต์ เคียงจันทร์, กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^๖สัมภาษณ์ นายน้อย คนเมือง, ผู้นำชุมชนพื้นที่ราบสูงจังหวัดแพร่ บ้านปทุม ตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

ฝ่ายฝ่ายพัฒนากลุ่มชาติพันธุ์และกิจกรรมพิเศษ ประกอบด้วย นักสังคมสงเคราะห์ เจ้าหน้าที่ช่วยสนับสนุนปฏิบัติงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ^๗

๔.๑.๒ กระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

กระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย ๑) ด้านงานบุคคล ๒) ด้านระบบงาน และ ๓) ด้านงบประมาณ เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ดังต่อไปนี้

๑) ด้านงานบุคคล

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ได้น้อมนำศาสตร์พระราชามาเป็นแนวทางในการพัฒนาคนตามหลักการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา มาขับเคลื่อนงานตามแนวพระราชดำริ เกี่ยวกับการพัฒนาราชกรบนพื้นที่สูง อาทิ โครงการหลวง โครงการในพระราชดำริ โครงการพระธรรมจาริก งานสังคมสงเคราะห์ราชกร งานพัฒนาพื้นที่สูง เพื่อบูรณาการคุณภาพชีวิต และส่งเสริมให้ราชกรบนพื้นที่สูง สามารถดำรงชีวิตภายใต้หลักภูมิสังคม และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำรงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ของตนเอง^๘

เจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเมตตาเป็นกัลยาณมิตร และเอื้อเฟื้อ ต้องการให้ทุกคนได้รับโอกาสในการทำมาหากินอย่างเท่าเทียมกัน เท่าที่จะทำได้ เช่น การแนะนำเรื่องอาชีพต่างๆ เช่น การเพาะเห็ด ทอผ้าไหม ส่งเสริมคนในศูนย์ให้มีบทบาทในการดำรงไว้ซึ่งประเพณีดั้งเดิม เช่น ประเพณีโลงโฮ้ง เรียกผี ปี่ละ ๒ ครั้ง ซึ่งเจ้าหน้าที่ก็ให้คำแนะนำที่ดี โดยมีการจัดวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ในอาชีพต่างๆ เพื่อให้ราชกรบนพื้นที่สูงได้ประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้^๙

ส่งเสริมราชกรบนพื้นที่สูง ในการประกอบอาชีพ เช่น การทำไร่ ทำนา ปลูกมันสำปะหลัง โดยเฉพาะอาชีพการเกษตรเป็นหลัก เพื่อให้ราชกรบนพื้นที่สูงได้มีอาชีพ อย่างพอเพียงและยั่งยืนตามแนวพระราชดำริ^{๑๐}

๒) ด้านระบบงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ศูนย์พัฒนาราชกรบนพื้นที่สูง มีเจ้าหน้าที่ มีคณะทำงาน ซึ่งเป็นอาสาสมัครไปเยี่ยมเยียนชาวเขาในหมู่บ้านต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้คำแนะนำและสาธิตการปลูกพืชหรือเลี้ยงสัตว์ชนิดต่างๆ เรียกว่าหมู่บ้านดังกล่าวว่าหมู่บ้านเยี่ยมเยียน^{๑๑} มีสถานบริการสุขภาพชุมชน การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในชุมชนพื้นที่เป้าหมาย เจ้าหน้าที่มาให้การดูแลเป็นอย่างดี ตลอดจนให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพ เช่น การทำไร่ ทำนา ปลูกมันสำปะหลัง อาชีพ

^๗สัมภาษณ์ นายก่อเกียรติ แสนจาง, กรรมการอาวุโส สภาองค์กรบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^๘สัมภาษณ์ นายสมบุญ แก่นกั้ง, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หมู่ ๖ ตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^๙สัมภาษณ์ นายกฤษฎา แสนศีล, กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๐}สัมภาษณ์ นางเพ็ญฟ้า อ้วนสะอาด, กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๑}สัมภาษณ์ นางมูล เกียงธนทร์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

การเกษตรอื่นๆ^{๑๒} เจ้าหน้าที่ศูนย์จะนำของมาช่วยในการจัดงานประจำปีของแต่ละเทศกาลต่างๆ ของราษฎรบนพื้นที่สูง สนับสนุนการประกอบพิธีกรรมที่ดำรงไว้ซึ่งความเป็นอัตลักษณ์ของเผ่าต่างๆ^{๑๓}

เจ้าหน้าที่ศูนย์ ส่งเสริมให้ผู้นำหมู่บ้านเข้าร่วมประชุม อบรม ร่วมกับองค์กรอื่นๆ มีการจัดพระสงฆ์เข้าไปอบรม ในเรื่องพฤติกรรม การอยู่ร่วมกันในชุมชน ที่ทุกคนต้องร่วมกันและเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน^{๑๔}

๓) ด้านงานงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ศูนย์พัฒนาราชกรบนพื้นที่สูง ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการมี ในรูปแบบของการให้บริการสวัสดิการสังคม การช่วยแก้ไขปัญหาในรูปแบบของสถานสงเคราะห์ การประสานงานส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์^{๑๕}

มีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการระดมทุนหรือหารายได้มาช่วยเหลือชุมชน และเจ้าหน้าที่ทุ่มเทในการผลักดันโครงการเพื่อสวัสดิการของราษฎรบนพื้นที่สูงให้อยู่ดีมีสุข^{๑๖} มีศูนย์รับบริจาค เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนราษฎรบนพื้นที่สูง ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพ สนับสนุนการจัดงานปีใหม่อาข่า บ้านแม่พร้าว ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่ และมอบของเล่นเด็กให้กับศูนย์เด็กเล็ก^{๑๗} มีการส่งเสริมงบประมาณในการประกอบอาชีพ การฝึกอบรมอาชีพต่างๆ ในการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆ^{๑๘}

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีแนวทางการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในรูปแบบการให้การสนับสนุนการตั้งถิ่นฐานถาวร การส่งเสริมอาชีพและการจัดสวัสดิการสังคมทิสและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจต่อสังคมไทย สิทธิการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ กระบวนการบริหารโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่

^{๑๒}สัมภาษณ์ นายศุภกิตติ์ เชื้องดี, ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ ๖ ตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๓}สัมภาษณ์ นางจันทร์เพ็ญ คำเหลือง, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔}สัมภาษณ์ นายแดง ศรีพนาสุข, อำเภอวังชิ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป่าก จังหวัดแพร่, ๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕}สัมภาษณ์ นางสาวอัมพร ศรีชาวป่า, อำเภอวังชิ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป่าก จังหวัดแพร่, ๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖}สัมภาษณ์ นายชวลิต แสนอ่าง, บ้านแม่แรมพัฒนา ตำบลเตาปูน จังหวัดแพร่, ๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗}สัมภาษณ์ นายน้อย คนเมือง, ผู้นำชุมชนพื้นที่ราบสูงจังหวัดแพร่ บ้านปทุม ตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘}สัมภาษณ์ นายเจริญพงษ์ แซ่กือ, ผู้นำชุมชนพื้นที่ราบสูงจังหวัดแพร่ บ้านปทุม ตำบลแม่พุง, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร ได้รับการศึกษา มีระบบสาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐ ให้การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเอง เสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ มีส่วนร่วมในมีส่วนร่วมและรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ

๔.๒ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๒.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, อาชีพ และ รายได้ โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ดังปรากฏในตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = ๓๘๗)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๒๒๑	๕๗.๑
หญิง	๑๖๖	๔๒.๙
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐
อายุ		
๒๐-๓๐ ปี	๒๔	๖.๒
๓๑-๔๐ ปี	๙๗	๒๕.๑
๔๑-๕๐ ปี	๑๖๐	๔๑.๓
๕๑ ปีขึ้นไป	๑๐๖	๒๗.๔
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	๑๒๘	๓๓.๑
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	๑๔๓	๓๗.๐
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	๑๐๓	๒๖.๖
อนุปริญญา-ปริญญาตรี	๑๓	๓.๓
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐
อาชีพ		
รับราชการ	๒	.๕
รับจ้างทั่วไป	๑๔๑	๓๖.๔
ทำการเกษตร	๒๓๔	๖๐.๕
ประกอบธุรกิจส่วนตัว	๑๐	๒.๖
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐
รายได้		
ต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาท	๙๓	๒๔.๐
๕,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาท	๑๘๑	๔๖.๘
๑๐,๐๐๑-๑๕,๐๐๐ บาท	๙๗	๒๕.๑
๑๕,๐๐๑ บาท ขึ้นไป	๑๖	๔.๑
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ ซึ่งเป็นการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ซึ่งสามารถอธิบายในแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

เพศ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑, รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน ๑๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๙ ตามลำดับ

อายุ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๔๐-๕๐ ปี จำนวน ๑๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓, รองลงมาคือ อายุ ๕๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๙๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๑ และน้อยที่สุดคืออายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๒ ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๐, รองลงมา ประถมศึกษา จำนวน ๑๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๑, มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน

๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖, อนุปริญา จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘ และน้อยที่สุดคือ ปริญาตรี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๕ ตามลำดับ

อาชีพ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำการเกษตร จำนวน ๒๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๕, รองลงมารับจ้างทั่วไป จำนวน ๑๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๔, ประกอบธุรกิจส่วนตัว จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๖, อนุปริญา จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘ และน้อยที่สุดคือรับราชการ จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๕ ตามลำดับ

รายได้ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ ๕,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๘, รองลงมารายได้ ๑๐,๐๐๑-๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๙๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๑, รายได้ ต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๐ และน้อยที่สุดคือ รายได้ ๑๕,๐๐๑ บาท ขึ้นไป จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๑ ตามลำดับ

๔.๒.๒ ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนบนพื้นที่สูง โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านงานบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านงบประมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวมเป็นรายด้าน

n=๓๘๗

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$.	S.D.	
๑. ด้านบุคลากร	๔.๐๓	๐.๔๐	มาก
๒. ด้านระบบงาน	๓.๙๒	๐.๔๗	มาก
๓. ด้านงบประมาณ	๔.๐๖	๐.๔๖	มาก
เฉลี่ยรวม	๔.๐๑	๐.๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวม

อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = ๔.๐๑, S.D. = ๐.๓๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านงบประมาณ รองลงมาได้แก่ ด้านงานบุคคล และน้อยที่สุดได้แก่ด้านระบบงาน ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านงานบุคลากร

n = ๓๘๗

ด้านงานบุคลากร	ระดับความ		การแปลผล
	คิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	
๑. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเมตตาเป็นกัลยาณมิตร และเอื้อเฟื้อต่อชาวเขา (เมตตา)	๔.๑๑	๐.๕๖	มาก
๒. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความปรารถนาดีไม่เบียดเบียนและประทุษร้ายต่อชาวเขา (กรุณา)	๔.๒๔	๐.๕๓	มาก
๓. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความชื่นชมยินดีเมื่อสมาชิกชาวเขามีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต(มุทิตา)	๔.๒๒	๐.๘๕	มาก
๔. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความวางเฉยเมื่อสมาชิกมีการประสพเคราะห์กรรมยากจะช่วยเหลือ (อุเบกขา)	๓.๕๓	๑.๐๑	มาก
๕. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความพอใจในการให้บริการงานที่เป็นประโยชน์แก่ชาวเขา (ฉันทะ)	๔.๐๕	๐.๖๐	มาก
๖. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเพียรพยายามที่จะทำหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (วิริยะ)	๓.๙๐	๐.๖๓	มาก
๗. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเอาใจใส่ในการให้บริการแก่ชาวเขาอย่างดี (จิตตะ)	๔.๒๗	๐.๖๘	มาก
๘. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการปรับปรุงภาระงานให้เป็นที่พึงพอใจของชาวเขา (วิมังสา)	๓.๘๖	๐.๖๕	มาก
๙. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีน้ำใจโอบอ้อมอารีย์และมีอัธยาศัยดีแก่ชาวเขา (ทาน)	๔.๐๕	๐.๗๓	มาก
๑๐. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาพูดจาสุภาพเรียบร้อย น่ารัก (ปิยวาจา)และสม่ำเสมอ (สมานัตตตา)	๔.๐๙	๐.๘๑	มาก
ภาพรวม	๔.๐๓	๐.๕๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านบุคคลอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.03$, $S.D.=0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเอาใจใส่ในการให้บริการแก่ชาวเขาอย่างดี (จิตตะ)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความปรารถนาดีไม่เบียดเบียนและประทุษร้ายต่อชาวเขา (กรุณา)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความวางเฉยเมื่อสมาชิกมีการประสพเคราะห์กรรมยากจะช่วยเหลือ(อุเบกขา)” ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านระบบงาน

n=๓๘๗

ด้านระบบงาน	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
๑. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขารับฟังความคิดเห็นและเป็นมิตรกับคนทั่วไปในขณะปฏิบัติงาน (เมตตา)	๔.๐๙	๐.๕๔	มาก
๒. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาเป็นผู้มีเหตุผลต่อบุคคลทั่วไปในขณะปฏิบัติงาน (กรุณา)	๓.๙๓	๐.๗๔	มาก
๓. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมและกระตุ้นให้กำลังใจ (มุทิตา)	๓.๙๙	๐.๗๖	มาก
๔. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีวิจรรย์ญาณในการตัดสินปัญหาโดยชอบธรรม (อุเบกขา)	๓.๗๘	๐.๖๖	มาก
๕. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีใจรักต่องานและหน้าที่รับผิดชอบจนสำเร็จ (ฉันทะ)	๓.๘๓	๐.๘๐	มาก
๖. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความภาคภูมิใจในการขับเคลื่อนองค์กรนี้ (วิริยะ)	๓.๗๖	๐.๖๙	มาก
๗. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความกระตือรือร้นในการดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิก (จิตตะ)	๓.๘๗	๐.๖๘	มาก

