

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของแนวคิด และทฤษฎี ข้อมูลพื้นที่ที่วิจัยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๓.๑ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๓.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๔ หลักพุทธธรรมปธาน ๔

๒.๔.๑ ความหมายของปธาน ๔

๒.๔.๒ ประเภทของปธาน ๔

๒.๔.๓ หลักของปธาน ๔

๒.๔.๔ องค์ธรรมของปธาน ๔

๒.๔.๕ ความสำคัญของหลักปธาน ๔ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๕ พระสังฆาธิการ

๒.๕.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ

๒.๕.๒ แนวคิดเกี่ยวพระสังฆาธิการ

๒.๖ ข้อมูลพื้นที่วิจัย

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้นำเป็นสิ่งที่องค์กรแต่ละแห่งจะประสบผลสำเร็จและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ก็อยู่ที่ตัวผู้นำผู้นำแต่ละคนมีบทบาทแตกต่างกันในแต่ละระดับการเป็นผู้นำและสภาพแวดล้อม ผู้นำที่ดีสามารถที่จะทำให้ผู้ตามยอมรับและศรัทธา ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารเกี่ยวกับความหมายที่มันักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของคำว่าผู้นำ (Leader)

คำว่า “ผู้นำ” เป็นการมองไปที่เน้นไปที่ตัวบุคคล เรามักจะได้ยินคำพูดที่ใช้เรียกแทนผู้นำในทิศทางที่แตกต่างกันและมักจะมีเขตที่กว้างขวางตามทัศนะของผู้พบเห็น เพื่อความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับผู้นำให้ชัดเจน ทัศนะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาวิจัยพอสังเขปดังนี้

ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๑ และบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้^๒ และนักวิชาการบางท่านได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการคือดังนี้^๓

^๑พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^๒กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๑.

^๓กวี วงศ์พัฒน์, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔-๑๕.

๑. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายปลายทางที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

๔. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

๕. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

นักวิชาการบางส่วนมองว่า ผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพาการดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด การที่มีผู้มีบุคลิกลักษณะมีคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานผลประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม มีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้^๕ และบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^๖ และบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่ เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

^๕ถวิล ธาราโกชนม์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๗.

^๖พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์), “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^๖สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานครโรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

นักวิชาการบางส่วนชาวตะวันตกมองว่า ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา^๗ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล^๘ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^๙ และเป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่น ๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใด ๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง^{๑๐} บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๑๑}

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นใครก็ได้เกี่ยวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่งเป็นต้น

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑๖)	๑. ผู้ชักนำพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวกระทำ ๒. การที่ผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้
กิติ ตัยคานนท์, (๒๕๔๓, หน้า ๑๓๑)	๑. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับยกย่องขึ้น ๒. เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ
กวี วงศ์พุม, (๒๕๕๔, หน้า ๑๔-๑๕)	๑. เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม

^๗Plato, *The Republic*. Tr. Paul Shorey, (New Jersey : Princeto University Press, 1973), p.134.

^๘Huse; Edgar and Boditch, L.Jane, *Between in Organization : A System Approach to Management*, (New York : Harper & Brother, 1973), p.75.

^๙Cattell R.B., *Human Relations*, (New York : Free Press, 1951), pp.161-184.

^{๑๐}Earl J. Frierich, *An Introduction to Political Theory*, (New York : Harper & Row Publishers, 1976), p. 96.

^{๑๑}Cattell R.B., *Human Relations*, (New York : Free Press, 1951), pp. 161-184.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ
	๒. บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ๓. สมาชิกส่วนใหญ่คัดเหลือให้เขาเป็นผู้นำกลุ่ม ๔. บุคคลที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากที่สุด ๕. บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ดี
ถวิล ธาราโกชน, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑๗)	๑. ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถ ๒. การนำพาดำเนินกิจการและการแก้ไขปรับปรุง
พระณัฏ วฑฒโน, (๒๕๕๑, หน้า ๑๓๕)	ผู้มีบุคลิกลักษณะมีคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน
สุพานี สฤษฏ์วานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖)	๑. ผู้มีความสามารถเหนือกลุ่ม ๒. ผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำโดดเด่นและมีวิสัยทัศน์
ฟิวเลอ (F.E. Fiedler), (1993, p.134)	บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
Ploto (พลาโต), (1993, P.134)	๑. บุคคลมีอิทธิพลมากในการควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ๒. ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง
Huse and Boditch (ฮิวส์ และโบดิทซ์), (1973, p.75)	ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล
Cattell R.B. (อาร์.บี.), (1951, pp.161-184)	๑. บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ ๒. สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น
Earl J.Frierich, (1976, p 96)	๑. เป็นผู้มีความแตกต่างจากคนอื่นโดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกทางการเมือง ๒. เป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันในกลุ่มตัวอย่าง

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ
อาร์.บี.(Cettell R.B.)	๑. เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ๒. ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ ๓. สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารจากงานวิชาการได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้นำมาเป็นบางส่วน แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบริบทและสภาพของสังคม ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

๑) คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้ในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา^{๑๒} ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ มีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเองและสมาชิกของชุมชนนั้น ดังนั้นในมุมมองที่ศึกษาครั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น ๓ แบบลักษณะ คือ กำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ^{๑๓}

(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำและการกำหนดนโยบายของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ มีลักษณะของการถือตัวและมีความภูมิใจในตัวเอง

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำและผู้ทำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้างใจอันดีต่อกัน

(๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissezfaire) เป็นผู้ที่ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ ทั้งนี้เว้นแต่จะมีการร้องขอให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ผู้นำจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมของสมาชิก โดยพยายามจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ ดังนั้น แบบ

^{๑๒}Plato, *The Republic*. tr. Paul Shorey, (New Jersey : Princeto University Press, 1973), p.134.

^{๑๓}Kurt Lewin, *The Dynamic of Group Action*, (Education Leadership, 1944), pp.195 – 200.

ลักษณะคนที่เป็นผู้นำได้ พิจารณาจากพฤติกรรม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และเป็นผู้ที่ให้เสริมภาพเต็มที่ตามลักษณะของผู้นำที่ดีปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ความสามารถและลักษณะต่างๆ ของผู้นำ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นได้มีนักวิชาการและนักบริหารกล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ คือ

๑) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง^{๑๔}

๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) เกี่ยวกับ ความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓) คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔) คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ทักษะและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ยกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน^{๑๕} ลักษณะที่ดีที่มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า

^{๑๔} ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

^{๑๕} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เชษฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘ - ๒๔.

มีความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ^{๑๖}

ลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๑๗} ซึ่งสอดคล้องกับ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่าต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี^{๑๘}ในการทำงานทุกองค์การจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล ๒ ระดับ คือ ผู้นำ หรือหัวหน้างาน หรือลูกพี่หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นและอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง ๒ ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกัน จะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน การแบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงานและตรวจสอบแก้ไขตลอดจนอบรมสั่งสอนชมเชย ให้อาหารรางวัล โทษ ผู้นำจะรับแต่ชอบอย่างเดียวไม่ได้จะต้องรับผิดชอบด้วย บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้างจึงจะเรียกว่ามือถึง ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือผู้นำที่ดี

นักสังคมวิทยาได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า โดยลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด ทั้งนี้เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน ผู้นำจึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยาได้ให้ทรรศนะเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคม จะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าวเป็นเครื่องกำหนด สำหรับนักวิชาการอื่นๆ ก็ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมไว้ดังนี้

^{๑๖} กวี วงศ์พุด, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๐๖ - ๑๑๐.

^{๑๗} ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

^{๑๘} Bernard, C.J., *Education for Executive in Reading in Human Relations*, (Edited by Dubin Robert, New Jersey : Prentice – Hall., 1961), p. 45.

ทักษะเกี่ยวกับแบบหรือลักษณะของผู้นำไว้คล้ายกับทักษะของเคิร์ท เลวิน ซึ่งพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจมี ๓ ประการ คือ

๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความถือตัวและเชื่อมั่นในตัวเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยการใช้อารมณ์และอำนาจวางท่าใหญ่โตไม่ให้เกียรติคนอื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเองและต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทาง

๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissezfaire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงานไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จัดว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินงานในสิ่งใดจะกระทำไปตามมติของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การบริหารงานจึงเน้นหนักในรูปการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปในลักษณะของความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง^{๑๙} โดยพิจารณาจากการบริหารงาน แบ่งออกเป็น ๔ แบบดังนี้

(๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตตนิยม การสั่งการมักใช้กฎหมายและกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการยึดความคิดของตนเองการติดต่อสื่อสารเพื่อการสั่งงานมักจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (one way communication)

(๒) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจเด็ดขาดเพียงคนเดียวในการปฏิบัติงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงการมีอำนาจและความสัมพันธ์ในการทำงาน

^{๑๙} ชูบ กาญจนประภากร, “แบบของผู้นำ”, วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, ฉบับพิเศษ ๒๕๐๗ (๒๕๐๙), หน้า ๗๔ – ๗๗.

(๓) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาต่อต้านไป ด้วยการติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two way communication)^{๒๐}

(๔) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) เป็นผู้นำที่นิยมการประชุมเพื่อปรึกษาหารือระดมความคิดและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชียึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงานอาศัยศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ทศนะผู้ศึกษาได้ทบทวนเกี่ยวกับแบบหรือลักษณะของผู้นำกล่าวคือ ผู้นำระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นนิยมการประชุมเพื่อปรึกษาหารือระดมความคิดและเสริมสร้างความสัมพันธ์ จากการเปรียบเทียบกับลักษณะความเป็นผู้นำของ Murry G. Ross & Chaless E.Hendry^{๒๑} ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ ๓ ประการคือ

๑) ผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในของแต่ละบุคคล (Leadership as trait within individual leader) สมัยก่อนมีความเชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำมาจากพันธุกรรมและสิ่งติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) ซึ่งทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล

๒) ผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the group) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นกับโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มและผู้นำจะแยกออกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ หากกลุ่มขาดผู้นำกลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการนำและการบริการ

๓) ผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อการกำหนดความเป็นผู้นำจำนวนมาก ในสถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญหน้าก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มหรือองค์การนั้นๆ กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำควรจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างอยู่ในตัวของผู้นำเองที่แยก

ผู้นำออกจากคนอื่น จึงได้ค้นคว้าวิจัยเพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสามารถจำแนกผู้นำที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษา

^{๒๐} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๔.

^{๒๑} Murry G. Ross & Chaless E. Hendry, (1958), **Reading in Social Psychology**, 3rd ed., New York : Hendry Hall, pp.100 – 107.