ด้านระบบงาน	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
๘. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขานำปัญหาที่พบไปแก้ไขได้ทันท่วงที (วิมังสา)	๔.๐๔	๐.๖๙	มาก
๙. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการยืดหยุ่นในระเบียบต่างๆ (ทาน)	๔.๐๑	๐.๖๒	มาก
๑๐. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการสื่อสารที่เป็นมิตรกับผู้มาติดต่องาน (ปิยวาจา)	๓.๙๔	๐.๘๘	มาก
ภาพรวม	๓.๙๒	๐.๔๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านระบบงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = ๓.๙๒, S.D. = ๐.๔๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขารับฟังความคิดเห็นและเป็นมิตรกับคนทั่วไปในขณะปฏิบัติงาน (เมตตา)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขานำปัญหาที่พบไปแก้ไขได้ทันท่วงที (วิมังสา)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความภาคภูมิใจในการขับเคลื่อนองค์กรนี้ (วิริยะ)” ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านงบประมาณ

n=๓๘๗

ด้านงบประมาณ	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
๑. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแบ่งปันเครื่องอุปโภคบริโภคหรืองบประมาณตามโอกาสอันสมควร (เมตตา)	๓.๙๑	๐.๕๔	มาก
๒. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการให้ความรู้และข้อเสนอแนะช่องทางในการจัดหางบประมาณ (กรุณา)	๓.๙๕	๐.๘๐	มาก

ด้านงบประมาณ	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
๓. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความยินดีเมื่อมีโครงการเกิดขึ้นในชุมชน (มุทิตา)	๓.๙๐	๐.๖๕	มาก
๔. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการติดตามผลเพื่อเกิดการผลักดันงบประมาณเพื่อชุมชน (จิตตะ)	๔.๑๔	๐.๗๗	มาก
๕. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเต็มใจในการติดต่อประสานงานงบประมาณโดยไม่หวังผลตอบแทน (ฉันทะ-วิริยะ)	๔.๒๐	๐.๗๘	มาก
๖. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินงานตามงบประมาณ (จิตตะ)	๓.๙๔	๐.๗๓	มาก
๗. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการระดมทุนหรือการหารายได้มาช่วยเหลือชุมชน (ปิยวาจา)	๔.๒๔	๐.๗๘	มาก
๘. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการประสานงานถึงงบประมาณมาบ่อย ๆ (อรรถจริยา)	๓.๙๐	๐.๕๘	มาก
๙. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความทุ่มเทในการผลักดันโครงการเพื่อสวัสดิการของชุมชนชาวเขา (สมานัตตตา)	๔.๑๗	๐.๖๗	มาก
๑๐. บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความต่อเนื่องในการติดต่อกับหน่วยงานที่สนับสนุนให้ชาวเขาอยู่ดีมีสุข (สมานัตตตา)	๔.๒๑	๐.๖๖	มาก
ภาพรวม	๔.๐๖	๐.๔๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านงบประมาณ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.06$, $S.D.=0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการระดมทุนหรือการหารายได้มาช่วยเหลือชุมชน (ปิยวาจา)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเต็มใจในการติดต่อประสานงานงบประมาณโดยไม่หวังผลตอบแทน (ฉันทะ-วิริยะ)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความยินดีเมื่อมีโครงการเกิดขึ้นในชุมชน (มุทิตา)” ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า

ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

ด้านบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านบุคคล อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.03$, $S.D. = 0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเอาใจใส่ในการให้บริการแก่ชาวเขาอย่างดี (จิตตะ)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความปรารถนาดีไม่เบียดเบียนและประทุษร้ายต่อชาวเขา (กรุณา)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความวางเฉยเมื่อสมาชิกมีการประสพเคราะห์กรรมยากจะช่วยเหลือ(อุเบกขา)” ตามลำดับ

ด้านระบบงาน พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.92$, $S.D. = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขารับฟังความคิดเห็นและเป็นมิตรกับคนทั่วไปในขณะปฏิบัติงาน (เมตตา)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขานำปัญหาที่พบไปแก้ไขได้ทันท่วงที (วิมังสา)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความภาคภูมิใจในการขับเคลื่อนองค์กรนี้ (วิริยะ)” ตามลำดับ

ด้านงบประมาณ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.06$, $S.D. = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการระดมทุนหรือการหารายได้มาช่วยเหลือชุมชน (ปิยวาจา)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเต็มใจในการติดต่อประสานงานงบประมาณโดยไม่หวังผลตอบแทน (ฉันทะ-วิริยะ)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความยินดีเมื่อมีโครงการเกิดขึ้นในชุมชน (มุทิตา)” ตามลำดับ

๔.๓ วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนว

พระพุทธศาสนา

จากการศึกษาข้อมูลทางเอกสาร (Documentary Research) ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” จากการผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๖ รูป/คน เกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการ

บริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และจากการสอบถามราษฎรบนพื้นที่สูงที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ สรุปได้ รวมถึงผลวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่นำมาสู่กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ คน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา ใน ๓ ประเด็น พบว่า

ด้านบุคลากร เจ้าหน้าที่ศูนย์ได้นำเอาหลักสังคหวัตถุ ซึ่งเป็นหลักของการสงเคราะห์หรือหลักผูกใจคนมาประยุกต์ใช้ในด้านบุคลากร ได้แก่ ทาน คือการให้การสนับสนุน ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง เช่น การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งถาวร ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ^{๑๙} การส่งเสริมอาชีพทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร การส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา สาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐในทุกๆ ด้าน^{๒๐} ส่วนเป็นการให้ ด้านปิยวาจา คือการพูดจาด้วยไพเราะอ่อนหวาน ไม่เลือกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ในการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองที่จะต้องปฏิบัติ^{๒๑} การส่งเสริมและสนับสนุนเจ้าหน้าที่ต้องมีวาจาที่ส่งเสริมให้อยากเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางศูนย์จัดเพื่อชาวเขา หรือเมื่อมีการชี้แจงและร่วมจัดทำข้อมูล การปฏิบัติงานพัฒนาสังคมบนพื้นที่สูง การให้ความช่วยเหลือแก่ราษฎรที่อยู่ห่างไกล หรือการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย ส่งเสริมสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย การเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ^{๒๒} ด้านอัตถจริยา คือการประพฤติให้เป็นประโยชน์และเหมาะสม โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์ได้ประพฤติตนอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบของนักสังคมสงเคราะห์ พนักงานบริการ^{๒๓} หรือการทำประโยชน์ เช่น การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการพระธรรมจาริกในการเผยแผ่ศาสนาพุทธในหมู่ชาวเขา เพื่อเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการอยู่ในสังคมเดียวกัน^{๒๔} ด้านสมานัตตา คือ การวางตนให้เป็นที่เหมาะสมเป็นที่พึงของคนอื่นได้ โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์ได้สนับสนุนปฏิบัติงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และให้การบริการอย่างต่อเนื่อง ทำตัวกลมกลืนกับชาวบ้านได้ ร่วมกิจกรรมต่างๆ กับชาวเขา เพื่อให้ชาวเขาชาวเขาอยู่อย่างสร้างสรรค์^{๒๕} อาจจะเป็นการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือด้านความรู้ต่างๆ และที่เจ้าหน้าที่ศูนย์มีความระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นอย่างมากนั้นคือมีหิริ ความรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนว่าเป็นเงินของราชการ และใช้จ่ายอย่างคุ้มค่ามีระบบและมีวินัยการใช้จ่ายเงินนั้น คือ มีอัตตปมมีความเกรงกลัวต่อสิ่งที่ทำผิดหรือความชั่วทั้งปวง^{๒๖}

^{๑๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสมจิตร เจาะจง, นักพัฒนาสังคม ชำนาญการพิเศษ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายอานนท์ คำตา, นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสุมิตรา กันต์ธีราพร, นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางปราวีณา ดิษฐ์สว่าง, พนักงานพิมพ์ดีด ๓, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสิงห์การ มะโนสีลา, นักจัดการทั่วไปชำนาญการ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายธีรวิทย์ ไ้วงษ์, เจ้าหน้าที่พัฒนาสังคม, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางนพรัตน์ ศรีคำภา, ผู้ดูแลผู้รับการสงเคราะห์ ตำบลเหมืองหม้อ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสุมิตรา กันต์ธีราพร, นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

ด้านระบบงาน เจ้าหน้าที่ศูนย์ได้นำเอาหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านฉันทะ มีความพอใจในงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่างๆ^{๒๗} วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร ในการติดตามความก้าวหน้าของงาน ว่าจะต้องสนับสนุนอย่างไร ส่งเสริมอาชีพอะไร สวัสดิการสังคมควรเป็นแบบไหน สามารถเสริมสร้างศักยภาพได้อย่างไร โดยผ่านกระบวนการบริหาร จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ ต้องมีการเอาใจใส่ในงานอีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีคุณภาพ นำหลักพรหมวิหาร ๔ และหิริโอตตัปปะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยใช้การมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาประชาชนบนพื้นที่สูง ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดี ด้วยการมีเมตตา สงสาร แก่ประชาชนพื้นที่ราบสูง ที่ยึดหลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ในการทำกิจกรรมต่างๆ^{๒๘} วิมังสา คือ รู้จักพิจารณาใคร่ครวญใช้สติปัญญาแก้ปัญหา ทำให้สามารถวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาความรู้ ความสามารถ

ด้านงบประมาณ เจ้าหน้าที่ศูนย์ได้นำเอาหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารด้านงบประมาณของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ หลักการบริหารที่จะครองใจคนรอบข้างให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ถิ่นฐาน ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อม โดยการครองใจคน ทำให้พร้อมใจกันเสียสละและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยความเมตตา “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ในการสร้างความร่วมมือ ในการทำกิจกรรมต่างๆ^{๒๙} ด้านกรุณา ทางเจ้าหน้าที่ศูนย์จะเข้ามาให้ความช่วยเหลือราษฎรที่ประสบภัยหรือทุกข์ภัยที่เกิดขึ้นด้วยความสงสารเห็นอกเห็นใจคนในพื้นที่อย่างเท่าเทียมกัน^{๓๐} ด้านมูทิตา เจ้าหน้าที่ศูนย์ได้สนับสนุนให้กำลังใจร่วมยินดีจัดหาแนวทางเพิ่มงบประมาณ เพื่อให้คงดำรงซึ่งวัฒนธรรมเชื้อชาติ ภาษาเป็นของตัวเอง ด้านอุเบกขา เจ้าหน้าที่ศูนย์ได้คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยการวางใจเป็นกลางไม่เข้าฝายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อหาแนวทางในการจัดสรรงบประมาณที่อาจซึ่งอาจไม่ตรงตามความต้องการของราษฎรทุกคนได้^{๓๑}

สรุปจากการสนทนากลุ่ม โดยการสรุปวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา ดังนี้

ด้านบุคลากร ได้นำเอาหลักสังคหวัตถุ คือหลักของการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาใช้ ได้แก่ ทาน คือการให้การสนับสนุน ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง ปิยวาจา คือการใช้วาจาอันน่าฟัง ไม่เลือกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ในการให้ความรู้ สร้าง

^{๒๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสมจิตร เจาะจง, นักพัฒนาสังคม ชำนาญการพิเศษ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายธีรวิทย์ ไ้วังษ์, เจ้าหน้าที่พัฒนาสังคม, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายอานนท์ คำตา, นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสุมิตรา กันต์ธีราพร, นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางปราวีณา ดิษฐ์สว่าง, พนักงานพิมพ์ดีด ๓, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองที่จะต้องปฏิบัติ^{๓๒} อรรถจริยา คือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ในรูปแบบของนักสังคมสงเคราะห์ และหอรพนักงานบริการ สมานตตา คือการวางตนให้เป็นที่เคารพรักและเป็นที่พึ่งของเขาได้ เจ้าหน้าที่สนับสนุนปฏิบัติงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบริการ อาจจะเป็นการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือด้านความรู้ต่างๆ

ด้านระบบงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ฉันทะ มีความพอใจในงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน บริหารงานบริหารงบประมาณต่างๆ วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร ในการติดตามความก้าวหน้าของงาน ว่าจะต้องสนับสนุนอย่างไร ส่งเสริมอาชีพอะไร สวัสดิการสังคมควรเป็นแบบไหน สามารถเสริมสร้างศักยภาพได้อย่างไร โดยผ่านกระบวนการบริหาร จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ ต้องมีการเอาใจใส่ในงานอีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีคุณภาพ วิมังสา คือ รู้จักพิจารณาใคร่ครวญใช้สติปัญญาแก้ปัญหา ทำให้สามารถวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาความรู้ ความสามารถ