ค้นคว้าวิจัยจึงได้ทำให้ทราบถึงลักษณะทางชีววิทยา บุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์ สภาพทางกาย สภาพทางจิตใจสติปัญญาและลักษณะส่วนตัวอื่นๆ ของผู้นำที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ การศึกษาและรวบรวมคุณลักษณะของความเป็นผู้นำจากการค้นคว้าไว้ ๖ ประการ^{๒๒} คือ

๑) คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูงและน้ำหนัก

๒) ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ สภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้นำ เช่น การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคมและการเลื่อนฐานะทางสังคม เป็นต้น

๓) สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่

๔) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

๕) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task related characteristics) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

๖) ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น ทั้งยังเป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่นและให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ด้วยดี

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำจากการค้นคว้าผู้นำมีคุณลักษณะทางกายทางสังคมมีสติปัญญาบุคลิกภาพดี มีความรับผิดชอบสูง และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ด้วยดี

สรุป เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดี ส่วนใหญ่ยอมรับว่าคุณลักษณะทางสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน กล่าวคือมีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป มีความรู้สนใจรอบด้าน มีความสามารถในการพูดและการเขียนมีจิตใจ ร่างกาย อารมณ์ มีความริเริ่มและมีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันเป็นอย่างดีที่สุด ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั้งภายนอกและภายใน ถ้าจะกล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีต้อง “ดีและเก่ง” นั้นคงไม่ผิดนัก เพราะการเป็นหัวหน้าคนต้องมียุทธศาสตร์เด่นเป็นพิเศษกว่าผู้อื่นมากจึงจะเป็นที่ศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานทุกโอกาส

^{๒๒} จุมพล หนีมพานิช, การจูงใจและความเป็นผู้นำ, เอกสารการสอนหน่วยที่ ๑๐ ชุดวิชาการจัดการ และการจัดการ, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๙), หน้า ๙๘ – ๙๙.

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, (๒๕๒๒, หน้า ๑๒๔)	คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว ๔. คุณลักษณะทางสังคม
กิติ ตัยคานนท์, (๒๕๓๐, หน้า ๑๘-๒๔)	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ความกล้าหาญ เด็ดขาด
กวี วงศ์พุม, (๒๕๓๙, หน้า ๑๐๖-๑๑๐)	มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื้อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๒, หน้า ๖๙)	มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม
บาร์นาร์ด (Barnard), (1961, p.45)	มีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ในการศึกษาทบทวนเอกสารทางวิชาการมีหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายแนวทาง และผู้วิจัยได้หยิบยกมาไว้ในที่นี้เป็นบางส่วน และพบว่าตามทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำนั้นนักวิชาได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอต่อไปนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำเกิดขึ้นตามลักษณะแตกต่างกันสรุปรวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑) ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้มีมาแต่โบราณโดย มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตน หรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้เพราะบุคลิภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่สืบเชื้อสายกันได้ภายในตระกูลเมื่อพอเป็นผู้นำลูกเกิดมามีแนวโน้มเป็นผู้นำ^{๒๓}

๒) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไข “ผู้นำ” ในยุคต่อมาไม่ได้จำกัดเฉพาะคนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับไม่ว่าสูงหรือต่ำไม่ว่ารวย หรือ จนขอให้มีคุณสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ก็พอคุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากประสบการณ์การศึกษาเล่าเรียน หรือ การฝึกฝนอบรม

๓) ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) มีการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นการศึกษา โดยเน้นที่ตัวผู้นำอย่างเดียว ไม่สมบูรณ์ ควรจะศึกษาสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างคนที่มีความฉลาด ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส ยอมแล้วแต่สถานการณ์ สถานการณ์บางอย่างอาจไม่ต้องการเขา การศึกษา ภาวะผู้นำจะต้องรวมเรื่องสถานการณ์เข้าไปด้วย จึงเกิดทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ขึ้น ซึ่งถือว่า ภาวะผู้นำเกิดจากผลกระทบของ ปัจจัย ๒ ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำ (Trait) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

๔) ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) นักคิดแต่ละคนเน้นแนวคิดไปคนละอย่าง ทฤษฎีข้างต้นเน้นที่ตัวผู้นำและสถานการณ์ เน้นเรื่องปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ความสนใจของแนวคิดนี้คือ กลุ่มบุคคลมนุษย์มีความเกี่ยวข้องของติดต่อสัมพันธ์กันเสมอ กิริยาอาการของคนหนึ่ง ย่อมกระทบหรือได้รับการสนองตอบ จากอีกคนหนึ่ง ปฏิกริยาในกลุ่มซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กันก็มีการคาดหวัง ทั้งการปฏิสัมพันธ์และการคาดหวังเกิดขึ้นในกลุ่มระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันและระหว่างผู้นำและผู้ตามตามความเป็นผู้นำ

^{๒๓}ผู้ พิ ทัก ษ์ ปา ไท ย , บ ท บ า ท และ น ำ ที่ ข อ ง น ำ ก า ร อ นุ ร ัก ส ัต ร์ ป า , <http://www.thairanger.com/>,[ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ ๕ มกราคม ๒๕๕๙.

เกิดขึ้นได้อย่างไร นักคิดกลุ่มนี้ให้หลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของ กลุ่มแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีสัมพันธและความคาดหวังนี้ เน้นสถานการณ์ของกลุ่มเป็นหลัก คือ ลักษณะและกิจกรรมของกลุ่มเป็นสถานการณ์ ฟลเลอร์ (Fiedler) กล่าวว่า การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะของกลุ่มสถานการณ์กลุ่ม (Group Task Situation) มีองค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ

(๑) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ผู้นำในบางกลุ่มอาจจะเป็นผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งแต่ในบางสถานการณ์ผู้นำไม่มีอำนาจตามตำแหน่งการที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน เช่น การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งสูงจะทำให้มีการยอมรับสูงและง่ายต่อการควบคุมแต่ก็ไม่จริงเสมอไป ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ ก็เป็นที่ยอมรับได้อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำที่มีความหมายต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

(๒) ภารกิจของกลุ่ม (Task Power) งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จงานเหล่านี้ อาจจะยากง่ายแตกต่างกัน ความยากง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

(๓) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader and Follower Relationship) ผู้ตาม ย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำหากผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับ และมีความสามารถที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี การนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น เมื่อรวมองค์ประกอบทั้ง ๓ เข้าด้วยกันจะได้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

๕) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ อาร์กิริส (Argyris), เบลค และมูตัน (Blake and Mouton), ลิเคิร์ต (Likert) และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งถือหลักว่า

(๑) เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลักมนุษยรักรอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

(๒) ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

(๓) ภารกิจของผู้นำ คือจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การ เพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory) ภาวะการเป็นผู้นำ

๑) ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวเอง บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรมี เช่น รูปร่างหน้าตาสติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ เป็นต้น

แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำเท่าที่ควร^{๒๔}

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. ๑๙๓๐- ๑๙๔๐ แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่^{๒๕}

(๑) The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(๒) Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ผู้นำต้องแสดงออกถึงความยุติธรรม ไม่มีการเข้าข้างหรือเห็นพ้องกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยไม่ใช้เหตุผลหรือใช้เพียงเหตุผลส่วนตัว ถ้าผู้นำไม่มีความยุติธรรมก็จะสร้างความนับถือจากผู้ใต้ปกครองได้ยาก ผู้นำต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมในจิตใจ ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างถูกต้อง ระมัดระวังเหมาะสม และอย่างมีคุณธรรม ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความเสียสละ กล้าตัดสินใจ ลงมือทำในสิ่งที่สมควรทำ มีความมุ่งมั่น อดทน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคง่าย ๆ^{๒๖}

๒) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำผู้วิจัยได้ศึกษานามา ดังนี้

^{๒๔} เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๖๔.

^{๒๕} ธิติมา ไชยมงคล, ทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีการบริหาร, เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำทางการพยาบาลและการจัดการ, (อัสสัมชัญ), หน้า ๒.

^{๒๖} ประวิทย์ อิทธิณินันท์, ผู้นำเต็มร้อย, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ออปจูนอินเตอร์เนชั่นแนล, ๒๕๕๙), หน้า ๑๖.

(๑) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ

(๑.๑) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพและมีความอบอุ่น

(๑.๒) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นจัดระบบการทำงานระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบ ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน^{๒๗}

(๒) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบคือ

(๒.๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล

(๒.๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ^{๒๘}

(๓) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Theory) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และคน (Concern of People) ได้แบ่งรูปแบบการบริหารเป็น ๕ รูปแบบ คือ

(๓.๑) แบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคน

(๓.๒) แบบมุ่งเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย

^{๒๗} Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 300.

^{๒๘} Rensis Likert, et. Al., 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, p. 300.

(๓.๓) แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะที่ไม่มีจุดมุ่งหมายเป็นการทำงานประจำไปเรื่อยๆ ต้องการเพียงให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

(๓.๔) แบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง

(๓.๕) แบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคน เน้นการร่วมมือทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม^{๒๙}

(๔) ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management Theory) ได้เสนอแนวคิด การบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และได้แบ่งการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

(๔.๑) รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจกัน

(๔.๒) รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ อนุญาตให้ผู้ใต้บัญชาตัดสินใจได้บ้าง แต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร

(๔.๓) รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย

(๔.๔) รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์การ^{๓๐}

๓) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ผู้วิจัยได้ศึกษานำมา ดังนี้

(๑) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่องชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ได้แก่ แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา แรงกดดันทางสถานการณ์ ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้ (๑) ถ้าผู้นำเน้นไปที่ผู้บริหาร (Leader centered) ก็จะเป็น

^{๒๙} Robert Blake, and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, p. 70.

^{๓๐} Rensis. Likert, **New Pattern of Management**, (New York : McGraw-Hill, 1961), pp.

ลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ และ(๒) ถ้าผู้นำเน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับต่ำ ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง^{๓๑} ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง คือ เน้นไปที่ผู้บริหาร เน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(๒) ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัย คือ (๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำนั้นก็จะมีความอำนาจและอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีผู้ใดเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ (๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ ความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ฟิดเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ และ (๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดได้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษ การว่าจ้าง การให้ออกจากงาน เป็นต้น^{๓๒} ดังนั้นทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ จะได้แบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ คือ แบบสัมพันธภาพโครงสร้างของงานอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่

(๓.๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูมและเย็ตตัน (Vroom and Yetton Model) ได้นำแนวคิดมาจากแทนเนมบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้ (๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็นแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง (๔) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง (๕) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้าง และประเมินทางเลือกใน

^{๓๑}Tannenbaum and Schmidt, อ้างใน เนตรพัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๖๖-๖๘.

^{๓๒}Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective Management**, (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974). p. 80.

การแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำ ดังนั้นรูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับแนวคิดหลัก ๒ ประการ คือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินผลเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปนี้นั้นจะครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วยคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปมีองค์ประกอบดังนี้

(๑) Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงานและได้รับความก้าวหน้า

(๒) Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

(๓) Intellectual Stimulation หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม และให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งให้พนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

(๔) Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละคน^{๓๓}

^{๓๓} เนตรพัฒนา ยาวีราช ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, อ่างแล้ว หน้า ๑๐๖.

ดังนั้น ผู้นำเชิงปฏิรูปมีองค์ประกอบจำแนกตามทฤษฎีได้เกี่ยวกับพระสังฆาธิการ ได้แก่ องค์ประกอบ ๔ คือ ๑. การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง ๒. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ ๓. การส่งเสริม ๔. การมอบหมายงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำนั้น มุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำ ต้อง รู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้น ความสำเร็จในการ เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและ สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ผู้นำก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้เมื่อผู้ตาม สามารถทำได้สำเร็จย่อมจะเพิ่มความรู้ ทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นยิ่งกว่านั้น ผู้นำควรให้การชื่นชมและยกย่อง เพื่อเสริมแรงใน ด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย

ตารางที่ ๒.๓ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
ผู้พิทักษ์ป่าไทย, (ออนไลน์, ๕ มกราคม ๒๕๕๙)	หลักทฤษฎีลักษณะผู้นำ ๕ ทฤษฎี ๑. ทฤษฎีพันธุกรรม ๒. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ๓. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ ๔. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง ๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๖, หน้า ๖๔)	เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำในตัวเอง บุคคลเกิด มาพร้อมกับความเป็นผู้นำ
ธิติมา ไชยมงคล, (เอกสารอัดสำเนา, หน้า ๒)	ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีความ เฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพดี
ประวิทย์ อิทธิเมธินทร์, (๒๕๔๙, หน้า ๑๖)	ลักษณะผู้นำ ๒ แบบ ๑. The tasks of leadership ๒. leader-constituent interaction

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
Ralph Stogdill and A.E., (1965, p.300)	ผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย ๑. ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) ๒. ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure)
Rensis Likert, (1961, p.300)	ผู้นำมี ๒ รูปแบบ ๑. ผู้นำแบบเน้นคน (Employee oriented leaders) ๒. ผู้นำแบบเน้นงาน (Job oriented leaders)
Robert Blake, (1992, p.70)	ผู้นำการบริหาร ๕ รูปแบบ ๑. แบบมุ่งเน้นงาน ๒. แบบมุ่งเน้นคน ๓. แบบปล่อยปละละเลย ๔. แบบเดินสายกลาง ๕. แบบทีมงาน
Rensis. Likert, (1961, pp.76-77.	ผู้นำการบริหาร ๔ รูปแบบ ๑. ระบบเผด็จการเอาเปรียบ ๒. ระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ ๓. ระบบปรึกษา ๔. ระบบมีส่วนร่วม
เนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๓๗, หน้า ๖๖-๖๘)	ผู้นำตามสถานการณ์ที่มีการเน้นไปที่ผู้บริหารและเน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
Fred E., (1974, p.80)	รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ๕ รูปแบบ ๑. ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีเท่านั้น ๒. รับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นรายบุคคล ๔. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งหมด ๕. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมแก้ไขปัญหา

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
Burns, (1989, p.106)	ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ ๑. Idealized Influence ๒. Inspirational Motivation ๓. Intellectual Simulation ๔. Adividualzed Consideration

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จหรือไม่ ในหน่วยงานใดที่มีภาวะผู้นำที่ดีก็สามารถทำให้องค์กรเกิดความสงบสุขทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้วิจัยได้รวบรวมงานทางวิชาการของนักวิชาการหลายที่ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของนักบริหารหรือผู้นำในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ความหมายของ ภาวะผู้นำ ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎีด้วยกันที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศ เพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^{๓๔} และการมีภาวะผู้นำ ๔ ประการ คือ

๑) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชักนำคนอื่นโดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก

๒) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

๓) ภาวะผู้นำ คือ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

^{๓๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บุ๊คไทม์, ๒๕๔๙), หน้า

๔) ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์ก็คือ บุคคล หนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม^{๓๕} และความหมายครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองที่ถูกต้อง ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ การที่ผู้นำขององค์กรให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กรอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง^{๓๖} การกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงใจที่จะทำตาม แล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร^{๓๗}

นักวิชาการบางส่วนมองว่าภาวะผู้นำเป็นพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งเสริมกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย^{๓๘} และความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคนและยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชานี้ จะมีค่าเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา^{๓๙} เป็นกระบวนการซึ่ง ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะ เจริญ กั้น ของบุคคล ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้อง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของเขา^{๔๐} บุคคลใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยอมทำตามคำแนะนำของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์^{๔๑} และเป็นกระบวนการ ใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๔๒} ภาวะผู้นำเป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคล ชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่

^{๓๕}ทองอินทร์ วงศ์โคตร, **หลักและระบบบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๕-๑๖๖.

^{๓๖}สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๗), หน้า ๘.

^{๓๗}ประธาน คงฤทธิศึกษากร, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุ๊คไทม์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐.

^{๓๘}นิติย์ สัมมาพันธ์, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๓๙}วิฑูรย์ สิมะโชติ, **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

^{๔๐}Rensis, Likert, **The Human Organization**, (New York : McGraw - Hill, 1967), p.172.

^{๔๑}olomal Ben, **Leadership of Youth**, (New York : Youth Service.T. N. Whitehead. Leadership in Free Society, (Cambridge : Harvard University Press, 1963), p. 45.

^{๔๒}Ralph Stogdill, **Leadership Membership and Organization**, (Psychological Bulletin, 1950), p.4.

ตนเองได้^{๔๓} เป็นบุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้^{๔๔}

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ จะมีความแตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่นำทีมการวางแผน การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเทียบเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม โดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น

ตารางที่ ๒.๔ สรุปความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ.ปยุตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๔)	ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดี ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม
ทองอินทร์ วนศ์โสธร, (๒๕๔๔, หน้า ๑๖๕-๑๖๖.)	ภาวะผู้นำมี ๔ ประการ ๑. ความสามารถในการชักชวนหรือชักนำคนอื่นโดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ๒. กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ๓. เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ๔. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม

^{๔๓}Ordway, Tead, **The Art of Leadership**, (New York : McGraw - Hill Book Company, Inc, 1956), p.19.

^{๔๔}Emory S. Bogardus, **leaders and leadership**, (New York : Appleton-century-Coffs, 1934), p. 313.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
สมคิด บางโม, (๒๕๔๗, หน้า ๘)	การที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งทางบวกและทางลบ
ประทาน คงฤทธิศึกษากร, (๒๕๕๖, หน้า ๑๐)	การกระทำที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตาม แล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร
นิตย์ สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๓๑)	พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์
วิฑูรย์ สิมะโชคดี, (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๔)	ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน
เรนซีส์ ไลเคิร์ท (Rensis Likert), (1967, p.172)	กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคลที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย
Solomal Ben, (1963, p.45)	บุคคลที่ใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยอมทำตามคำแนะนำของเขา
Ralph Stogdill, (1950, p.4)	เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
Ordway Tead, (1956, p.19)	ภาวะผู้นำเป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคล ชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
Emory S.Bogardus, (1956, p.19)	บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำจะประสบความสำเร็จผู้มีปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมบริบทในสังคมนั้นๆ ผู้วิจัยได้รวบรวมนักวิชาการบางท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ ยังถึงบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำ ที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้นำอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ”^{๕๕} ภาวะผู้นำ (Leadership) คือคุณลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพและอุปนิสัยของบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นได้รับความไว้วางใจจากบุคคลอื่นและนำพาบุคคลอื่นสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำคือจะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี อีกทั้งมีความมุ่งมั่นเพียรพยายามขณะเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยาก ทั้งจะต้องแผ่รังสีความเชื่อมั่นออกมา แม้ว่าตัวเองไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น บททดสอบสุดท้ายสำหรับผู้นำ คือ ความรู้สึกของผู้ร่วมประชุมว่าภายหลังการประชุมกับผู้นำแล้ว มีความรู้สึกอีกไหมและเชื่อมั่นหรือไม่

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการและผู้รู้จำนวนมากต่างพยายามศึกษา ภาวะผู้นำว่าอะไรทำให้บุคคลหนึ่งๆ มีความพิเศษ โดดเด่น ที่ทำให้คนอื่น ๆ เดินตามและในหลายกรณี สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ มีผู้พยายามให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็น

^{๕๕}วิเชียร วิทยอดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร:บริษัท อีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า

คุณสมบัติที่ดี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^{๔๖} และผู้นำจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องของการเสียสละ พากเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทุ่มเทสติปัญญา มุ่งทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว^{๔๗} นายแพทย์ประเวศ วะสี อธิบายว่า ผู้นำตามธรรมชาติจึงจะเป็นผู้นำที่แท้ โดยมีคุณลักษณะที่ ๑) ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะฉลาดกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เพราะการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมักมีเหตุปัจจัยที่ไม่ได้ของแท้ แต่ในการกระบวนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ของแท้จะปรากฏให้ได้รับรู้เสมอ ๒) เป็นคนที่เห็นแก่ส่วนรวม ทำให้ส่วนรวมมีกำลังในการทำงานร่วมกัน ความเห็นแก่ตัวหรือเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้คนได้รับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้ไม่ปรากฏ ๓) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง ถ้าเป็นคนฉลาดและเห็นแก่ส่วนรวมแต่เป็นคนไม่สื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่อง ก็เป็นผู้นำไม่ได้ ๔) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ คือ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างจากการได้ผู้นำวิธีอื่น ซึ่งมักมีเรื่องแตกแยกเรื่อรัง^{๔๘}

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำได้ว่า ผู้นำจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องของการเสียสละ พากเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและทุ่มเทสติปัญญา มุ่งทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ และสามารถบัญชาสั่งการผู้อื่นได้

ตารางที่ ๒.๕ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
วิเชียร วิทยอุดม, (๒๕๕๐, หน้า ๓)	ความเป็นผู้นำ ยังถึงบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำ ที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่สามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือนยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ลักษณะ

^{๔๖}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๕), หน้า ๔.

^{๔๗}วิกรม กรมดิษฐ์, *มองซีอีโอโลก*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท โพสต์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑), หน้า ๘.