ด้านงบประมาณ โดยการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารด้านงบประมาณของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ หลักการบริหารที่จะครองใจคนรอบข้างให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ถิ่นฐาน ความเป็นอยู่สภาพแวดล้อม โดยการครองใจคน ทำให้พร้อมใจกันเสียสละและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยความเมตตา “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ในการสร้างความร่วมมือ ในการทำกิจกรรมต่างๆ กรุณา สังคมทุกสังคมหากมีการให้ความช่วยเหลือผู้ไม่รู้ ผู้ประสบภัย ยินดีจัดหาแนวทางเพิ่มงบประมาณ มุทิตา การสนับสนุนให้กำลังใจ ร่วมยินดีจัดหาแนวทางเพิ่มงบประมาณ เพื่อให้คงดำรงซึ่งวัฒนธรรมเชื้อชาติภาษาเป็นของตัวเอง อุเบกขา การวางใจเป็นกลางต่อการให้เงินช่วยเหลือแก่ราษฎรบนพื้นที่สูง เพราะเงินอาจได้ไม่ตรงตามความต้องการทุกคนได้ และที่สำคัญมีความระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นอย่างมากนั้นคือมีหิริ ความรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนว่าเป็นเงินของราชการ และใช้จ่ายอย่างคุ้มค่ามีระบบและมีวินัยการใช้จ่ายเงินนั้นคือมีโอตตัปปะมีความเกรงกลัวต่อสิ่งที่ทำผิดหรือความชั่วทั้งปวง

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีแนวทางการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในรูปแบบการให้การสนับสนุนการตั้งถิ่นฐาน ส่งเสริมอาชีพและการจัดสวัสดิการสังคม สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้านเครพกฎหมายและระเบียบของทางราชการโดยรัฐ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย การประกอบอาชีพ ได้รับการศึกษา มีระบบสาธารณสุขและบริการอื่น ๆ จากหน่วยงานของรัฐ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเอง เสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็ง มีส่วนร่วมในมีส่วนร่วมและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความรู้

^{๓๒} สทนากลุ่มเฉพาะ นางปราวีณา ดิษฐ์สว่าง, พนักงานพิมพ์ดีด ๓, ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐.

ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ จัดหน่วยเคลื่อนที่ออกปฏิบัติงานในหมู่บ้าน และกลุ่มบ้านที่ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้าถึง เพื่อให้ความปลอดภัยช่วยเหลือราษฎรที่อยู่ห่างไกล

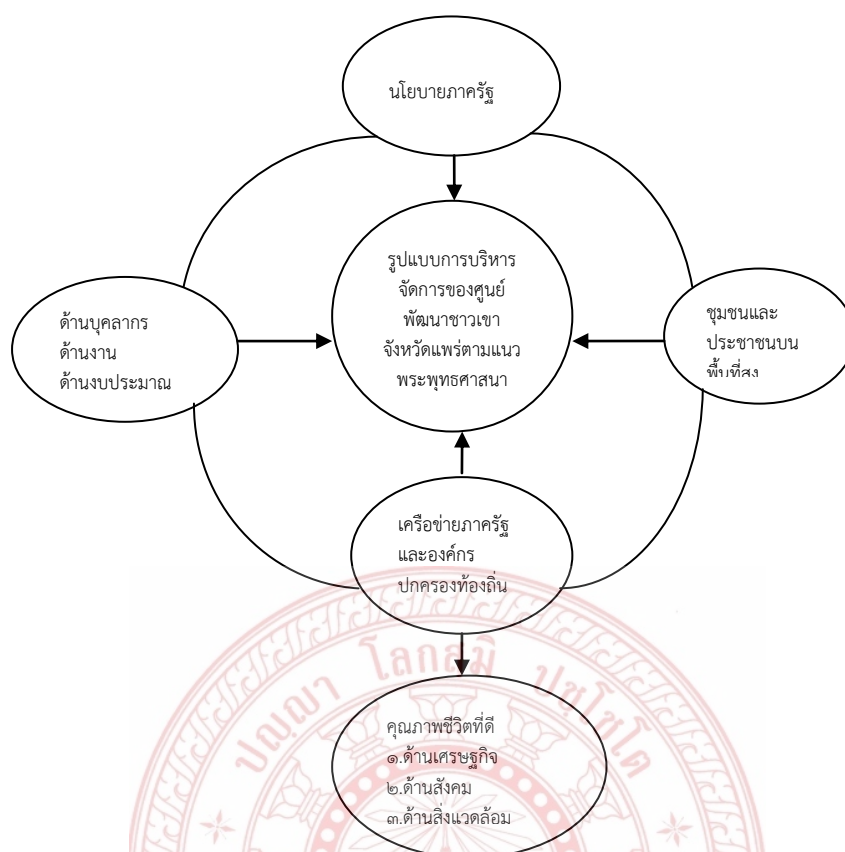
๔.๔ รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา

รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่า ด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากประชาชน โดยนำเอาหลักสังคหวัตถุ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากร ได้แก่ทาน คือการให้ โดยให้การสนับสนุนสวัสดิการสังคม เรื่องสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง กฎหมายและระเบียบของทางราชการที่จะต้องปฏิบัติและพึงได้รับ ปิยาวาจา คือการพูดด้วยคำไพเราะมีประโยชน์ โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่จะต้องปฏิบัติ อัตถจริยา คือ การปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ หรือสงเคราะห์ประชาชน ด้านอาชีวะ การศึกษา สาธารณสุข สมานัตตา คือสามารถเป็นที่พึ่งของเขาได้ โดยได้สนับสนุนด้านสวัสดิการ และการบริการ ด้านระบบงาน ได้นำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ฉันทะ คือ ความชอบ ความรัก โดยบุคลากรได้มี ความ ความรัก ความชอบ ที่จะทำให้ประชาชนบนพื้นที่สูงมีความสุขในการทำงาน บริหารงาน บริหารงานต่างๆ วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร ในการดูแล การสนับสนุน การส่งเสริมอาชีพ และการจัดสวัสดิการ สังคมตามสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน การเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ มีจิตใจที่จดจ่อ เอาใจใส่ในงาน วิมังสา เพื่อหาแนวทางปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จ ด้านงบประมาณ ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ และหิริโอตตัปปะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยใช้การมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาประชาชนบนพื้นที่สูง ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดี ด้วยการมีเมตตา สงสาร แก่ประชาชนพื้นที่ราบสูง ที่ยึดหลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ กรณฯ การเข้าไปให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย หรือประสบปัญหา ด้านหาพื้นที่ทำกิน สนับสนุนให้มีการดำรงวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่าและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มุทิตา การบริหารบุคลากรได้สนับสนุนให้กำลังใจ ยินดีจัดหาแนวทางเพิ่มงบประมาณ อุเบกขา การวางใจเป็นกลาง จากงบประมาณที่อาจไม่ตรงตามความต้องการ อาจจะเป็นการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือด้านความรู้ต่างๆ และที่สำคัญมีความระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นอย่างมากนั้นคือมีหิริ ความรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนว่าเป็นเงินของราชการ และใช้จ่ายอย่างคุ้มค่ามีระบบและมีวินัยการใช้จ่ายเงินนั้นคือมีโอตตัปปะมีความเกรงกลัวต่อสิ่งที่ทำผิดหรือความชั่วทั้งปวง

นอกจากนี้ทางศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ยังได้นำเอานโยบายภาครัฐบาลมาดำเนินการแก้ไขปัญหาของประชาชนบนพื้นที่สูงทั้งในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ส่งเสริมอาชีพทั้งภาคเกษตรและนอกเกษตร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา สาธารณสุข

และการบริการอื่น ๆ จากหน่วยงานของรัฐในทุก ๆ ด้าน และการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ การให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางสังคม และการส่งเสริมการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ในส่วนของชุมชนยังส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่งเสริมและพัฒนาสังคมโดยใช้กลไกครอบครัวและชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาร่วมกัน และนอกจากนี้ที่สำคัญศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ยังได้ประสานและสนับสนุนภาคีเครือข่ายภาครัฐและองค์กรท้องถิ่นและเครือข่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งในด้านเศรษฐกิจ คือผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับศักยภาพทางการผลิตของประเทศ และความต้องการของตลาด มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่เหมาะสมไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม โดยอยู่บนพื้นฐานของการอนุรักษ์ ฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สร้างโอกาสการเข้าถึงกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ปัจจัยการผลิต และโครงสร้างพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึง ที่จะนำไปสู่การลดช่องว่างของรายได้และการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง สามารถแก้ปัญหาความยากจน ด้านสังคม การพัฒนาคน ในสังคมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรให้มีศักยภาพ มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความคิด ทักษะ อาชีพ การบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง อยู่ในสังคมฐานความรู้และเกื้อหนุนต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีสภาพแวดล้อมในการดำรงชีวิตที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสามารถเข้าถึงระบบการคุ้มครองทางสังคมได้อย่างเท่าเทียม มีค่านิยมและแบบแผนการดำเนินชีวิตที่ประหยัด มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาเศรษฐกิจและฐานทรัพยากรของชาติในระยะยาว อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้อย่างกลมกลืน มีการดำรงวัฒนธรรม วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติไว้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ได้รับความเท่าเทียมกันทั้งทางเพศ การศึกษา อาชีพ การงาน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม และสิทธิเสรีภาพ ภายใต้ขอบเขตแห่งกฎหมาย หลักมนุษยธรรม และมีโอกาสร่วมในกิจกรรมของสังคมโดยรวม และด้านสิ่งแวดล้อม อารมณ์ซึ่งคุณภาพ สิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย มีการดำเนินการแก้ไขปัญหามลพิษต่างๆ ทั้งทางน้ำ ดิน และอากาศ ตลอดจนดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดมลพิษผ่านทางการผลิตและการบริโภคของประชาชน ประชาชนทุกคน จากทุกภาคส่วนของประเทศ ได้รับจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติและผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน และการดำเนินโครงการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุขและคุณภาพชีวิตที่ดีต่อประชาชน

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้แต่ก็ยังมีข้อจำกัด มันเป็นไปได้ในระดับหนึ่งแต่มันมีเงื่อนไข การจะให้การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาประสบความสำเร็จได้ ทางศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ จึงได้นำนโยบายภาครัฐ เครือข่ายภาคีภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมประชุม ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผลในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และครอบคลุมพันธกิจหลักของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิของระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกับคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนี้



แผนภูมิที่ ๔.๑ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกับคุณภาพชีวิตที่ดี

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสม (Mixed Research) คือ มีทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และ ๓) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Methodology Research) โดยเป็นการศึกษาทั้งเอกสาร (Documentary Research) การศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) กับประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่สูงและคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) มีวิธีการดังนี้

๑. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย

๑.๑ การศึกษาเอกสาร เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยเน้นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และบทบาทของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๑.๒ แบบสอบถาม สำหรับประชาชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ในด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

๑.๒ แบบการสัมภาษณ์ สำหรับผู้นำชุมชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ในด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

๑.๓ การสนทนาเฉพาะกลุ่มย่อย สำหรับผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ผู้นำในองค์กรของรัฐ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนาในประเด็น ๓ ด้าน ๑) ด้านบุคลากร, ๒) ด้านระบบงานและ ๓) ด้านงบประมาณ

๒. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๒.๑ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการในพระไตรปิฎก หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๒.๒ แบบสอบถาม สำหรับประชาชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา จำนวน ๓๘๗ ราย เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ในด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

๒.๒ การสัมภาษณ์ (Interview Guideline) คณะผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้นำชุมชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา จำนวน ๑๖ คน เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ในด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

๒.๓ การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) สำหรับผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ผู้นำในองค์กรของรัฐจำนวน ๗ คน เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนาในประเด็น ๓ ด้าน ๑) ด้านบุคลากร, ๒) ด้านระบบงานและ ๓) ด้านงบประมาณ

๓. ขึ้นสร้างเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยใช้วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเป็นหลัก มีทั้งหมด ๓ ชนิดประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือตามหลักการ

๔. ขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

๕. ขึ้นวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของวิจัย ในบทนี้มีหัวข้อหลัก ๓ หัวข้อ ได้แก่ ๑) เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และ ๓) เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา ดังมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีแนวทางการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในรูปแบบการให้การสนับสนุนการตั้งถิ่นฐานถาวร การส่งเสริมอาชีพและการจัดสวัสดิการสังคม สิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจต่อสังคมไทย สิ การเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ กระบวนการบริหารโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร ได้รับการศึกษา มีระบบสาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐ ให้การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเอง เสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ มีส่วนร่วมในมีส่วนร่วมและรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทยในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ

๕.๑.๒ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๑. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

การแสดงข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง จากการศึกษาพบว่า

เพศ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑, รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน ๑๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๙ ตามลำดับ