^{๔๘}ประเวศ วะสี, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๐), ๑๘-๑๙.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
	ของความผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
วิกิกรม กรมศึกษา, (๒๕๕๑, หน้า ๘)	คุณลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพและอุปนิสัยของบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นได้รับความไว้วางใจจากบุคคลอื่นและนำพาบุคคลอื่นสอดรับกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำและผู้นำคือจะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี อีกทั้งมีความมุ่งมั่นเพียรพยายามขณะเผชิญหน้ากับปัญหายุ่งยากมีคุณสมบัติที่ดี
ประเวศ วะสี, (๒๕๔๐ ,หน้า๑๘-๑๙)	ผู้นำตามธรรมชาติจึงจะเป็นผู้นำที่แท้ โดยมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ๑. ฉลาด ๒. เป็นคนที่เห็นแก่ส่วนรวม ๓. เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง ๔. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี ๔ องค์ประกอบ คือ ความเสน่ห์ การดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด^{๔๙} ดังนี้

(๑) ความเสน่ห์ (charisma) คำว่า “charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึงพรสวรรค์ ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformational process) ที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตามการพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์นั้น ดูจากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำ ที่จะแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็น และชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้น

^{๔๙} Bass, B. M. & Avolio, B. J., **Manual for the multifactor leadership questionnaire**, Polo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1990), p.19.

(๒) การดลใจ (inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับความเสนาหา เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคต ขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนาหาจะดลใจผู้ตาม โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

การดลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (emotional support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำการดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ ดังนี้

๑. สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม
๒. ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ
๓. สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

โดยสรุปแล้ว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะดลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

(๓) กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหามีเหตุผล

(๔) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ (consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธอาจแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธโดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ดังนั้นผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ภาวะผู้นำแบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธสูงด้วย เหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การ

สนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้นำเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ^{๕๐} ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้นำและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เองในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจพฤติกรรมมุ่งมั่น พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ สถานการณ์ตามสถานการณ์นี้พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ตารางที่ ๒.๖ สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
Bass, B. M. & Avolio, B. J (1990 pp.19.)	๑.ความเสนาหา ๒.การคลไจ ๓.การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๔.การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
อ้างถึงใน, เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๗.)	ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ
Bass, B. M. & Avolio, B. J., Press, (1990, pp.19)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี ๔ องค์ประกอบ คือ ความเสนาหา การคลไจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

^{๕๐} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ”, ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๙๗.

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theory) นักวิชาการยังได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านี้มีอยู่มากมาย ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ ไว้ดังนี้

๑) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมองและมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมที่เกิดแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น นโปเลียน เลนิน ฮิตเลอร์ เป็นต้น

๒) ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ขณะนั้นว่ามีความสามารถที่จะแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ ภาวะผู้นำ จะสืบเนื่องมาจาก ภาวะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓) ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎีสองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือสถานการณ์ ปฏิบัติการโต้ตอบ การรับรู้และพฤติกรรมบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔) ทฤษฎีปฏิบัติการโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิบัติการโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่มและสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิบัติการโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคคลในสถาบัน มีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเองและของสถาบันได้เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็ คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือให้การยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ

การมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำนั่นด้วย^{๕๑}

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือการวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔) ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกันเพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ^{๕๒}

ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ

๑) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ภาวะผู้นำจึงเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถที่จะทำการจูงใจบุคคลอื่นๆ ให้มีการทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพล ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้น เป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำนั่น

๔) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลการเป็นผู้นำนั่นได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับบรรดาผู้ตามเป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

๕) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกเรื่องกิจกรรมกลุ่ม

^{๕๑}ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๑๑, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗), หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

^{๕๒}Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson, Management and Organization Behavior. (New York : John Willey & Sons,1970), pp. 255 – 259.

๖) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ

๗) ภาวะผู้นำในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคลแนวทางยอมรับว่าอำนาจระหว่างบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่มีพลังอำนาจบังคับสูงสุดซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจนั้นมาบังคับบุคคลอีกคนหนึ่งให้ลดการต่อต้าน เพาที่จะลดลงได้ให้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้

๘) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำเพื่อให้ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙) ภาวะผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกัน ซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกการใช้ความพยายามเพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐) ภาวะผู้นำในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group interaction)^{๕๓}

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำในแนวทางใหม่นี้ นักวิชาการหลายได้ศึกษาเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ ปรับตัว พัฒนาและบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทั้งสภาพแวดล้อมในองค์กรและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อบทบาทภาวะผู้นำ

ตารางที่ ๒.๗ สรุปทฤษฎีเกี่ยวภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ทฤษฎีเกี่ยวภาวะผู้นำ
ดิน ปรัชญพฤทธิ (๒๕๒๗, หน้า ๖๓๕-๖๓๗.)	ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ ไว้ดังนี้ คือ ๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม ๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ ๔. ทฤษฎีปฏิกิริยาโต้ตอบความคาดหวัง ๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม ๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

^{๕๓} Barbara Kelleman, *Leadership as a Political Act, in Leadership Multidisciplinary Perspectives*, (New Jersey : Prentice – Hall, 1984), p .70.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson, (1970, pp. 255 – 259.)	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้ คือ ๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ ๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม ๔. ทฤษฎีของผลรวม
Barbara Kelleman, (1984, p .70).	ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างเอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ ๑. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ๒. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ๓. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ๔. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลการเป็นผู้นำ ๕. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ๖. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ๗.ภาวะผู้นำในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล ๘. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ๙. ภาวะผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาท ๑๐. ภาวะผู้นำในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม
นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, (หน้า ๑๗-๒๘.)	จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรม หรือ สัญชาตญาณ และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจ อิทธิพลตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ทฤษฎีภาวะผู้นำ
Hersey, P. & Blanchard, K. H., (1977, p. 71.)	แบบภาวะผู้นำ คือ ๑. การมีส่วนร่วม ๒. การแนะ การให้โอกาสซักถาม ๓. การมอบหมายงาน ๔. การสั่ง ให้คำแนะนำเฉพาะเจาะจงและนิเทศ งานอย่างใกล้ชิด
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๖-๑๐๑.)	สถานการณ์ (Situation) ทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ ใช้วุฒิภาวะ (maturity) เป็นตัวแปร

๒.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ สิ่งสำคัญคือต้องมีผู้นำที่กล้าคิดกล้าทำกล้าตัดสินใจ จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ๆ ผู้วิจัยที่รวบรวมงานเอกสารทางวิชาการที่มีนักวิชาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ในที่จะหยิบยกมาไว้เป็นบางส่วนดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งผู้นำเข้า^{๕๔} ไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบเป็นลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกันทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจ ทรรศนะผู้ตามต้องมองเห็นวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจนโดยแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้นๆ นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม และให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมความเชื่อแลทรรศนะคติของผู้ตามได้^{๕๕}

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกินความคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่าพวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงาน

^{๕๔}Burns, J. M., **Leadership**, (New York : Harper & Row,1978).

^{๕๕}Podsakff, Mackenzie, **Moorman and fetter**, 1990, (cited by Podsakff, 1996), p.1.

ให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง^{๕๖} ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม^{๕๗} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึงผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น^{๕๘} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม^{๕๙}

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่นักวิชาการหลายได้ศึกษาเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องชัดเจน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภาวะแวดล้อมในด้านต่างๆ ปรับตัวพัฒนาและบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

ตารางที่ ๒.๘ สรุปเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Burns, J. M. (1978)	ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม
Podsakoff, (1996,p1)	สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมความเชื่อแลทัศนคติของผู้ตามได้

^{๕๖}Schultz and Schultz, “Develop by Job engagement”, (New York : Schultz & Schultz Enterprises, Inc, 1998), P. 211.

^{๕๗}Ibid, p 211.

^{๕๘}นิธย์ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๖), หน้า ๕๔.

^{๕๙}พิพิธ เรืองสมบัติ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๕๓), หน้า ๓๒.

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Schultz and Schultz, (1998, p.211)	ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกินความคาดหวัง
นิตย สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๕๔)	ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
พิพิธ เรืองสมบัติ, (๒๕๕๓, หน้า ๓๒.)	ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ในหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องประสบพบเจอกับผู้นำที่ต้องการให้หน่วยมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าหรือมีการพัฒนา ผู้วิจัยได้รวบรวมงานเอกสารของนักวิชาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง ๔ กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง ๑-๒ ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)^{๖๐} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดตระหนักรู้ในเรื่องภาระกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vission) ของทีมโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การตลอดจนพัฒนาความสามารถ

^{๖๐}รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต”, ปรินญาณพนธ์ วท.ด. (พฤติกรรมศาสตร์), (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒.

ของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น^{๖๑} ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

ดังนั้น แนวคิดหลักที่น่าสนใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I’s” (Four I’s)

แนวคิดหลักที่ศึกษาตามกระบวนการโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการ

๑. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL)^{๖๒} หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง queผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรม

^{๖๑}วันชัย ธงชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา”, วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศิลปกร, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

^{๖๒}อ้างแล้ว, หน้า ๓๒.

ของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)^{๖๓} หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)^{๖๔} หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามียุทธศาสตร์มากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

^{๖๓} รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต”, **ปริญญานิพนธ์ วท.ด.** (พฤติกรรมศาสตร์), (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒.

^{๖๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๒.

๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)^{๖๕} ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำจะมีความสัมพันธ์เป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษา

ตารางที่ ๒.๙ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๔๔, หน้า ๓๒)	พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

^{๖๕} อ่างแล้ว, หน้า ๓๒.

นักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
วันชัย ธงชัย, (๒๕๔๗, หน้า ๑๐.)	ผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดตระหนักรู้ในเรื่องภาระกิจ ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๔๔, หน้า ๓๒)	การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา

๒.๓.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้วิจัย ได้ค้นคว้าจากเอกสารของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน^{๖๖} เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนกรแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้น ยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม องค์การให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ ๒ วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังนี้

^{๖๖} กนกวรรณ วิเชียรเขต, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า ๓๐.

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างก็พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกัน คือ “ผู้นำจะให้ อะไรบ้างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ^{๒๗} (Kuhnert and Lewis) ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (bargaining) มากที่สุด ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน^{๒๘} มี

๑) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

๒) แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงานตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากการวิจัยของแบส โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี ๒ องค์ประกอบ คือการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย^{๒๙} ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการเสริมแรง (reinforcement) ให้แก่ผู้ตาม อาจชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวคิดของ Maslow) และเป็นแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่

(๒) การบริหารแบบวางเฉย (management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบ คือการตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (laissez faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้น จะปล่อยให้งานดำเนินไป โดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ผู้บริหารจะพยายามเอาตัวรอด และไม่ตัดสินใจ

^{๒๗}Kuhnert and Lewis อ้างถึงใน, เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ”, ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๘.

^{๒๘}Bass, B. M. & Avolio, B. J., *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990), p. 101.

^{๒๙}*Ibid.*, p. 71.