อายุ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๔๐-๕๐ ปี จำนวน ๑๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓, รองลงมาคือ อายุ ๕๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๙๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๑ และน้อยที่สุดคืออายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๒ ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๐, รองลงมา ประถมศึกษา จำนวน ๑๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๑, มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖, อนุปริญญา จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘ และน้อยที่สุดคือ ปริญญาตรี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๕ ตามลำดับ

อาชีพ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำ การเกษตร จำนวน ๒๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๕, รองลงมารับจ้างทั่วไป จำนวน ๑๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๔, ประกอบธุรกิจส่วนตัว จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๖, อนุปริญญา จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘ และน้อยที่สุดคือรับราชการ จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๕ ตามลำดับ

รายได้ ประชาชนที่อาศัยบนพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ ๕,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๘, รองลงมารายได้ ๑๐,๐๐๑-๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๙๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๑, รายได้ ต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๐ และน้อยที่สุดคือ รายได้ ๑๕,๐๐๑ บาท ขึ้นไป จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๑ ตามลำดับ

๒. ระดับความคิดเห็นการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

ด้านบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านบุคคล อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.03$, $S.D. = 0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเอาใจใส่ในการให้บริการแก่ชาวเขาอย่างดี (จิตตะ)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความปรารถนาดีไม่เบียดเบียนและประทุษร้ายต่อชาวเขา (กรุณา)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความวางเฉยเมื่อสมาชิกมีการประสพเคราะห์กรรมยากจะช่วยเหลือ(อุเบกขา)” ตามลำดับ

ด้านระบบงาน พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.92$, $S.D. = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขารับฟังความคิดเห็นและเป็นมิตรกับคนทั่วไปในขณะที่ปฏิบัติงาน (เมตตา)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขานำปัญหาที่พบไปแก้ไขได้ทันท่วงที (วิมังสา)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความภาคภูมิใจในการขับเคลื่อนองค์กรนี้ (วิริยะ)” ตามลำดับ

ด้านงบประมาณ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.06$, $S.D. = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการระดมทุนหรือการหารายได้มาช่วยเหลือชุมชน (ปิยวาจา)” รองลงมาได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเต็มใจในการติดต่อประสานงานงบประมาณโดยไม่หวังผลตอบแทน (ฉันทะ-วิริยะ)” และน้อยที่สุดได้แก่ “บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความยินดีเมื่อมีโครงการเกิดขึ้นในชุมชน (มูทิตา)” ตามลำดับ

๕.๑.๓ วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาพบว่า ด้านบุคลากร โดยนำหลักสังคหวัตถุ ซึ่งเป็นวิธีผูกใจคน ได้แก่ ทาน คือการให้ การสนับสุนน ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง ปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน ไม่เลือกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ในการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองที่จะต้องปฏิบัติ อตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์หรือการสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกต่างๆ ในรูปแบบของนักสังคมสงเคราะห์ พนักงานบริการ สมานตตา คือ การวางตัวให้สามารถเป็นที่พึ่งของเขาได้ เช่น เจ้าหน้าที่สนับสุนนปฏิบัติงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบริการ

ด้านระบบงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ฉันทะ มีความพอใจในงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่างๆ วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร ในการติดตามความก้าวหน้าของงาน ว่า จะต้องสนับสนุนอย่างไร ส่งเสริมอาชีพอะไร สวัสดิการสังคมควรเป็นแบบไหน สามารถเสริมสร้าง ศักยภาพได้อย่างไร โดยผ่านกระบวนการบริหาร จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ ต้องมีการเอาใจใส่ในงาน อีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีคุณภาพ วิมังสา คือ รู้จักพิจารณาใคร่ครวญใช้สติปัญญาแก้ปัญหา ทำให้สามารถวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง แก้ไข และ พัฒนาความรู้ ความสามารถ

ด้านงบประมาณ โดยการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารด้าน งบประมาณของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ หลักการบริหารที่จะครองใจคนรอบข้างให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ถิ่นฐาน ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อม โดยการครองใจคน ทำให้พร้อมใจกันเสียสละและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ด้วย ความเมตตา “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ในการสร้างความร่วมมือ ในการทำกิจกรรมต่างๆ กรุณา สังคม ทุกสังคมหากมีการให้ความช่วยเหลือผู้ไม่รู้ ผู้ประสบภัย มุทิตา การสนับสนุนให้กำลังใจ ร่วมยินดี จัดหาแนวทางเพิ่มงบประมาณ เพื่อให้คงดำรงซึ่งวัฒนธรรมเชื้อชาติ ภาษาเป็นของตัวเอง อุเบกขา การวางนิ่งเฉยต่อการจัดสรร งบประมาณที่อาจไม่ตรงตามความต้องการๆ และที่สำคัญมีความ ระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นอย่างมากนั้นคือมีหิริ ความรอบคอบและละอายแก่ ใจว่าเป็นเงินของราชการ และใช้จ่ายอย่างคุ้มค่ามีระบบและมีวินัยการใช้จ่ายเงินนั้นคือมีโอตัมปะมี ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่ทำผิดหรือความชั่วทั้งปวง นอกจากนี้ศูนย์พัฒนาชาวเขายังได้นำเอานโยบาย ภาครัฐบาลมาดำเนินการบริการจัดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาช่วยเหลือประชาชน อีกทั้งมีภาคี เครือข่ายภาครัฐ องค์กรท้องถิ่น และชุมชนประชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา ชาวเขาทำให้รูปแบบและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ได้ดำเนินไปด้วยดี

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๒.๑ จากผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีแนวทางการบริหารร่วม กับ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในรูปแบบการให้การสนับสนุนการตั้งถิ่นฐาน ส่งเสริมอาชีพและการ จัดสวัสดิการสังคม เสริมสร้างศักยภาพของชุมชน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง อภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา ในการช่วยเหลืออยู่ในกรอบของสังคมไทย ที่จะต้องเคารพ กฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยรัฐ มีกระบวนการบริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มี ที่อยู่อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร ได้รับการศึกษา มีระบบ

สาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐ ให้การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเอง เสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ มีส่วนร่วมในมีส่วนร่วมและรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรี กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ มีถิ่นฐานถาวรเป็นหลักแหล่ง จัดหน่วยเคลื่อนที่ออกปฏิบัติงานในหมู่บ้าน และกลุ่มบ้านที่ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้าถึง เพื่อให้ความปลอดภัยช่วยเหลือราษฎรที่อยู่ห่างไกล ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช” จากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ^๑

๕.๒.๒ จากผลการศึกษาความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก อภิปรายได้ว่า รัฐมีเจตนารมณ์เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนบนพื้นที่สูง ที่ประสบปัญหาทางสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กที่ถูกทอดทิ้ง คนไร้สัญชาติ และคนยากจน เป็นต้น บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อส่งเสริมสวัสดิการสังคมให้กับราษฎรบนพื้นที่สูง โดยมุ่งเน้นน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน อย่างเข้าใจ เข้าถึง พร้อมพัฒนา เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา โดยร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ การติดตามผล และการรายงานผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสุจิตต์นันท์ (จำนง ทินโพธิวงศ์) ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน” พบว่า การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก^๒

^๑ สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์, การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

^๒ พระครูสุจิตต์นันท์ (จำนง ทินโพธิวงศ์), หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน, รายงานวิจัย, วิทยาลัยทองสุข, ๒๕๕๖.

๕.๒.๓ จากผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา ด้านบุคลากร ได้นำหลักสังคหวัตถุ มาบริหารจัดการเพื่อผูกมัดใจเจ้าหน้าที่ให้มีจิตใจช่วยเหลือผู้อื่น สามารถอภิปรายได้ว่าการจะพัฒนาให้สำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาเอาใจใส่และมีความปรารถนาดีอย่างจริงใจในการให้บริการสนับสนุน การให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา นาทัน ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น” พบว่า ด้านบุคลากรโดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการบริหารงานการเงินและบัญชีอยู่ในระดับมาก^๓ ด้านระบบงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ในการพิจารณาใคร่ครวญใช้สติปัญญาแก้ปัญหา ทำให้สามารถวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีการติดตามประเมินผล อย่างทันทั่วทั้งที่ในการแก้ปัญหาและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน บุคลากรต้องมีความเพียรพยายามเป็นอย่างยิ่ง ในการลดพฤติกรรมการทำลายทรัพยากรธรรมชาติของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพื้นที่ป่าและแหล่งต้นน้ำลำธารจะได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี” พบว่า ความสำเร็จโดยรวมและปัจจัยด้านความเชื่อในพระพุทธศาสนาตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์อยู่ในระดับสูง^๔ ด้านงบประมาณ โดยการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ ดังนั้นการบริหารด้านงบประมาณของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ หลักการบริหารที่จะครองใจคนรอบข้างให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการครองใจคน ทำให้พร้อมใจกันเสียสละและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่งบประมาณมีให้ ในการตั้งถิ่นฐาน ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อม การเสริมสร้างศักยภาพ ในการใช้งบประมาณที่จำกัด เกิดประโยชน์สูงสุด ประชาชนมีความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสุจิตต์นันทน์ (จำนง ทินโพธิวงศ์) ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน” พบว่า การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก^๕

^๓ สุพัตรานาทัน, การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^๔ พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ, ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี, รายงานวิจัย วารสาร สมาคมนักวิจัย, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒๑ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘).

^๕ พระครูสุจิตต์นันทน์ (จำนง ทินโพธิวงศ์), หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน, รายงานวิจัย, วิทยาลัยทองสุข, ๒๕๕๖.

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” โดยการบูรณาการหลักธรรมเพื่อบริหารจัดการ สามารถนำเสนอรูปแบบ ได้ตามรูปแบบ ซึ่งอธิบายได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ จึงควรมีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ สามารถนำองค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ไปเป็นกรอบในการกำหนดแนวนโยบาย ในการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการเชิงปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งสำคัญรองลงมาจากดำเนินการทางนโยบาย เนื่องจากความสำเร็จแบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นไม่ได้เกิดจากการดำเนินการทางนโยบายอย่างเดียวเท่านั้น ต้องอาศัยการดำเนินการเชิงปฏิบัติด้วยจึงจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. ควรการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เปิดกว้างทันสถานการณ์ ในการพัฒนาที่สามารถทำให้ชาวเขาพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

๒. ควรการจัดหาหน่วยงานเสริมและสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสร้างแหล่งรายได้แก่ชาวเขา

๓. ควรสร้างแหล่งฝีมือแรงงาน โดยการจัดเจ้าหน้าที่เข้าพัฒนาฝีมือแรงงานของชาวเขา ให้สามารถเป็นแรงงานนอกพื้นที่ได้

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัย เรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการดังนี้

๑) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนาของศูนย์พัฒนาบนพื้นที่สูงจังหวัดแพร่”

๒) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ “แนวทางส่งเสริมการประกอบอาชีพนอกพื้นที่ของพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงของศูนย์พัฒนาบนพื้นที่สูงจังหวัดแพร่”

บรรณานุกรม

๑. ภาษาบาลี-ภาษาไทย

๑.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ
มหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

๑.๒. ข้อมูลทุติยภูมิ

๑.๒.๑ หนังสือ

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

ชะลอ ธรรมศิริ. **ประมวลแนวความคิดเชิงบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : เทคนิค, 2535.

ชัยเสถียร พรหมศรี. **คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2551.

ทัศนิกา ศรีโปฏก. **ทักษะการจัดการความรู้**. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๕๓.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,
๒๕๔๓.

ประพนธ์ ผาสุกยัด. **ทางเลือกทางรอด**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์
พับลิเคชั่น, 2541.

พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธมมจิตโต. **พุทธวิธีในการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒๐ .
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๔.

พระมหาภูติชัย วชิรเมธี ว.วชิรเมธี. **คนสำราญงานสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๕๐.

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **องค์การและการจัดการ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕.

ว.วชิรเมธี. **รักแท้คือกรุณา**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๑.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง**
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฟอเรนซ์, ๒๕๕๐.

_____ **การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฟอเรนซ์, ๒๕๔๔.

_____ **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

สมคิด บางโม. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

_____ **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๔.

สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ : ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**.

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น, 2548.

๑.๒.๒ บทความ

เจียรนัย ทรงชัยกุล. การดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่าของผู้สูงอายุไทย [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : <http://www.stou.ac.th/stoukc/elder/main6_61.htm.

๒๕ กันยายน ๒๕๕๗.

เนสินี ไชยเอีย. นภาพร ครุสันธิ์. การตรวจสุขภาพประจำปีจำเป็นหรือไม่. วารสารอายุรศาสตร์

อีสาน. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓ กรกฎาคม-กันยายน. ๒๕๕๐.

เพื่อนใจ รัตตากร. วิถีคิดของผู้สูงอายุและภาพลักษณ์ของการเป็นผู้สูงอายุที่ประสบผลสำเร็จ.

วารสารวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม-ธันวาคม. ๒๕๔๘.

สุรสิทธิ์ จิตรพิทักษ์เลิศ และคณะ. คนไทยอายุ ๒๕-๖๔ ปี ควรได้รับการคัดกรองอะไรบ้าง.

วารสารกรมการแพทย์. ปีที่ ๕ กันยายน-ตุลาคม. ๒๕๔๒.

๑.๒.๓ รายงานการวิจัย

สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์. การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สุพัตรานาทัน. การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

นภาพร ฉายเรืองโชติ. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด. สถาบันวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘.

อนุภูมิ โชวเกษม. การศึกษาแนวทางการใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลเขตพื้นที่อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี. รายงานวิจัย สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ฉวีวรรณ สุวรรณภาและพัฒน์นรี อัฐวงศ์. การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มวิทยาเขตภาคเหนือ. รายงานวิจัย สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระครูสุจิตตานันท์ จำนง ทินโพธิวงศ์. หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้บริหารงาน. รายงานวิจัย วิทยาลัยทองสุข, ๒๕๕๖.

พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ. ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี. รายงานวิจัย วารสารสมาคมนักวิจัย. ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒๑ พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘.

๑.๒.๔ สัมภาษณ์

นายก่อกเกียรติ แสนจาง. กรรมการอาวุโส สภาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายสมบุญ แก่นกั้ง. ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หมู่ ๖ ตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายกฤษฎา แสนศีล. กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นางเพ็ญฟ้า อ้วนสะอาด. กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นางมุล เกียงธนทร์. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นางจันทร์เพ็ญ คำเหลือง. ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายแดง ศรีพนาสุข. อำเภอวังขึ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป่าก จังหวัดแพร่. สัมภาษณ์, ๗ เมษายน ๒๕๖๐.

นางสาวอัมพร ศรีชาวป่า. อำเภอวังขึ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป่าก จังหวัดแพร่. สัมภาษณ์, ๗ เมษายน ๒๕๖๐.

นายชลิต แสนอ่า. บ้านแม่แรมพัฒนา ตำบลเตาปูน จังหวัดแพร่. สัมภาษณ์, ๗ เมษายน ๒๕๖๐.

นายน้อย คนเมือง. ผู้นำชุมชนพื้นที่ราบสูงจังหวัดแพร่ บ้านปทุม ตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายไตรภพ ตั้งเพียร. สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายศรีนต์ เคียงจันทร์. กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายศุภกิตต์ เชื่องดี. ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ ๖ ตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายกิตติศักดิ์ จันทร์ขมิ้น. สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นายสุข ดิธันธ์. กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

นางนฤนาท สุขแสน. กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแม่พุง. สัมภาษณ์, ๖ เมษายน ๒๕๖๐

๒. ภาษาอังกฤษ

๒.๑ SECONDARY SOURCES:

๒.๑.๑ Books

Avolio. B. J.. **Full range leadership development: Building the vital forces in organizations.** Thousand Oaks. CA : Sage, 1999.

Bass B. M.. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York : The Free Press, 1985.

Daft. Richard L. **The New Era of Management.** Australia : Thomson/South-Western, 2006.

Dale Yoder. **Personnel Principles and Policies.** fourth printing. Englewood Cliffs : New Jersey Prentice-Hall. Lnc, 1956.

Fiedler. **Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept.** New York: John Willey and Sons-Inc, 1976.

Harold koontz and Cyril O'Donnell citing Hersey and Blanchard, 2001

- Henry Fayol. **Human Resource Management**. In a Business Context. 2 edition. London: Thomson Learning, 2004.
- Hersey. P.. Blanchard. K. H.. & Johnson. D. E. **Management of Organizational Behavior**. 7th ed.. Upper Sandle River. NJ : Prentice-Hall, 1996.
- Katz & Kahn. **Skill of an Effectiveness Administrators**. Harvard Business. Review. January–February, 1966.
- Lambert. **Leadership capacity for lasting school improvement**. Alexandria. VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2003.
- Simon. Smithburg & Thompson. **Public Administration**. 14th ed. New York : Alfred A.Knope, 1971.
- Tead. **The Art of Leadership**. New York: Mc Graw Hill, 1935.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

บทความวิจัย



การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

An Application of the Buddhaddhamma Principles in Administration of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province

พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวัฒน์, ดร.*,
ผศ.รวิโรจน์ ศรีคำภา^๑, ดร.ธาดา เจริญกุล*,
ดร.กาญจนา คำจตุ*, ดร.ดำเนิน หมายดี*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งเชิงคุณภาพ ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนาเฉพาะกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ และเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประชาชนที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูง จำนวน ๓๙๗ ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้คือสถิติพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ๑. รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในการสนับสนุนการตั้งถิ่นฐานถาวร การส่งเสริมอาชีพ และการจัดสวัสดิการสังคม ส่วนกระบวนการบริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกิน การศึกษา ระบบสาธารณสุขและบริการที่หลากหลายจากหน่วยงานของรัฐ ๒. ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ พบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน ๓. รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่าด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านงบประมาณ ได้นำเอาหลักสังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ และหลักหิริโอตตัปปะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ถึงแม้จะนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารแต่ก็มีข้อจำกัดและเงื่อนไข หากจะทำให้การบริหารจัดการเป็นด้วยดีทางศูนย์ควรนำเอานโยบายภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทำให้เกิดประสิทธิภาพได้

คำสำคัญ การประยุกต์, หลักพุทธธรรม, การบริหาร

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the model and administrative process of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province, 2) to study the application of the Buddhaddhamma Principles in administration of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province and 3) to study present the administrative model of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province according to Buddhist

* หัวหน้าโครงการ, อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มจร.วิทยาเขตแพร่

^๑ อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มจร. วิทยาเขตแพร่

way. It was mixed methods research by using the qualitative with in-depth interview and focus group discussion and descriptive analysis. The quantitative methods used 397 samples that live in Hill Tribe of Phrae Province by using the formula of Taro Yamane and were conducted by cluster random sampling. The data were collected by using the questionnaire and analyzed by using computer program in the Social Science search for finding basic statistics. The results showed that: 1) the model and administrative process of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province had administrated with Department of Social Development and Welfare in supporting the permanent mother land setting, occupations and others social welfares. In the administrative process side, it supported the dwelling, workplace, education, health care systems and various public services system. 2) The opinions of people on Hill Tribe of Phrae Province in the application of the Buddhaddhamma Principles in administration showed that were at much level in three aspects. 3) The administrative model of Hill Tribe of Phrae Province according to Buddhist way showed that had applied the Sangahavatthu IV, Iddhipāda IV, Brammavihara IV and Hiriotappa in the administration of personal, work systems and budget aspects. Event thought it had applicated the Dhamma principle with administration of the Hill Tribe Development Center of Phrae Province but it had limitation and condition. The Center had conducted the public policy. It also had given local administrative organization and community to participate in the administration

Keywords: Apply, Buddhaddhamma Principle, Administration,

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการที่จะให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลนั้นย่อมจะต้องอาศัยองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ คน หรือ บุคลากร (Man) เงินหรือ งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (Management) องค์ประกอบทั้ง ๔ ประการ มีความสำคัญมาก แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์การก็คือ คนหรือบุคลากรนั่นเอง

ในพระพุทธศาสนาได้มีหลักพุทธธรรมในการแก้ไขปัญาแห่งความทุกข์หรือตัวการบริหารจัดการซึ่งมีหลักธรรมที่ใช้ประยุกต์ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี หลักธรรมที่สำคัญนั้นมีหลายหลักด้วยกัน เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหิริโอตตัปปะ เป็นต้น ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารจัดการในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นำมาซึ่งความสำเร็จ และเกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในภาคสนาม ซึ่งได้สัมผัสกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของชาวเขา ทำให้ได้รับข้อมูลเพิ่มขึ้นว่าชาวเขาเป็นชนกลุ่มน้อยที่ขอบอพยพเคลื่อนย้ายที่อยู่อาศัย มีรูปแบบการประกอบอาชีพแบบ ตัด ฟัน โคน และเผา เพื่อ “ทำไร่เลื่อนลอย” เมื่อความอุดมสมบูรณ์ดินลดลงก็จะพากันอพยพไปเพื่อเสาะแสวงหาพื้นที่ทำกินที่เหมาะสมในแห่งใหม่เสมอ ซึ่ง

พฤติกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำลายทรัพยากรธรรมชาติของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพื้นที่ป่า และแหล่งต้นน้ำลำธารจะได้รับผลกระทบโดยตรง และที่สำคัญยังขาดด้านการสวัสดิการจากภาครัฐอีกหลายด้าน ประกอบกับชาวเขาแต่ละเผ่าต่างมีรูปแบบ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเผ่าที่ไม่เหมือนกัน รวมทั้งไม่เหมือนกับวิถีชีวิตของคนไทยโดยทั่วไป ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ขึ้นเป็นหน่วยงานกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของราษฎรในพื้นที่สูง ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมบนพื้นที่สูง สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจ ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานโครงการพระธรรมจาริกในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในหมู่ชาวเขา บูรณาการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

ปัจจุบัน ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ให้บริการแก่ราษฎรบนพื้นที่สูงที่ประสบปัญหาทางสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กที่ถูกทอดทิ้ง คนไร้สัญชาติ และคนยากจน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ยังมีปัญหาในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนงาน กำลังคน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์ดังกล่าว จึงทำให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ดังนั้น จากความสำคัญและจำเป็นของปัญหาดังกล่าว คณะวิจัยจึงได้ทำการวิจัยการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และได้รูปแบบการบริหารจัดการที่ได้ประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ต่อไป

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๒.๑ เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่
- ๒.๒ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่
- ๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

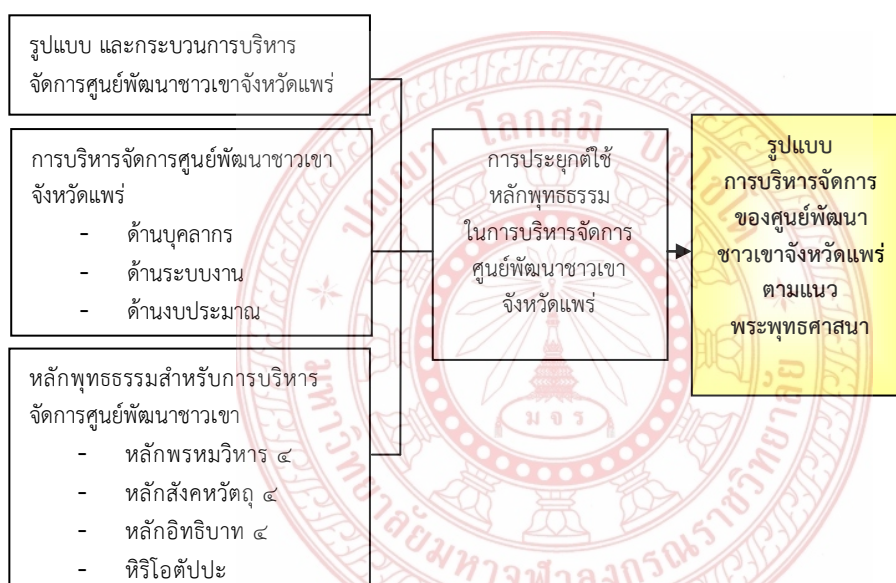
๓. ขอบเขตของการวิจัย

- ๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา
การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา
- ๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ประชาชนในศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ ใน ๓ เขต รวม ๗ หมู่บ้าน และ ๕ ตำบล รวมทั้งสิ้น ๑๒ กลุ่ม จำนวน ๑๒,๓๘๕ คน
- ๓.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยทำการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้นำชุมชนที่อาศัยในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ๑๕ คน เจ้าหน้าที่ในศูนย์และที่ทำการประชุมพัฒนาชาวเขา

จำนวน ๑ คน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๖ คน เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ผู้บริหารศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และผู้บริหารในองค์กรของรัฐ จำนวน ๗ คนโดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

๓.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้จัดตั้งเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงแก่ประชาชนบนพื้นที่สูง จำนวน ๓ เขต คือ ๑) ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอร้องกวาง ณ บ้านห้วยฮ่อมพัฒนา ตำบลบ้านเวียง จังหวัดแพร่ ๒) ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอวังชิ้น ณ บ้านโป่งพัฒนา ตำบลแม่ป๋าก จังหวัดแพร่ และ ๓) ที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขา อำเภอสอง ณ บ้านแม่แรมพัฒนา ตำบลเตาปูน จังหวัดแพร่

๔. กรอบแนวความคิดในการวิจัย



การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method Research) ทั้งการวิจัยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากประชาชนที่เป็นผู้นำในเขตพื้นที่สูง จำนวน ๑๖ รูป/คน และ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ศูนย์พัฒนาชาวเขา จำนวน ๘ รูป/คน

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity Research)

ประชากรเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูงในจังหวัดแพร่ จำนวนทั้งสิ้น ๑๒,๓๘๕ คน ได้กลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาร์โรว์ ยามาเน่ หลังจากนั้นทำการหากลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เหตุที่เลือกใช้การสุ่มแบบนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในด้านความเป็นอยู่ การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มมีขั้นตอน คือ กำหนด