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (passive) และเชิงรุก (active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Passive Transactional Leadership) เป็นการบริหารโดยการวางแผน ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม รักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาด ผู้นำจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักจะเป็นไปทางลบ ผู้ตามอาจถูกตำหนิ และในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก (Active Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาทอย่างไรงานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกนี้ มีความคล้ายกับ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ เฮาส์ (House and Mitchell)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองจากประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่มจากงานวิจัยของเบส^{๗๐} (Bass) ได้ยืนยันว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่องานและต่อองค์กร พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมี^{๗๑} ดังนี้

- ๑) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
- ๒) มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
- ๓) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
- ๔) ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๕) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความรักดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเด็นนี้ยังสอดคล้องกับ เบิร์น^{๗๒} (Burns) อธิบายว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน จะเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น

^{๗๐} Ibid., p.71.

^{๗๑} Harris, P. R., **High performance leadership: Strategies for maximum career productivity**, (Illinois: Scott, Foreman, 1989), p. 9.

^{๗๒} Burns, J. M., **Leadership**, 3rd ed., (New York: Harper, 1997), p. 20.

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และรักดีต่อผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้^{๗๓} ดังนี้

๑) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

๒) พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ ขององค์กรและเพื่อส่วนรวม

๓) พัฒนาให้ผู้ตาม มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยทั่วไปแล้ว คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็น^{๗๔} ดังนี้

(๑) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(๒) เป็นคนกล้าและเปิดเผย

(๓) เชื่อมมั่นในคนอื่น

(๔) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน

(๕) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

(๖) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน

(๗) เป็นผู้มองการณ์ไกล

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี ๔ องค์ประกอบ คือ ความสนใจ การตัดสินใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด^{๗๕} ดังนี้

๑) ความสนใจ (charisma) คำว่า “charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึงพรสวรรค์ ความสนใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformational process) ที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม

การพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนหานั้น ดูจากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำ ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ตามเห็นว่า

^{๗๓} Yukl, G. A., **Leadership in organizations**, 4th ed., Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall, 1998), p. 221.

^{๗๔} Tiony, N. M. and Devanna, M. A., **The transformational leadership**, Training and Development Journal, July, 1986, pp. 1-32.

^{๗๕} Bass, B. M. & Avolio, B. J., **Manual for the multifactor leadership questionnaire**, Polo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1990), p.19.

ผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็น และชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้น

จากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนหาของเฮาส์ (House) ได้อธิบายตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสนหาหรือไม่

- (๑) ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
- (๒) ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
- (๓) ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
- (๔) ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
- (๕) ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
- (๖) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ
- (๗) ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
- (๘) ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

โดยสรุปแล้ว แบส (Bass) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของเฮาส์ ให้กว้างขวางขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสนหานั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสนหาจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า มากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง ความเสนหาในองค์ประกอบนี้ จึงหมายถึงปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสนหานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

๒) การดลใจ (inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับความเสนหา เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคต ขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนหาจะดลใจผู้ตาม โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น^{๗๖}

การดลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ทั้งด้วยการพูดและการกระทำการดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ดังนี้

- (๑) สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม
- (๒) ให้ความเชื่อในเหตุของการกระทำ
- (๓) สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

๓) กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้าง

^{๗๖} Ibid, p. 12.

ระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

๔) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ์ (consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรีกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจมีปัญหาในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะในหน่วยงานนั้นจะมีทั้งคนวงใน (Inner circle members) และคนวงนอก (outer circle members) คนวงในเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือคนวงนอก เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีของเบอร์นและของแบสเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การ การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำงานตามมาตรฐานขององค์การ โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงสุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็เพราะว่า ผู้นำมีความสามารถที่จะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชายกเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับสูงขึ้น และสามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้หลายวิธี

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้น ต่างกัน ๒ ประการที่สำคัญ คือประการแรก แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่าได้พยายาม

ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ยั่วให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ

จากการทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการหลายท่านมีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)

สรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพปรับตัว ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานแลกเปลี่ยนรางวัลเพื่อเป็นผลตอบแทนการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือกับคนในองค์กรให้ยอมรับเป็นเบื้องต้น

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กนกวรรณ วิเชียรเขต, (๒๕๕๑, หน้า ๓๐)	มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๔๐, หน้า ๕๘)	โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างก็พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง
Bass, B. M. & Avolio, B. J (1990, p. 101.)	ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน แลกเปลี่ยนรางวัล

นักวิชาการ	สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Burns, J. M., (1997, p. 20.)	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน จะเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น
Yukl, G. A., (1998, p. 221.)	ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้
Tiony, N. M. and Devanna, M. A., (1986, pp. 1-32.)	คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้ คือ ๑. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒. เป็นคนกล้าและเปิดเผย ๓. เชื่อมมั่นในคนอื่น ๔. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ๕. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ๖. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ๗. เป็นผู้มองการณ์ไกล
Yukl, G. A (1998, p. 221).	ผู้นำโดยเสนาหา มีลักษณะ ๑. มีความต้องการอำนาจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ๒. แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ๓. ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม ๔. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง ๕. ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ตาม ๖. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักวิชาการ	สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Bass, B. M. & Avolio, B. J, (1990, p.19).	ผู้นำโดยเสน่หานั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำ ผู้นำโดยเสน่หาจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำการ ตลใจผู้ตามนั้น การพูดและการกระทำการตลใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ดังนี้ ๑. สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม ๒. ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ ๓. สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

๒.๔ หลักพุทธธรรมปธาน ๔

พุทธธรรมตามแนวทางวิชาการพระพุทธศาสนาที่สามารถบูรณาการกับศาสตร์เกี่ยวข้องกับ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ ได้ทำการศึกษาค้นคว้า น่าสนใจ สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภาคเกษตรกรรมหรือภาคอุตสาหกรรม จึงมี ผลกระทบทั้งทางบวกและลบต่อวิถีชีวิตมนุษย์ที่อาศัยอยู่ในสังคมโลกและมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ อาทิเช่น ด้านที่อยู่อาศัย อาหาร ด้านยารักษาโรค ด้าน เครื่องนุ่งห่ม สิ่งเหล่านี้เรียกว่า ปัจจัย ๔ และ มนุษย์ต้องอาศัยปัจจัยเหล่านี้เพื่อการดำรงชีพ แต่ ก่อนที่มนุษย์จะได้มาซึ่งปัจจัย ๔ ต้องพยายามเรียนรู้ ปรารภความเพียรและความเข้าใจในรูปแบบที่ เกิดขึ้นภายในสังคมร่วมความรู้และความสามารถ ประสบการณ์ที่สะสมมาในอดีต และนอกจากนั้น สิ่ง หนึ่งที่ติดตัวตนมาในชาติอดีตซึ่งทุกคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น มนุษย์จึงมีความแตกต่างด้านเชื้อ ชาติและฐานะทางสังคม อย่างไรก็ตาม พระพุทธศาสนาถือว่า จุดประสงค์สำคัญของชีวิตมนุษย์ คือ การพัฒนาศักยภาพในตัวเองให้เต็มเปี่ยมด้วยประสบการณ์และการเก็บสั่งสมทุนทางปัญญา เพื่อเป็น ปัจจัยสำหรับบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของการดำรงชีวิต และ การบรรลุจุดหมายสูงสุดทาง พระพุทธศาสนาจึงต้องผ่านการเก็บสั่งสมบ่มเพาะอุปนิสัยมาชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง พุทธสาวกและ พุทธสาวิกาเป็นจำนวนมากที่บรรลุคุณธรรมขั้นสูงสุดได้ด้วย ต้องอาศัยคุณธรรมความดีที่เก็บสั่งสมไว้ ตั้งแต่อดีต

ดังนั้น ปธาน ๔ จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบรรลุจุดหมายสูงสุดในการดำเนินชีวิต ของมนุษย์ หรือ การบรรลุธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งจะได้เสนอในกรอบ ๔ ประเด็น คือ (๑) ความหมายของสัมมปปธาน (๒) ประเภทของสัมมปปธาน (๓) หลักของสัมมปปธาน และ (๔) องค์ ธรรมของสัมมปปธาน ดังนี้

๒.๔.๑ ความหมายของปธาน ๔

คำว่า สัมมปธาน ๔ เป็นศัพท์สมาสที่มาจากศัพท์ ๒ คำ คือ สัมมา + ปธาน โดยที่ สัมมา แปลว่า โดยชอบ และ ปธาน แปลว่า ความเพียร ดังนั้นจึงกล่าวว่า สัมมปธาน ๔ หมายถึง ความเพียรโดยชอบ คือว่า ความเพียรที่ต่อเนื่องไม่ลดละ ความเพียรที่ทำไปอย่างครึ่ง ๆ กลาง ๆ ทำแล้วหยุดทำไม่เรียกว่า สัมมปธาน ความเพียรที่หาอย่างต่อเนื่องเท่านั้นจึงเรียกว่า สัมมปธาน^{๗๗} นอกจากนี้ในหมวดธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติแทบทุกหมวดจะพบความเพียรแทรกอยู่ด้วย ในข้อใดข้อหนึ่ง การเน้นความสำคัญของธรรมข้อนี้ อาจพิจารณาได้จากพุทธพจน์ เช่น “ธรรมนี้เป็นของสำหรับผู้ปรารถนาความเพียร มิใช่สำหรับคนเกียจคร้าน”^{๗๘}

ภิกษุทั้งหลายบุคคลรู้ชัดถึง คุณธรรม ๒ ประการ คือ ๑) ความเป็นผู้ไม่สั่นโยนในกุศลธรรมทั้งหลาย ๒) ความเป็นผู้ไม่ยอมถอยหลังในการบำเพ็ญเพียร เพราะฉะนั้นแล เธอทั้งหลายพึงศึกษา ดังนี้ว่า เราจักตั้งความเพียรอันไม่ถอยหลัง ถึงจะเหลือแต่หนัง เอ็น และกระดูก เนื้อและเลือดในสรีระจะแห้งเหือดไปก็ตามที ถ้ายังไม่บรรลุผลที่บุคคลควรบรรลุถึงด้วยเรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษแล้วที่จะหยุดยั้ง ความเพียรเสีย เป็นอันไม่มี เธอทั้งหลายพึงศึกษาฉะนี้^{๗๙}

สรุปความว่า สัมมปธาน ๔ หมายถึง ความเพียรชอบ ความพยายามชอบ หรือการปฏิบัติเพื่อให้เข้าถึงความสำเร็จ และจุดมุ่งหมายของการดำเนินชีวิต และการทำงานของตนด้วยความชอบไม่ผิดกฎหมาย หรือไม่ได้สร้างความเดือดร้อนให้กับตนเองและสังคม ดังข้อความที่ว่า “เราจักตั้งความเพียรอันไม่ถอยหลัง ถึงจะเหลือแต่หนัง เอ็น และกระดูก เนื้อและเลือดในสรีระจะแห้งเหือดไปก็ตามทีถ้ายังไม่บรรลุผลที่บุคคลควรบรรลุถึงด้วยเรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษแล้วที่จะหยุดยั้งความเพียรเสียเป็นอันไม่มี เธอทั้งหลายพึงศึกษาฉะนี้” แสดงให้เห็นว่า พระองค์ตั้งใจอย่างแน่วแน่จะบำเพ็ญเพียรหาที่สุดมิได้เพื่อจะบรรลุธรรม ฉะนั้น ถ้าบุคคลใดก็ตามมีความประสงค์จะพบกับความสำเร็จในการดำเนินชีวิตสามารถนำหลักสัมมปธาน ๔ คือ ความเพียรชอบ และธรรมนี้เป็นของสำหรับผู้ปรารถนาความเพียร มิใช่สำหรับคนเกียจคร้าน

^{๗๗} พระคันธसारิกิวัจค์, โพรยปักขิยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๔๒.