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ข้อมูลมีลักษณะกระจาย ให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากร โดยทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มโดยใช้เขตหมู่บ้าน และเขตตำบลเป็นเขตพื้นที่ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบแบ่งกลุ่ม จำนวน ๓๘๗ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับ

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity Research) ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นชาวพื้นที่สูงในจังหวัดแพร่

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาความ

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity Research) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๖. ผลการวิจัย

๑) สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑, เพศหญิง จำนวน ๑๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๙ มีอายุ ๔๐-๕๐ ปี จำนวน ๑๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓, รองลงมาคือ อายุ ๕๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๐ ตามลำดับ

๒) รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ พบว่า มีแนวทางการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในรูปแบบการให้การสนับสนุนการตั้งถิ่นฐานถาวร การส่งเสริมอาชีพและการจัดสวัสดิการสังคมและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจต่อสังคมไทย การเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ กระบวนการบริหารโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร ให้การศึกษา มีระบบสาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐ ให้การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเอง เสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ มีส่วนร่วมในการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่า รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ

๓) ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

ด้านบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ด้านบุคคล อยู่ใน

ระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.03$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

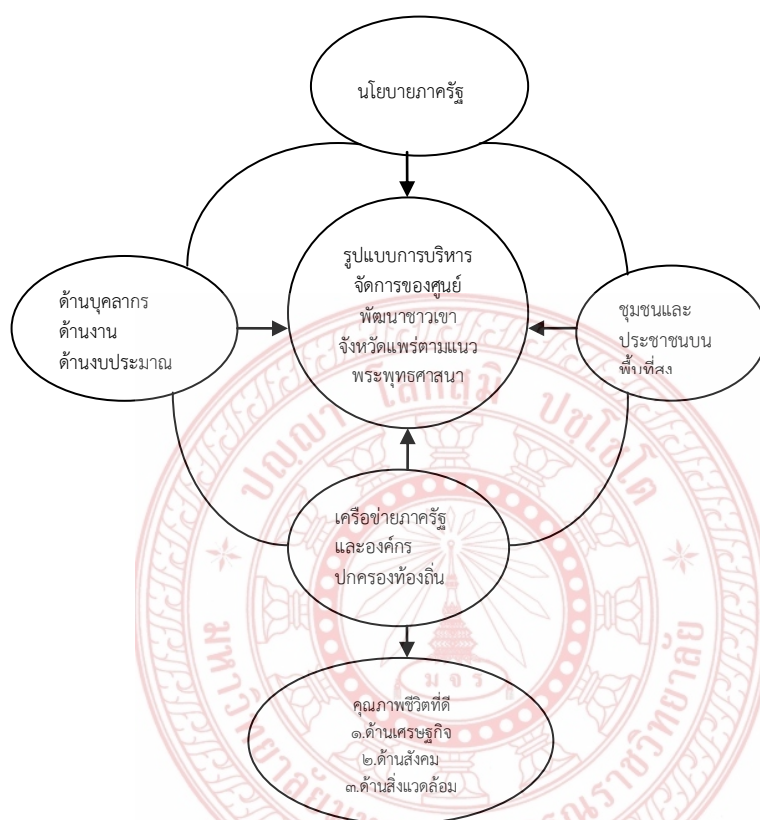
ด้านระบบงาน พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.92$, S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ด้านงบประมาณ พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.06$, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

๔) รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่า ด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากประชาชน โดยนำเอาหลักสังคหวัตถุ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากร ได้แก่ ทาน คือการให้ โดยให้การสนับสนุนสวัสดิการสังคม เรื่องสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง กฎหมายและระเบียบของทางราชการที่จะต้องปฏิบัติและพึงได้รับ ปิยวาจา คือการพูดด้วยคำไพเราะมีประโยชน์ โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่จะต้องปฏิบัติ อัตถจริยา คือ การปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์หรือสงเคราะห์ประชาชน ด้านอาชีพ การศึกษา สาธารณสุข สำนัดตา คือสามารถเป็นที่พึ่งของเขาได้ โดยได้สนับสนุนด้านสวัสดิการ และการบริการ ด้านระบบงาน ได้นำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ฉันทะ คือ ความชอบ ความรัก โดยบุคลากรได้มีความ ความรัก ความชอบ ที่จะทำให้ประชาชนบนพื้นที่สูงมีความสุขในการทำงาน บริหารงาน บริหารงานต่างๆ วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร ในการดูแล การสนับสนุน การส่งเสริมอาชีพ และการจัดสวัสดิการสังคมตามสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมือง การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน การเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ มีจิตใจที่จดจ่อ เอาใจใส่ในงาน วิมังสา เพื่อหาแนวทางปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จ

ด้านงบประมาณ ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ และหิริโอตตัปปะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยใช้การมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาประชาชนบนพื้นที่สูง ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดี ด้วยการมีเมตตา สงสาร แก่ประชาชนพื้นที่ราบสูง ที่ยึดหลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ กรรณา การเข้าไปให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย หรือประสบปัญหา ด้านหาพื้นที่ทำกิน สนับสนุนให้มีการธำรงวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่าและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มุทิตา การบริหารบุคลากรควรสนับสนุนให้กำลังใจ ยินดีจัดหาแนวทางเพิ่มงบประมาณ อุเบกขา การวางใจเป็นกลาง จากงบประมาณที่อาจไม่ตรงตามความต้องการ อาจจะเป็นการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือด้านความรู้ต่างๆ และที่สำคัญมีความระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นอย่างมากนั้นคือมีหิริ ความรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนว่าเป็นเงินของราชการ และใช้จ่ายอย่างคุ้มค่ามีระบบและมีวินัยการใช้จ่ายเงินนั้นคือมีโอตตัปปะมีความเกรงกลัวต่อสิ่งที่ทำผิดหรือความชั่วทั้งปวง จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ได้อย่างดี แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้แต่ก็ยังมีข้อจำกัด มันเป็นไปได้ในระดับหนึ่งแต่มันมีเงื่อนไข หากจะยกระดับการบริหารจัดการ ควรนำหลักธรรมมาเชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐ เชื่อมโยงกับ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและ

ชุมชนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมประชุม ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต นอกจากนี้ระบบการบริหารงานก็ต้องเอื้อ การบริหารภายในก็ต้องเอื้อ ภาครัฐภาคีเครือข่ายร่วมกันสนับสนุน รวมทั้งภาคประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้การบริหารงานเป็นไปความสำเร็จมากกว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และครอบคลุมพันธกิจหลักของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิของระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกับคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนี้ ดังนี้



๗. อภิปรายผลการวิจัย

๗.๑ รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีแนวทางการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในรูปแบบการให้การสนับสนุนการตั้งถิ่นฐาน ส่งเสริมอาชีพ และการจัดสวัสดิการสังคม เสริมสร้างศักยภาพของชุมชน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง อภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา ในการช่วยเหลืออยู่ในกรอบของสังคมไทย ที่จะต้องเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยรัฐ มีกระบวนการบริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งทั้งภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร ได้รับการศึกษา มีระบบสาธารณสุขและบริการอื่นๆ จากหน่วยงานของรัฐ ให้การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมด้วยตนเอง เสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ มีส่วนร่วมในมีส่วนร่วมและรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของชนเผ่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและความผูกพันทางจิตใจของราษฎรบนพื้นที่สูงต่อสังคมไทย มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะพลเมืองไทย ในการเคารพกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรี กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรบนพื้นที่สูงในรูปแบบเขตพื้นที่พัฒนาสมบูรณ์แบบ มี

ถิ่นฐานถาวรเป็นหลักแหล่ง จัดหน่วยเคลื่อนที่ออกปฏิบัติงานในหมู่บ้าน และกลุ่มบ้านที่ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้าถึง เพื่อให้ความปลอดภัยช่วยเหลือราษฎรที่อยู่ห่างไกล ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช” จากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ^๑

๗.๒ ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก อภิปรายได้ว่า รัฐมีเจตนารมณ์เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนบนพื้นที่สูง ที่ประสบปัญหาทางสังคม เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กที่ถูกทอดทิ้ง คนไร้สัญชาติ และคนยากจน เป็นต้น บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อส่งเสริมสวัสดิการสังคมให้กับราษฎรบนพื้นที่สูง โดยมุ่งเน้นน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน อย่างเข้าใจ เข้าถึง พร้อมพัฒนา เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา โดยร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ การติดตามผล และการรายงานผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสุจิตตันทน์ (จ่านง ทินโพธิวงศ์) ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้บริหารงาน” พบว่า การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก^๒

๗.๓ รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา ด้านบุคลากร ได้นำหลักสังคหวัตถุ มาบริหารจัดการเพื่อผูกมัดใจเจ้าหน้าที่ให้มีจิตใจช่วยเหลือผู้อื่น สามารถอภิปรายได้ว่าการจะพัฒนาให้สำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูง บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาเอาใจใส่และมีความปรารถนาดีอย่างจริงใจในการให้บริการสนับสนุน การให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา นาทัน ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น” พบว่า ด้านบุคลากรโดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการบริหารงานการเงินและบัญชีอยู่ในระดับมาก^๓ ด้านระบบงาน โดยการนำหลักอริยบท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ อภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ในการพิจารณาใคร่ครวญใช้สติปัญญาแก้ปัญหา ทำให้สามารถวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีการติดตามประเมินผล อย่างทันทั่วทั้งในการ

^๑ สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์, การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

^๒ พระครูสุจิตตันทน์ (จ่านง ทินโพธิวงศ์), หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้บริหารงาน, รายงานวิจัย, วิทยาลัยทองสุข, ๒๕๕๖.

^๓ สุพัตรานาทัน, การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

แก้ปัญหาและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน บุคลากรต้องมีความเพียรพยายามเป็นอย่างยิ่ง ในการลดพฤติกรรมการทำลายทรัพยากรธรรมชาติของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพื้นที่ป่า และแหล่งต้นน้ำลำธารจะได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี” พบว่า ความสำเร็จโดยรวมและปัจจัยด้านความเชื่อ ในพระพุทธศาสนาตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์อยู่ในระดับสูง^๕ ด้านงบประมาณ โดยการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ ดังนั้นการบริหารด้านงบประมาณของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ หลักการบริหารที่จะครองใจคนรอบข้างให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการครองใจคน ทำให้พร้อมใจกันเสียสละและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่งบประมาณมีให้ ในการตั้งถิ่นฐาน ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อม การเสริมสร้างศักยภาพ ในการใช้งบประมาณที่จำกัด เกิดประโยชน์สูงสุด ประชาชนมีความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสุจิตตานันท์ (จำนง ทินโพธิวงศ์) ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน” พบว่า การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก^๕

๘. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ สำนักงานการส่งเสริมการลงทุน พัฒนาชุมชนจังหวัดแพร่ ศูนย์พัฒนาบนพื้นที่สูงจังหวัดแพร่ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดแพร่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแพร่ ตลอดจนคณะสงฆ์จังหวัดแพร่ สามารถนำองค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ไปเป็นกรอบในการกำหนดแนวนโยบาย ในการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนาของศูนย์พัฒนาบนพื้นที่สูงจังหวัดแพร่

๙. หนังสืออ้างอิง

พระครูสุจิตตานันท์ (จำนง ทินโพธิวงศ์). หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน, รายงานวิจัย, วิทยาลัยทองสุข, ๒๕๕๖.

พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ. ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี. รายงานวิจัย วารสาร สมาคมนักวิจัย, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒๑ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘).

^๕พระครูอุทัยสุตกิจ และคณะ, ความสำเร็จของการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพระสงฆ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในเขตพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี, รายงานวิจัย วารสาร สมาคมนักวิจัย, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒๑ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘).

^๕อ้างแล้ว,พระครูสุจิตตานันท์ (จำนง ทินโพธิวงศ์), หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของเจ้าอาวาสมาใช้ในการบริหารงาน,

สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ และสุชาติ ปิยะกาญจน์. การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและผลกระทบทางสังคมที่มีต่อประชากรในจังหวัดนครศรีธรรมราชจากการดำเนินการตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. รายงานวิจัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สุพัตรานาทัน. การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น. รายงานวิจัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.