^{๗๘} อ.อรรถก. (ไทย) ๒๓/๑๒๐/๒๓๗.

^{๗๙} อ.ทก. (ไทย) ๒๐/๒๕๑/๖๔.

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปความหมายของปธาน ๔

นักวิชาการ/พระสูตร	ความหมายของ ปธาน ๔
พระคัมภีรสาราถิวงศ์, (๒๕๔๙, หน้า ๔๒)	สัมมปธาน เป็นศัพท์สมาสที่มาจากศัพท์ ๒ คำ สัมมา + ปธาน โดยที่ สัมมา แปลว่า โดยชอบ และ ปธาน แปลว่า ความเพียร
อง.อภฺรฺรูก. (ไทย) ๒๓/๑๒๐/๒๓๗.	พุทฺทพจนฺ ธรรมนี้เป็นของสำหรับผู้ปรารถนาความ เพียร มิใช่สำหรับคนเกียจคร้าน
อง.ทูก.(ไทย) ๒๐/๒๕๑/๖๔.	๑) ความเป็นผู้ไม่สั่นโคซใน กุศลธรรมทั้งหลาย ๒) ความเป็นผู้ไม่ยอมถอยหลังในการบำเพ็ญ เพียร

๒.๔.๒ ประเภทของปธาน ๔

๑) สัมมปธานที่อธิบายในพระอภิธรรมปิฎก^{๘๐} ได้แก่ ในสัมมปธานวิงค์ สุตตันตภา
ชนีย สัมมปธาน ๔ คือ

(๑) สร้างฉันทะ พยายาม ปรารถนาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น ป้องกันบาป
อกุศลธรรมไม่ให้เกิดขึ้น

(๒) สร้างฉันทะ พยายาม ปรารถนาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาป
อกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

(๓) สร้างฉันทะ พยายาม ปรารถนาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น เพื่อยังกุศล
ธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด

(๔) สร้างฉันทะ พยายาม ปรารถนาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น เพื่อความ
ดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว เพียรป้องกันบาปอกุศล
ธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด เป็นต้น

ธรรมเหล่านั้น หมายถึง บาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด คือ อกุศลมูล ๓ คือ โลภะ โทสะ
โมหะ และ กิเลสที่ตั้งอยู่ในฐานเดียวกับอกุศลมูลนั้น ได้แก่ เวทนาขันธ สัมผัสขันธ สังขารขันธ และ
วิญญาณขันธที่สัมปยุตด้วยอกุศลมูลนั้นและกายกรรม วาจากรรม มโนกรรมที่มีอกุศลมูลนั้นเป็น
สมุฏฐานธรรมเหล่านี้เรียกว่า บาปอกุศล ธรรมที่ยังไม่เกิด คือ การสร้างฉันทะ พยายาม ปรารถนาความ
เพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดด้วยประการฉะนี้

^{๘๐} อภ.สง.(ไทย) ๓๕/๓๙๐/๓๒๘-๓๓๒.

๒) สัมมปปธานที่อธิบายในพระวินัยปิฎก^{๘๑} ได้แก่ ในบทภาษณีย์ ที่ชื่อว่า อุตตริมนุสสรธรรม คือ ฌาน วิโมกข์ สมาธิ สมาบัติฌานทัสสนะ มรรคภาวนา การทาผลให้แจ้ง การละกิเลส ภาวะที่จิตปลอดจากกิเลส ความยินดีในเรือนว่าง คำว่า มรรคภาวนา ได้แก่ สติปัฏฐาน ๔, สัมมปปธาน ๔, อิทธิบาท ๔, อินทริย์ ๕, พละ ๕, โพชฌงค์ และ อริยมรรคมีองค์ ๘ ปรากฏใน จัมมขันธกะ โสณโกฬิวิสวัตถ ว่า “ โสณโกฬิวิสะได้รับการบรรพชาอุปสมบทในพุทธสำนักและเมื่อท่านอุปสมบทได้ไม่นานพานักอยู่ ณ ป่าสัตะวัน ท่านปรารถนาความเพียรอย่างยิ่ง^{๘๒} เติบจนจนเท่าทั้งสองแตกสถานที่ เติบจนจนเพี้ยนเล็ดดุจที่ฆ่าโค”

๓) สัมมปปธานที่อธิบายในพระสุตตันตปิฎก ได้แก่ ในมหาปริณิพพานสูตร ความว่า ธรรมที่เราแสดงแล้วเพื่อความรู้ยิ่ง เธอทั้งหลายพึงเรียน เสพ เจริญทำให้มากด้วยดีโดยวิธีที่พรหมจรรย์นี้จะพึงตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน ข้อนั้นพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมุ่มมาก เพื่อสุขแก่คนหมุ่มมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลกเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย คืออะไร คือ สติปัฏฐาน ๔, สัมมปปธาน ๔, อิทธิบาท ๔, อินทริย์ ๕, พละ ๕, โพชฌงค์ ๗ และ อริยมรรคมีองค์ ๘

ธรรมเหล่านี้ คือ เมื่อพระพุทธรองค์แสดงแล้วเพื่อความรู้ยิ่ง เธอทั้งหลายพึงเรียน เสพเจริญ ทำให้มากด้วยดีโดยวิธีที่พรหมจรรย์นี้จะพึงตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน ข้อนั้นพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมุ่มมาก เพื่อสุขแก่คนหมุ่มมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เพื่อเกื้อกูลเพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย^{๘๓}

ปรากฏในติสสเมตเตยยสุตตนิทเทศ^{๘๔} ความว่า คำสั่งสอนส่วนปฏิบัติ เป็นอย่างไร คือ การปฏิบัติชอบ การปฏิบัติเหมาะสม การปฏิบัติที่ไม่เป็นข้าศึก การปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ การปฏิบัติธรรมถูกต้องตามหลักธรรม การรักษาศีลให้บริบูรณ์ความเป็นผู้สำรวจอินทริย์ทั้ง ๖ (ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ) ความเป็นผู้รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร ความเป็นผู้มีสมาธิเพียรเครื่องตั้งมั่นอยู่เสมอ สติสัมปชัญญะ สติปัฏฐาน ๔ สัมมปปธาน ๔ อิทธิบาท ๔ อินทริย์ ๕ พละ ๕ โพชฌงค์ ๗ อริยมรรคมีองค์ ๘ นี่ชื่อว่าคำสั่งสอนส่วนปฏิบัติ จากประเภทของสัมมปปธาน ๔ ที่ปรากฏในทั้งสามปิฎกสามารถสรุปได้ว่า ความเพียรชอบที่ป้องกันบาปอกุศลธรรม ความเพียรชอบที่ละบาปอกุศลธรรม ความเพียรชอบที่ทำให้เกิดกุศลธรรม และ ความเพียรชอบที่รักษากุศลธรรม ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องมีจิตตั้งมั่นในศีล และอย่างให้ความโกรธ ความโลภ ความหลงมาครอบงำจิตได้ จึงจะทำให้เกิดความเพียรได้และเข้าถึง

^{๘๑}วิ.ม. (ไทย) ๑/๑๙๙/๑๙๕.

^{๘๒}วิ.ม. (ไทย) ๗/๒๘๕/๒๘๔.

^{๘๓}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๘๔/๑๓๑.

^{๘๔}ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๕๐/๑๗๔.

ความดีหรือความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้ หรือแม้แต่ การปฏิบัติธรรมเช่นเดียวกัน นอกจากผู้ปฏิบัติมีความเพียรชอบแล้วจะต้องมีการรักษาศีลให้บริบูรณ์ด้วย

สรุป ประเภทของสัมมปปธาน ๔ ตามแนวทางวิชาการพระพุทธศาสนาที่สามารถบูรณาการกับศาสตร์เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ คือ การปฏิบัติชอบ การปฏิบัติเหมาะสม การปฏิบัติที่ไม่เป็นข้าศึก การปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ การปฏิบัติธรรมถูกต้องตามหลักธรรม การรักษาศีลให้บริบูรณ์ความเป็นผู้สำรวจอินทรีย์ทั้ง ๖ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปประเภทของปธาน ๔

นักวิชาการ/พระสูตร	ประเภทของ ปธาน ๔
วิ.ม.(ไทย) ๗/๒๘๕/๒๘๔.	ในสัมมปปธานวิภังค์ สุตตันตภาษณีย์ ๑. สร้างฉันทะ พยายาม ปราปรภาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น ๒. สร้างฉันทะ พยายาม ปราปรภาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรม ๓. สร้างฉันทะ พยายาม ปราปรภาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด ๔. สร้างฉันทะ พยายาม ปราปรภาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่
วิ.มทา.(ไทย) ๑/๑๙๙/๑๙๕.	สัมมปปธานที่อธิบายในพระวินัยปิฎก อุดตริมนุสสธรรม วิโมกข์ สมาธิ สมาบัติฌานทัสสนะ มรรคภาวนา การทำผลให้แจ้ง การละกิเลส ภาวะที่จิตปลอดจากกิเลส ความยินดีในเรือนร่าง
ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๘๔/๑๓๑.	สัมมปปธานที่อธิบายในพระสุตตันตปิฎก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลกเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย คืออะไร คือ สติ ปิฎฐาน ๔ สัมมปปธาน ๔
ช.ม.(ไทย) ๒๙/๕๐/๑๗๔.	ปรากฏในติสสเมตเตยยสุตตนิเทศคำสั่งสอน ส่วนปฏิบัติ เป็นอย่างไร คือ การปฏิบัติชอบ การปฏิบัติเหมาะสม การปฏิบัติที่ไม่เป็นข้าศึก การปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ การปฏิบัติธรรมถูกต้อง