ภาคผนวก ข

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์



๑. กิจกรรมด้านการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา

- สามารถนำกระบวนการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในรายวิชา เช่น วิชาสิทธิมนุษยชนตามแนวพระพุทธศาสนา และรายวิชาการเมืองการปกครองกับพระพุทธศาสนา ทั้งในระดับปริญญาตรี ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่
- สามารถนำผลการศึกษาไปสะท้อนข้อมูลให้กับศูนย์พัฒนาราชภูมบนพื้นที่สูงจังหวัดแพร่ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาปรับปรุงศูนย์ด้านการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพของการบริหารงานของศูนย์
- สามารถนำผลการศึกษาไปวิเคราะห์ร่วมกับนักวิชาการทางด้านการประยุกต์หลักพุทธธรรมการบริหารจัดการ ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรแบบเชื่อมโยงเครือข่าย โดยความร่วมมือของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดแพร่ พระพุทธศาสนาจังหวัดแพร่

๒. กิจกรรมด้านการพัฒนากิจกรรมการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาราชภูมบนพื้นที่สูง

- สามารถพัฒนาโครงการสัมมนาทางรัฐศาสตร์ในด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงพุทธในที่ศูนย์พัฒนาราชภูมบนพื้นที่สูง เช่น ที่จังหวัดแพร่ และลำปางได้
- สามารถพัฒนาและต่อยอดโครงการสัมมนาทางรัฐศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการ ไปเผยแพร่ให้นักบริหารจัดการและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

๓. กิจกรรมด้านวิชาการ

- มีการสัมมนาตามโครงการ ๑ ครั้ง เช่น สัมมนาเรื่องการประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการ โดยสามารถหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการพัฒนาทักษะในการวิจัยให้กับทีมงานวิจัยและนิสิตในระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่เพื่อการเรียนรู้ในมิติที่หลากหลาย เช่น การจัดสัมมนาการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงพุทธ
- มีการศึกษาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนารูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับศูนย์พัฒนาราชภูมบนพื้นที่สูง

ผนวก ค

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้ และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมา
และผลที่ได้รับของโครงการ



โครงการวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

๑) เพื่อศึกษาศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

๓) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

สรุปผลการดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรมตาม Proposal Research ในรอบ ๑๒ เดือน

ตามแผนงาน		ปฏิบัติจริง	สนับสนุน วัตถุประสงค์	ร้อยละ ความพึง พอใจต่อ ผลสำเร็จ
กิจกรรม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผลที่ได้จริง		
๑. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ/หัตถ์ภูมิจาก-คัมภีร์พระไตรปิฎกฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีพุทธศักราช ๒๕๓๕-เอกสารแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่-งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง-ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่	ได้ทราบถึงรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยจากการศึกษาเอกสารและลงพื้นที่สัมภาษณ์ราษฎรบนพื้นที่ราบสูงเขาจังหวัดแพร่	ข้อที่ ๑	๑๐๐%
๒. ทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธ	ข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหาร	ได้ทราบถึงระดับความคิดเห็นการประยุกต์ใช้หลักพุทธ	ข้อที่ ๒	๑๐๐%

ธรรมเนียมในการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนา ชาวเขาจังหวัดแพร่	จัดการศูนย์พัฒนา ชาวเขาจังหวัดแพร่	ธรรมเนียมในการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนา ชาวเขาจังหวัดแพร่		
๓. ทำการสนทนา เฉพาะกลุ่มย่อย เกี่ยวกับรูปแบบการ บริหารจัดการของศูนย์ พัฒนาชาวเขาจังหวัด แพร่ ตามแนว พระพุทธศาสนา	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารจัดการของ ศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ ตามแนว พระพุทธศาสนา	ได้ทราบรูปแบบการ บริหารจัดการของ ศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ ตามแนว พระพุทธศาสนา	ข้อที่ ๓	๑๐๐%
๔. เขียนรายงานวิจัย	รายงานเกี่ยวกับการ ประยุกต์ใช้หลักพุทธ ธรรมเนียมในการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนา ชาวเขาจังหวัดแพร่	๑.ได้ทราบถึงรูปแบบ และกระบวนการ บริหารจัดการของ ศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่หลังจาก ได้ศึกษาเอกสารและ ลงพื้นที่สอบถาม ข้อมูลจากศูนย์ พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ ๒. ได้ทราบการ ประยุกต์ใช้หลักพุทธ ธรรมเนียมในการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนา ชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยการลงพื้นที่ สำรวจข้อมูลและการ สัมภาษณ์เชิงลึก ๓.ได้ทราบรูปแบบ การบริหารจัดการ ของศูนย์พัฒนา ชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนว พระพุทธศาสนา โดยการสนทนา เฉพาะกลุ่มย่อย	ข้อที่ ๑-๓	๑๐๐%

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อ มจร

ลงนาม.....

(พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวณฺโณ,ดร.)

หัวหน้าโครงการวิจัยผู้รับทุน

วันที่ ๔ เดือน กันยายน พุทธศักราช ๒๕๖๐





ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถาม

การวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่

คำชี้แจง การตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่

ขอความกรุณาท่านได้ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อคำถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลนี้สำหรับการวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใดทั้งสิ้น ซึ่งแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นการสอบถามการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ ๓ ด้าน คือ ด้านระบบงาน ด้านระบบบุคคล และด้านระบบงบประมาณ

ตอนที่ ๓ เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะทั่วไป

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

๑. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

๒. อายุ

☐ ๒๐-๓๐ ☐ ๓๑-๔๐ ☐ ๔๑-๕๐ ☐ ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. วุฒิการศึกษา

☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า
☐ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ เทียบเท่า
☐ อนุปริญญา ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

๔. อาชีพ

☐ รับราชการ ☐ รับจ้างทั่วไป
☐ ทำการเกษตร ☐ ประกอบธุรกิจส่วนตัว

๕. รายได้

☐ ๑-๕,๐๐๐ บาท ☐ ๕,๐๐๐-๑๐,๐๐๐ บาท
☐ ๑๐,๐๐๑-๑๕,๐๐๐ บาท ☐ ๑๕,๐๐๐ ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ เป็นการสอบถาม การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา
จังหวัดแพร่ ๓ ด้าน คือ ด้านระบบบุคคล ด้านระบบงาน และด้านระบบงบประมาณ
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ข้อ	ข้อความคำถาม	IOC				
		๕ มากที่สุด	๔ มาก	๓ ปานกลาง	๒ น้อย	๑ น้อยที่สุด
	ด้านบุคลากร					
๑	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเมตตาเป็นกัลยาณมิตร และเอื้อเฟื้อต่อชาวเขา (เมตตา)					
๒	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความปรารถนาดีไม่เบียดเบียนและประทุษร้ายต่อชาวเขา (กรุณา)					
๓	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความชื่นชมยินดีเมื่อสมาชิกชาวเขามีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต(มุทิตา)					
๔	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความวางเฉยเมื่อสมาชิกมีการประสพเคราะห์กรรมยากจะช่วยเหลือ(อุเบกขา)					
๕	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความพอใจในการให้บริการงานที่เป็นประโยชน์แก่ชาวเขา (ฉันทะ)					
๖	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเพียรพยายามที่จะทำหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (วิริยะ)					
๗	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเอาใจใส่ในการให้บริการแก่ชาวเขาอย่างดี (จิตตะ)					
๘	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการปรับปรุงภาระงานให้เป็นที่พึงพอใจของชาวเขา (วิมังสา)					
๙	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีน้ำใจโอบอ้อมอารีย์ และมีอัธยาศัยดีแก่ชาวเขา (ทาน)					
๑๐	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาพูดจาสุภาพเรียบร้อย น่าฟัง (ปิยวาจา) และสม่ำเสมอ (สมานัตตตา)					

ข้อ	ข้อความคำถาม	IOC				
		๕ มากที่สุด	๔ มาก	๓ ปานกลาง	๒ น้อย	๑ น้อยที่สุด
	ด้านระบบงาน					
๑๑	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาปรับปรุงความคิดเห็นและเป็นมิตรกับคนทั่วไปในขณะปฏิบัติงาน (เมตตา)					
๑๒	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาเป็นผู้มีเหตุผลต่อบุคคลทั่วไปในขณะปฏิบัติงาน (กรุณา)					
๑๓	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมและกระตุ้นให้กำลังใจ (มุทิตา)					
๑๔	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีวิจรรณญาณในการตัดสินใจโดยชอบธรรม (อุเบกขา)					
๑๕	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีใจรักต่องานและหน้าที่รับผิดชอบจนสำเร็จ (ฉันทะ)					
๑๖	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความภาคภูมิใจในการขับเคลื่อนองค์กรนี้ (วิริยะ)					
๑๗	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความกระตือรือร้นในการดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิกชาวเขา (จิตตะ)					
๑๘	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขานำปัญหาที่พบไปแก้ไขได้ทันที่ (วิมังสา)					
๑๙	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการยืดหยุ่นในระเบียบต่าง ๆ (ทาน)					
๒๐	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการสื่อสารที่เป็นมิตรกับผู้มาติดต่องาน (ปิยวาจา)					
	ด้านงบประมาณ					
๒๑	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแบ่งปันเครื่องอุปโภคบริโภคหรืองบประมาณตามโอกาสอันสมควร(เมตตา)					
๒๒	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการให้ความรู้และข้อเสนอแนะช่องทางในการจัดหางบประมาณ(กรุณา)					
๒๓	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความยินดี					

ข้อ	ข้อความ	IOC				
		๕ มากที่สุด	๔ มาก	๓ ปานกลาง	๒ น้อย	๑ น้อยที่สุด
	เมื่อมีโครงการเกิดขึ้นในชุมชน (มุทิตา)					
๒๔	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการติดตามผลเพื่อเกิดการผลักดันงบประมาณเพื่อชุมชน (จิตตะ)					
๒๕	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความเต็มใจในการติดต่อประสานงานงบประมาณโดยไม่หวังผลตอบแทน (ฉันทะ-วิริยะ)					
๒๖	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินงานตามงบประมาณ (จิตตะ)					
๒๗	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการระดมทุนหรือการหารายได้มาช่วยเหลือชุมชน (ปิยวาจา)					
๒๘	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีการประสานงาน ด้งงบประมาณมาบ่อย ๆ (อัทธจริยา)					
๒๙	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความทุ่มเทในการผลักดันโครงการเพื่อสวัสดิการของชุมชนชาวเขา(สมานัตตตา)					
๓๐	บุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขามีความต่อเนื่องในการติดต่อประสานกับหน่วยงานที่สนับสนุนให้ชาวเขาอยู่ดีมีสุข (สมานัตตตา)					

ตอนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะทั่วไป

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์

การวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา
จังหวัดแพร่

คำชี้แจง การตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา จังหวัดแพร่ และเพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา

ขอความกรุณาท่านได้ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อคำถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลนี้สำหรับการวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใดทั้งสิ้น ซึ่งแบบสัมภาษณ์ ได้แบ่งออกเป็น ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๓ ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ๑.๑ ชื่อ.....นามสกุล.....อายุ.....ปี
- ๑.๒ ที่อยู่ปัจจุบัน.....
- ๑.๓ การศึกษา.....
- ๑.๔ ศาสนา.....
- ๑.๕ อาชีพ.....
- ๑.๖ วันที่สัมภาษณ์.....เวลา
- ๑.๗ สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขา
จังหวัดแพร่ ๓ ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

๑.๑ ท่านคิดว่า การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาในที่ทำกรเขตพัฒนาชาวเขา
จังหวัดแพร่ได้อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนบนพื้นที่สูงอย่างไรบ้าง

.....
.....

๑.๒ ท่านคิดว่า ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาในที่ทำกรเขตพัฒนาชาวเขา
จังหวัดแพร่ได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างไร

.....
.....

ก.ด้านบุคลากร

๑. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความเมตตา

.....

.....

๒. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความกรุณา

.....

.....

๓. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความมูทิตา

.....

.....

๔. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความอุเบกขา

.....

.....

๕. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านฉันทะ

.....

.....

๖. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านวิริยะ

.....

.....

๗. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านจิตตะ

.....

.....

๘. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านวิมังสา

.....

.....

๙. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านทาน

.....

.....

๑๐. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านปิยวาจา

.....

.....

๑๑. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านอัตถจริยา

.....

.....

๑๒. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านสมานัตตตา

.....

.....

ข. ด้านระบบงาน

๑. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความเมตตา

๒. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความกรุณา

๓. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความมูทิตา

๔. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความอุเบกขา

๕. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านฉันทะ

๖. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านวิริยะ

๗. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านจิตตะ

๘. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านวิมังสา

๙. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านทาน

๑๐. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านปิยวาจา

๑๑. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านอัถถจริยา

๑๒. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านสมานัตตตา

ค. ด้านงบประมาณ

๑. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความเมตตา

๒. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความกรุณา

๓. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านความมูทิตา

๔. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านอุเบกขา

๕. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านฉันทะ

๖. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านวิริยะ

๗. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านจิตตะ

๘. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านวิมังสา

๙. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านทาน

๑๐. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านปิยวาจา

๑๑. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านอัตถจริยา

๑๒. การปฏิบัติตัวของบุคลากรของศูนย์พัฒนาชาวเขาด้านสมานัตตตา

๑.๓ ท่านคิดว่า การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่ต้องนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวในที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

๑.๔ ท่านคิดว่า ปัญหา อุปสรรคในการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการแก้ไขปัญหามีหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

๑.๕ ท่านคิดว่าผลของการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวในที่ทำการเขตพัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ว่าเป็นอย่างไร

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์



แบบสนทนากลุ่ม
เรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้การสนทนากลุ่ม

๑. ชื่อ, นามสกุล.....
๒. วันที่สนทนากลุ่ม.....เวลา
๓. สถานที่สนทนากลุ่ม.....
๔. เพศ.....
๕. ตำแหน่ง.....