นักวิชาการ/พระสูตร	ประเภทของ ปธาน ๔
	ตามหลักธรรม การรักษาศีลให้บริบูรณ์ความเป็นผู้สำรวจอินทรีย์ทั้ง ๖ (ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ)

๒.๔.๓ หลักปธาน ๔

สัมมปปธาน ๔^{๔๕} เป็นองค์ธรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดญาณ เป็นเรื่องของความเพียร ๔ หรือ สัมมาวายามะ ได้แก่ ความพยายามในทางที่ชอบ ซึ่งเป็นการปฏิบัติในขั้นของจิตใจคือ ในส่วนของ จิตตสิกขาในข้อธรรมนี้ได้แสดงไว้เป็น ๔ อย่างคือ^{๔๖}

๑) สังวรปธาน ได้แก่เพียรระวังไม่ให้บาปเกิดขึ้นภายในจิต ในขั้นของการปฏิบัติขั้นนี้ ทรงสอนให้ปลูกฝังความพอใจในการที่จะสรวมระวัง เพื่อไม่ให้บาปเกิดขึ้นภายในจิต อันได้แก่ การสำรวจอินทรีย์ทั้ง ๖ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เวลาเห็นรูปฟังเสียง ดมกลิ่น ลิ้นรสถูกต้องโณภูมิจิต รู้ธรรมารมณ์ด้วยใจ แต่การปฏิบัติจะต้องอาศัยความพยายาม ประการความเพียร คือ การกระทำที่ติดต่อกันไปสามารถสำรวจได้มากน้อยแค่ไหนเพียงใดก็ประครองจิตไว้ คือ รักษาคุณภาพจิตไว้ในฐานนั้นๆ แล้วก็พยายามสรวมระวังต่อไป

๒) ปหานปธาน เพียรละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว หมายถึง การทำฉันทะให้เกิดพยายาม ประการความเพียร ประครองจิตตั้งมั่น เพื่อละอกุศลธรรมอันลามกที่เกิดขึ้นแล้ว

๓) ภาวนापธาน เพียรทาคุศลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น หมายถึง การทำฉันทะให้เกิดพยายาม ประการความเพียร ประครองจิตตั้งมั่น เพื่อทาคุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น

๔) อนรักขापธาน เพียรรักษาคุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นมิให้เสื่อมและเจริญยิ่งขึ้นไปไพบูลย์ หมายถึง การทำฉันทะให้เกิด พยายาม ประการความเพียร ประครองจิต ตั้งมั่น เพื่อความตั้งมั่นเพื่อความไม่หลงลืมเพื่อความไพบูลย์ เพื่อความเจริญ เพื่อให้บริบูรณ์แห่งคุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตาม สัมมปปธาน ๔ คือ^{๔๗} การมุ่งมั่นทำความชอบ มี ๔ ประการ คือ (๑) สังวรปธาน คือ เพียรระงับระวังการกระทำอกุศล ไม่ให้เกิดขึ้น (๒) ปหานปธาน คือ เพียรละเลิกอกุศลที่กำลังกระทำอยู่ (๓) อนรักขปธาน คือ เพียรรักษา คุศลธรรม ที่เกิดขึ้นแล้ว และ (๔) ภาวนापธาน คือ เพียรฝึกฝนและเจริญบำรุงคุศลธรรมให้เจริญยิ่งขึ้น

^{๔๕} ๐.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๖๙/๙๖, ๑๔/๒๐,๑๓/๑๙.

^{๔๖} สีนชัย วงษ์จันทน์, “การศึกษาคติภพของคฤหัสถ์ผู้เป็นพระอริยบุคคลในพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย - มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔.

^{๔๗} สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, นวโกวาท, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๐.

สรุป หลักของสัมปธาน ๔ ตามแนวทางวิชาการพระพุทธศาสนาที่สามารถบูรณาการ กับศาสตร์เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ คือ หลักเพียรระงับระวังการกระทำกุศล หลักเพียรละเลิกอกุศลที่กำลังกระทำอยู่ หลักเพียรรักษา กุศล ธรรม ที่เกิดขึ้นแล้ว และ หลักเพียรฝึกฝนและเจริญบำรุงกุศลธรรมให้เจริญยิ่งขึ้น

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปหลักของปธาน ๔

นักวิชาการ/พระสูตร	หลักของ ปธาน ๔
สินชัย วงษ์จำนง, (๒๕๔๘, หน้า ๓๔)	ธรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดญาณ เป็นเรื่องของ ความเพียร ๔ หรือ สัมมาวายามะ ๑. หลักเพียรระงับไม่ให้บาปเกิดขึ้นภายในจิต ๒. หลักการทำฉันทะให้เกิด พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิตตั้งมั่น ๓. หลักเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น ๔. หลักเพื่อให้บริบูรณ์แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้น
สมเด็จพระมหาสมณเจ้า, (มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐)	ปธาน ๔ คือ หลักการมุ่งมั่นทำความชอบ มี ๔ ประการ ๑) สังวรปทาน คือ เพียรระงับระวังการกระทำ อกุศล ไม่ให้เกิดขึ้น ๒) ปหานปทาน คือ เพียรละเลิกอกุศลที่กำลังกระทำอยู่ ๓) อนุรักษปทาน คือ เพียรรักษา กุศลธรรม ที่เกิดขึ้นแล้ว ๔) ภาวนापทาน คือ เพียรฝึกฝนและเจริญบำรุง กุศลธรรมให้เจริญยิ่งขึ้น

๒.๔.๔ องค์ธรรมของปธาน ๔

ปธาน ๔ มีองค์ธรรมที่เป็นตัวปฏิบัติการ คือ ความเพียรซึ่งจัดเป็นสังขารชั้นธัมมิกังคะ วิงค์ที่ว่า “ปธาน ๔ ไม่เป็นจิต ปธาน ๔ เป็นเจตสิก”^{๘๘} ส่วนหนึ่งแห่งสังขารชั้นธัมมิกังคะที่เรียกว่า สัมมปธาน ๔ นี้ หมายถึง ความเพียรชอบ ความเพียรใหญ่ โดยปฏิบัติการใน ๔ หน้าที่ คือ สังวรปธาน ได้แก่ เพียรระวังหรือเพียรปิดกั้น คือ เพียรระวังยับยั้งบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น ปหานปธาน ได้แก่ เพียรละ หรือ เพียรกำจัด คือ เพียรละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ภาวนาปธาน ได้แก่ เพียรเจริญ หรือ เพียรก่อให้เกิด คือ เพียรทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้นและอนุรักษนาปธาน ได้แก่ เพียรรักษา คือ เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นและให้เจริญยิ่งขึ้นไปจนไฟไหม้^{๘๙}

ดังนั้น องค์ธรรมของปธานทั้ง ๔ นี้ ได้แก่ วิริยเจตสิก ตามสัมปโยคณัย วิริยเจตสิก ประกอบกับจิตได้ ๗๓ หรือ ๑๐๕ ดวง (เว้นวิริยจิต ๑๖) แต่วิริยเจตสิกที่เป็นสัมมปธานได้เฉพาะที่ประกอบกับกุศลญาณสัมปยุตตจิต ๑๗ เท่านั้น คือ มหากุศลญาณ สัมปยุตตจิต ๔, มหัคคตกุศล ๙, มัคคจิต ๔, องค์ธรรมนั้นมีจุดมุ่งหมายก็คือ การบรรลुरुธรรม คือ การใช้ความเพียรทั้งสี่วาระนี้ คือ การปฏิบัติการแห่งส่วนหนึ่งสังขารชั้นธัมมิกังคะที่เรียกว่า วิริยะ การนำความเพียรมาทำไม่ให้ความโกรธ ความโลภ และความหลงเกิดขึ้นนี้ คือ สังวรปธาน การนำความเพียรนี้มาละความโกรธ และความหลงนี้ คือ ปหานปธาน การนำความเพียรนี้มาทำสมาธิให้เกิดขึ้นนี้ คือ ภาวนาปธานและการนำความเพียรนี้มารักษาสัมมาสมาธิที่เกิดขึ้นแล้วให้สมาธิตั้งมั่นและเจริญต่อไปนี้คือ อนุรักษนาปธานเป็นหลักปฏิบัติเพื่อบรรลुरुธรรม เป็นต้น^{๙๐}

สรุป องค์ธรรมปธาน ๔ ตามแนวทางวิชาการพระพุทธศาสนาที่สามารถบูรณาการกับศาสตร์เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ คือ องค์ธรรมปฏิบัติการใน ๔ หน้าที่ คือ ได้แก่ (๑) หน้าที่เพียรระวังยับยั้งบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น (๒) หน้าที่เพียรละ หรือ เพียรกำจัด (๓) หน้าที่เพียรเจริญ หรือ เพียรก่อให้เกิด (๔) หน้าที่เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นและให้เจริญยิ่งขึ้นไปจนไฟไหม้

^{๘๘} อภิ.วิ.(ไทย) ๓๕/๔๓๐/๓๔๐.

^{๘๙} อภิ.สง.(ไทย) ๓๔/๑๓๗๗/๓๔๒ , วิสุทธิ.(ไทย) ๘๒๐/๑๑๐๙.

^{๙๐} นันทพล โรจนโกศล, “การศึกษาวเคราะห์แนวคิดเรื่องชั้นธัมมิกังคะ ๕ กับการบรรลुरुธรรมในเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๓.