ตอนที่ ๒ แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตาม
แนวพระพุทธศาสนา

๑. ทางศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่มีหลักการบริหารจัดการโดยการนำเอาหลักพุทธธรรมมาบริหารจัดการในด้านบุคลากร ระบบงาน และงบประมาณ ใช้อย่างไร

.....

.....

๒. วิธีการที่ทางศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ได้นำเอาหลักพุทธธรรมมาบริหารจัดการในด้านบุคลากร ระบบงาน และงบประมาณ มีวิธีการอย่างไร

.....

.....

๓. ผลจากการนำเอาหลักพุทธธรรมมาบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ในด้านบุคลากร ระบบงาน และงบประมาณ เป็นอย่างไร

.....

.....

๔. ความสำเร็จในการนำเอาหลักพุทธธรรมมาบริหารจัดการในศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ในด้านบุคลากร ระบบงาน และงบประมาณ เป็นอย่างไร

.....

.....

ขออนุโมทนาขอบคุณ

ผนวก จ

รูปภาพกิจกรรมการดำเนินการวิจัย



ภาพการสัมภาษณ์ที่บ้านแม่ต๊ึด ต.แม่พุง อ.วังชิ้น จ.แพร่ เมื่อวันที่ วันที่ ๖ /๐๔/๒๕๖๐
 และ สัมภาษณ์ที่บ้านห้วยหอม ต.บ้านเวียง อ.ร้องกวาง จ.แพร่ เมื่อวันที่ ๙/๐๔/๒๕๖๐
 ภาพการสนทนากลุ่มที่ศูนย์พัฒนาชาวเขา ต.เหมืองหม้อ อ.เมืองแพร่ จ.แพร่
 เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐



คณะผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์
ผู้นำชุมชนที่บ้านห้วยหอม



คณะผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์
ประชาชนที่บ้านแม่ต๊ึด



คณะผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์ผู้นำ
ชุมชนที่บ้านแม่ต๊ึด

ภาพการสนทนากลุ่มที่ศูนย์พัฒนาชาวเขา ต.เหมืองหม้อ อ.เมืองแพร่ จ.แพร่
เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐



คณะผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสนทนากลุ่ม
ย่อยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ณ ศูนย์
พัฒนาชาวเขา ต.เหมืองหม้อ อ.เมือง
แพร่ จ.แพร่



คณะผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสนทนากลุ่ม
ศูนย์พัฒนาชาวเขา ต.เหมืองหม้อ
อ.เมืองแพร่ จ.แพร่



คณะผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสนทนากลุ่ม
ศูนย์พัฒนาชาวเขา ต.เหมืองหม้อ
อ.เมืองแพร่ จ.แพร่

ภาคผนวก ฉ

แบบสรุปโครงการวิจัย



แบบสรุปโครงการวิจัย
สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สัญญาเลขที่	MCU RS 610759164
ชื่อโครงการ	การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่
หัวหน้าโครงการ	พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวณฺโณ, (ศรีทา) ดร., ดร.ธาดา เจริญกุล, ดร.กาญจนา คำจตุ, ดร.ดำเนิน หมายดี, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และ ผศ.รวิโรจน์ ศรีคำภา สาขาวิชา พระพุทธศาสนา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ โทรศัพท์ ๐๙๘-๕๕๖๙๓๕๑ Email : phdbns11@gmail.com
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่” เกิดขึ้นจากความสนใจที่จะศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ และ วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ โดยได้นำเอาหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเข้ากับหลักการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดี และสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของนโยบายและพันธกิจของราชการโดยเน้นการพัฒนาทั้งทางด้านจิตใจ ด้านการฝึกอบรมคุณธรรม จริยธรรม และการช่วยเหลือสังคมโดยรวม
วัตถุประสงค์โครงการ	๑. เพื่อศึกษาศึกษารูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๒. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ๓. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ ตามแนวพระพุทธศาสนา
ผลการวิจัย	๑) รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ มีการบริหารร่วมกับกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในการสนับสนุนการตั้งถิ่นฐานถาวร การส่งเสริมอาชีพและการจัดสวัสดิการสังคม ส่วนกระบวนการบริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัย ที่ทำกิน การศึกษา ระบบสาธารณสุขและบริการที่หลากหลายจากหน่วยงานของรัฐ ๒) ความคิดเห็นของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการบนพื้นที่สูงต่อการประยุกต์ใช้

หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ พบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน คือด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

๓) รูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่าด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านงบประมาณ ได้นำเอาหลักสังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ และหลักทวิโถตัมปะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และหากถึงแม้ได้นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้แต่ก็สำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังมีข้อจำกัด และมีเงื่อนไขที่ควรที่จะนำเอาหลักพุทธธรรมมาเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ เปิดกว้างในการบริหารจัดการ การบริหารภายในจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับแนวนโยบายภาครัฐ ให้องค์กรปกครองท้องถิ่น และชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

๑) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในรายวิชาสิทธิมนุษยชนตามแนวพระพุทธศาสนาได้ และสามารถพัฒนานิสิตให้มีความรู้และทักษะในการนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้ในการอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๒) ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดแพร่มีการปรับตัวภายในองค์กร และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น รวมทั้งได้จัดโครงการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของภาคราชการ ภาคเอกชน ชุมชน วัด โรงเรียน

๓) กลุ่มวัด ชุมชนใกล้เคียงในจังหวัดแพร่ สามารถดำเนินการให้การสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการโดยการนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้

๔) อาจารย์ นักวิชาการ นิสิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ให้ความสนใจและนำข้อมูลการวิจัยไปพัฒนากิจกรรมในพื้นที่ของตนเอง เช่น การพัฒนาเครือข่ายการบริหารจัดการตามหลักพระพุทธศาสนา

การประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ทางสิ่งพิมพ์อยู่ในระหว่างดำเนินการ



ก. ประวัติหัวหน้าโครงการวิจัย และคณะ

๑. ชื่อ พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวงฺโณ, ดร.

Phrakrusangharak Boonserm Kittiwanno, Ph.D.

๒. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

- อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

๔. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อได้สะดวก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ เลขที่ ๑๑๑ บ้านหนองห้า ถ. ยันตรกิจ
โกศล ต.แม่คำมี อ.เมือง จ.แพร่ ๕๔๐๐๐ โทรศัพท์เคลื่อนที่. ๐๙-๘๕๕๖๙๓๕๑,
phdbsn11@gmail.com

๕. ประวัติการศึกษา

-พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) วิชาเอกการสอนสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

-รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

-รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) วิชาเอกการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- Buddhist Studies (M.Phil) New Delhi University, India

- Political Science (Ph.D.) Banaras Hindu University, India

๖. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ

๑. ภาษาอังกฤษ

๒. คอมพิวเตอร์

๗. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

(๑) ชื่อเรื่อง “ความพึงพอใจของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดแพร่ ต่อ

พฤติกรรมการสอนของพระนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่” พ.ศ.
๒๕๔๖

สถานภาพ : ผู้ร่วมวิจัย

(๒) ชื่อเรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ ใน
รายวิชาการบริหารราชการไทย” พ.ศ. ๒๕๕๖

สถานภาพ : หัวหน้าโครงการ

(๓) ชื่อเรื่อง “กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์การธุรกิจวิถีพุทธในจังหวัดแพร่: ศึกษา
เฉพาะกรณี บริษัทนิมซีเส็ง จำกัด” พ.ศ. ๒๕๕๗

สถานภาพ : หัวหน้าโครงการ

(๔) ชื่อเรื่อง “การสืบค้นการจัดระบบการอนุรักษ์เอกสารคัมภีร์โบราณของวัดและการถ่ายทอดภูมิ
ปัญญาล้านนาเพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของจังหวัดแพร่” พ.ศ. ๒๕๕๘

สถานภาพ : ผู้ร่วมวิจัย

(๕) ชื่อเรื่อง “การเสริมสร้างสุขภาวะและการเรียนรู้ตามแนวพระพุทธศาสนา ภาคเหนือที่ 1 (จังหวัด
แพร่ จังหวัดน่าน และจังหวัดอุตรดิตถ์)” พ.ศ. ๒๕๕๘

สถานภาพ : ผู้ร่วมวิจัย

๑. ประวัติผู้ร่วมวิจัย

๑. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รวีโรจน์ ศรีคำภา

Name Assistant Professor Raweerose Sricompa

๒. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน -

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ ประจำ/เลขานุการศูนย์ บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

๔. หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

บ้านหนองห้า ต.แม่คำมี อ.เมือง จ.แพร่ ๕๔๐๐๐

โทร. ๐-๕๔๖๔-๖๕๘๕ ต่อ ๑๐๓ e-mail :Raweerose@yahoo.com

๕. ประวัติการศึกษา

- พธ.บ. (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

- กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร

๖. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชา

๑. คอมพิวเตอร์

๒. พิธีกร/วิทยากร

๗. งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อเรื่องและสถานภาพการวิจัย

(๑) เรื่อง การศึกษาทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จังหวัดแพร่ พ.ศ. ๒๕๔๓

สถานภาพ ผู้ร่วมวิจัย

(๒) เรื่อง การประเมินผลการสอนวิชาพระพุทธศาสนาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดแพร่ พ.ศ. ๒๕๔๓

สถานภาพ ผู้ร่วมวิจัย

(๓) เรื่อง ความพึงพอใจของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ต่อพฤติกรรมการสอนวิชาพระพุทธศาสนาของนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ พ.ศ. ๒๕๔๖

สถานภาพ ผู้ร่วมวิจัย

(๔) เรื่อง ความพึงพอใจของนิสิตต่อการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครูของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๗

สถานภาพ ผู้วิจัย

(๕) เรื่อง ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ พระสังฆาธิการ และผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาต่อการปฏิบัติศาสนกิจของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ พ.ศ. ๒๕๔๘

สถานภาพ หัวหน้าวิจัย

(๖) เรื่อง ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานศูนย์เด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดแพร่ พ.ศ. ๒๕๔๘

สถานภาพ ผู้วิจัย

(๗) เรื่องศึกษาสภาพปัญหาการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้ในการจัดการเรียน การสอนใน
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ พ.ศ.๒๕๕๘

สถานภาพ ผู้วิจัย

๒. ผู้ร่วมงานวิจัย

๑. ชื่อ ดร.ดำเนิน หมายดี

Name Dr. Dumnern Maidee

๒. เลขรหัสประจำตัวนักวิจัย

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

- อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

๔. ประวัติการศึกษา

- พุทธศาสตรบัณฑิต (.บ.พธ) รัฐศาสตร์ การเมืองการปกครอง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่
- พุทธศาสตรมหาบัณฑิต พระพุทธศาสนา (.ม.พธ)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่
- พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พธ.ด.) รัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. งานเอกสาร/ประสบการณ์ทางวิชาการ

๖. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ : ระบุสถานภาพ ใน
การทำวิจัยว่า เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมในแต่ละเรื่อง

๑) งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อเรื่องและสถานภาพการวิจัย

เรื่อง “กระบวนการปลูกฝังความสามัคคีเชิงพุทธแก่นักเรียนประถมศึกษาในจังหวัดแพร่ สถานภาพ
ในการทำวิจัยภาพ”

สถานภาพ : ผู้ร่วมวิจัย ๒๕๕๘

๓. ผู้ร่วมงานวิจัย

๑. ชื่อ (ภาษาไทย)

ดร. ธาดา เจริญกุล

ชื่อ (ภาษาอังกฤษ)

Ms, ThadaCharoenkusol

๒. หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

๔. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อได้สะดวก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ เลขที่ ๑๑๑ บ้านหนองห้า ถ.
ยันตรกิจโกศล ต.แม่คำมี อ.เมือง จ.แพร่ ๕๔๐๐๐ โทรศัพท์.๐๘-๘๖๖๐-๓๑๙๑ อีเมลล์.thada_
๕๘๖๕@ hotmail.com

๕. วุฒิการศึกษา

- ประกาศนียบัตรพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นสูง
- ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูง (เทียบเท่าปริญญาตรี)

- สาธารณสุขศาสตร์
- พัฒนบริหารศาสตร์
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
- นิติศาสตร์บัณฑิต
- พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

๖. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ

- รัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์
- ภาษาอังกฤษ/คอมพิวเตอร์

๗. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

๔. ผู้ร่วมงานวิจัย

๑. ชื่อ ดร.กาญจนา ดำจตุติ

Dr.Kanjana Damjutti

๒. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

- อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

๔. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ เลขที่ ๑๑๑ บ้านหนอง
ห้า ถ. ยันตรกิจโกศล ต.แม่คำมี อ.เมือง จ.แพร่ ๕๔๐๐๐ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘๕๓๓๙๕๖๙๙,
kanjanasao@yahoo.com

๕. ประวัติการศึกษา

- เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (ศ.บ.)
- ศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.) (รัฐศาสตร์การปกครอง)
- พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พธ.ด.) (รัฐประศาสนศาสตร์)

๖. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ

-

๗. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

งานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะบัณฑิตที่มีผลต่อการจ้างงานของบัณฑิตหลักสูตรพุทธศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๗”

สถานะ ผู้ร่วมวิจัย