ตารางที่ ๒.๑๔ สรุปองค์ธรรมปธาน ๔

นักวิชาการ/พระสูตร	องค์ธรรมของปธาน ๔
อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๐/๓๔๐.	สัมมปธาน ๔ มีองค์ธรรมที่เป็นตัวปฏิบัติการ คือความเพียรซึ่งจัดเป็นสังขารชั้น
อภิ.สง. (ไทย) ๓๔/๑๓๗๗/๓๔๒ , วิสุทธิ. (ไทย) ๘๒๐/๑๑๐๙.	ความเพียรชอบ ความเพียรใหญ่ โดยปฏิบัติการ ใน ๔ หน้าที่ คือ สังวรปธาน
นันทพล โรจนโกศล, (๒๕๔๘, หน้า ๑๖๓)	องค์ธรรมนั้นมีจุดมุ่งหมายก็คือ การบรรลุธรรม คือ การใช้ความเพียรทั้งสี่วาระนี้ คือ การปฏิบัติการแห่งส่วนหนึ่งสังขารชั้นที่เรียกว่า วิริยะ

๒.๔.๕ ความสำคัญของหลักปธาน ๔ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญหลักปธาน ผู้นำที่ตั้งอยู่ในปธาน ๔ จะเป็นผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เพราะผู้นำมีคุณธรรมผู้ตามก็ยอมให้ความศรัทธาและนับถือ และได้ศึกษาหลักธรรมพุทธธรรมและงานที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ผู้นำที่ใช้หลักการเชิงพุทธสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและมีความสำคัญต่อการนำพระพุทธศาสนากลับคืนสู่พื้นแผ่นดินในอินเดียปัจจุบันอย่างมากท่านหนึ่งคือ ดร.บี.อาร์. อัมเบตการ์ (Dr. B. R. Ambedkar, พ.ศ. ๒๔๓๔ - ๒๔๙๙) ซึ่งถือเป็นนักการเมืองและนักปกครองต้นแบบในวงการพุทธศาสนา ดร.บี.อาร์. อัมเบตการ์ ได้รับการยกย่องในหมู่ชาวอินเดียด้วยกันเองว่า เป็นนักการเมืองตัวอย่างแห่งชาวอินเดีย ในทุกวันนี้ อนุสาวรีย์ของท่านยังคงยืนตระหง่านอยู่หน้ารัฐสภาของอินเดียให้ผู้คนเคารพกราบไหว้ เพราะท่านเป็นประธานยกร่างรัฐธรรมนูญปกครองอินเดียฉบับแรก และเป็นอดีตรัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรมและรัฐมนตรีแรงงานของรัฐบาลอินเดียในสมัยชุดแรกของนายกรัฐมนตรีศรีอวาทลาล เนห์รู (Jawaharlal Nehru)^{๑๑} ความสำคัญตามแนวความคิดของความเป็นผู้นำทางพุทธยังมีปรากฏอยู่ในการศึกษาของปราชญ์ชาวพุทธในปัจจุบัน ที่พยายามจะสอดแทรกเนื้อหาทางธรรมะเข้ากับการปกครองของบ้านเมือง และให้การศึกษาแก่ประชาชนในการเลือกตัวแทนที่เป็นคนมีคุณธรรม มีศีลธรรม เช่น การศึกษาของ จ่านงค์ ทองประเสริฐ เลขาธิการราชบัณฑิตยสถาน ที่กล่าวว่า การที่จะพัฒนาคนในชาตินั้น จุดที่สำคัญที่สุดก็คือบุคคลที่เป็นขั้นผู้นำของชาติจะต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีของประชาชนด้วย เพราะตามปกติประชาชนมักจะ

^{๑๑}บี. อาร์. อัมเบตการ์, พระพุทธศาสนา แนวคิดเพื่อพัฒนาสังคมและการเมือง, แปลโดย พระราชปัญญาเมธี (สมชัย กุศลจิตโต), (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๙๗.

ถือผู้นำเป็นแบบอย่าง ถ้าผู้นำตั้งอยู่ในธรรม ประชาชนก็มักจะตั้งอยู่ในธรรมด้วย ถ้าผู้นำประพฤติออกนอกกลุ่มนอกทาง ประชาชนก็มักเป็นคนคดโกงอันธพาล เกรไปด้วย พระพุทธเจ้าตรัสว่า บัณฑิตควรทำตนให้ตั้งอยู่ในคุณอันสมควรก่อน จึงควรสอนผู้อื่นในภายหลัง เมื่อปฏิบัติได้อย่างนี้บัณฑิตก็จะมีวิมวาท^{๙๒} ความสำคัญการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านหลักคุณธรรมเป็นการใช้อำนาจโดยชอบธรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกและประชาชนมีคุณภาพ ซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ในการประกอบอาชีพที่สุจริตรู้จักพึ่งพาอาศัยกันสุภาพอ่อนโยนและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ผู้ที่ขาดคุณธรรมย่อมเป็นเหตุผลของคนเสื่อมบุคลในหน่วยงานมักจะแตกแยกขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานลดลง^{๙๓} หลักการเชิงพุทธแบบนี้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ทันสมัยเป็นปัจจุบันมีความสำคัญยิ่งของพระสังฆาธิการและองค์กรอื่นๆ

กล่าวได้ว่าประเด็นความสำคัญของหลักปธานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ใช้หลักการเชิงพุทธสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผลปรับตัวของพระสังฆาธิการมาพัฒนาและบริหารองค์กรสงฆ์ให้ประสบความสำเร็จได้ ตามหลักปธาน ๔ ความเพียรชอบ ความพยายามชอบ และ การตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติเพื่อการเข้าถึงธรรมะอันเป็นคำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เมื่อผู้ปฏิบัติทุกคนเข้าถึงจะทำให้จิตเบิกบาน สดใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ชีวิตงดงาม ซึ่งมีหลักการปฏิบัติ ๔ ประการ ได้แก่ สังวรปธาน เพียรระวังบาปที่จะเกิดขึ้น ปหานปธาน เพียรละบาปที่เกิดขึ้นแล้ว ภาวนापธาน เพียรบำเพ็ญกุศลให้เกิดขึ้น และ อนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้ว ถ้ามุขยที่อาศัยในสังคมโลกปัจจุบันปฏิบัติตามหลักสัมมปธาน เชื่อว่า การกระทำผิดศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม กฎหมายบ้านเมืองตลอดทั้งกติกาสังคมที่กำหนดขึ้นโดยมนุษย์เองก็จะไม่เกิดขึ้นโดยสิ้นเชิง

อันคำว่า ปธานะ แปลกันง่ายๆ เข้าใจง่ายๆ ว่าเพียร สัมมป คือสัมมา ก็แปลว่าชอบ คำว่าปธานะนี้ก็แปลตามศัพท์ว่า ทรงไว้ข้างหน้า คือตั้งไว้ข้างหน้า อันหมายความว่าความเพียรที่พึงกระทำก่อน ไม่ใช่กระทำในภายหลัง และคำว่าปธานะนี้ก็มาใช้อย่างถึงสิ่งที่เป็นประธาน เช่น

^{๙๒} จานงค์ ทองประเสริฐ, ศาสนาปรัชญาประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ต้นอ่อนแกรมมี จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๑๒๓ - ๑๒๔.

^{๙๓} พระชัชวาลย์ ชูตินโร (โมราเลิศ), “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์” ,วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, หน้า ๕๐.

พระพุทธรูปซึ่งตั้งอยู่เป็นหลักสำคัญในอุโบสถ หรือในโบสถ์ ก็เรียกว่าพระประธาน พระพุทธเจ้าเมื่อประทับอยู่ในหมู่สงฆ์ ก็เรียกว่าประทับอยู่เป็นประธานแห่งสงฆ์ บุคคลที่นั่งอยู่ข้างหน้าเป็นประธานของการประชุม ก็เรียกว่าประธานที่ประชุม ก็ตรงตามศัพท์ว่าดำรงอยู่ข้างหน้า หรือตั้งไว้ข้างหน้าและความเพียรที่มาเรียกว่าปธานนี้ จึงมีความหมายว่า เป็นความเพียรที่พึงตั้งขึ้นไว้เบื้องหน้า พึงกระทำก่อน เพราะว่าทุกคนนั้นย่อมมีสิ่งที่พึงทำหลายอย่าง ผู้ที่มีธุระมาก ก็ต้องมีความเพียรที่จะต้องกระทำมาก แต่ในบรรดาธุระที่กระทำนั้น จะทำเรื่องใดเป็นที่ ๑ เรื่องใดเป็นที่ ๒ เรื่องใดเป็นที่ ๓ หรือว่าในเวลาใดในเวลาหนึ่ง จะพึงทำเรื่องใดในเวลาหนึ่ง และเมื่อได้กำหนดไว้ดังนี้ ถ้ากำหนดไว้ว่าเป็นเรื่องที่พึงทำที่ ๑ ที่ ๒ เรื่องที่พึงทำเป็นที่ ๑ ก็เรียกว่าเป็นเรื่องที่เป็นประธาน ความเพียรที่พึงกระทำในเรื่องนั้นก็เรียกว่า ปธาน หรือว่าถ้ากำหนดเวลา ว่าในเวลาใดจะทำเรื่องใด ถึงเวลานั้นก็ทำเรื่องนั้น เรื่องนั้นก็จะเป็นประธานของเรื่องทั้งหลายในเวลานั้น คือจะต้องทำในเวลานั้น และความเพียรที่กระทำก็เรียกว่าปธาน ดังเช่นในเวลานี้เป็นเวลาที่ท่านผู้มุ่งปฏิบัติธรรม กำหนดไว้ว่าจะมาฟังธรรมมาปฏิบัติธรรม ในเวลานี้เรื่องการปฏิบัติธรรม เรื่องการฟังธรรมปฏิบัติธรรมจึงเป็นประธาน เรื่องอื่นกีดไว้ก่อน และความเพียรที่พึงทำก็เรียกว่าเป็นประธานสัมมปปธานนั้นแปลเพื่อเข้าใจง่ายว่าความเพียรชอบ และมีความหมายของการใช้คำว่า ปธานะ หรือปธาน ว่าตั้งความเพียรเอาไว้ในเบื้องหน้า คือในอันดับหนึ่งเหมือนอย่างประธานในที่ประชุม เป็นที่หนึ่งในที่ประชุม ความเพียรที่จะเป็นปธานนั้น จึงเป็นความเพียรที่พึงเริ่มทำในทันที ไม่ผัดเพี้ยน และมีความหมายถึงด้วยว่า ตามกำหนดที่ได้ตั้งใจไว้ เช่นในขณะนี้ก็ได้ตั้งใจไว้ว่า จะมาทำความเพียรฟังและปฏิบัติธรรม เมื่อถึงเวลาที่กำหนดก็ต้องถือว่าเวลานี้ เป็นเวลาที่จะต้องมาฟังธรรม และปฏิบัติธรรมเป็นที่หนึ่ง จึงได้มากันได้ ถ้าหากว่าไม่ได้ถือว่าเป็นที่หนึ่งที่จะต้องทำในเวลานี้ ก็จะมีเรื่องอื่นที่จะทำเข้ามาแทรกแซง ดึงไปให้ทำในเรื่องนั้นๆ เมื่อเป็นดังนี้ก็เป็นอันว่ามาฟังธรรมและปฏิบัติธรรมในเวลานี้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นจึงใช้คำว่า ปธานะ หรือ ปธาน ตั้งความเพียรที่จะทำไว้ทันที ซึ่งเมื่อก้าวโดยย่อแล้วก็มี ๔ สังวรปธาน เพียรระวังบาปที่ยังไม่เกิด ไม่ให้เกิดขึ้น ปธานปธาน เพียรละบาปที่เกิดขึ้นแล้ว ภวานาปธาน เพียรทำกุศลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น ๔ ออนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไว้ และเพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้นจนบริบูรณ์ และพระพุทธเจ้ายังได้ตรัสไว้ทุกข้อว่าให้ ตั้งฉันทะ คือทำฉันทะความพอใจให้เกิด ทำความเริ่ม คือเริ่มทำความเพียร ยังความเพียรให้ตั้งขึ้น ตั้งจิต คือเอาจิตใจตั้งให้แน่วแน่เพื่อจะทำเพียร ตั้งความเพียรไว้ข้างหน้า คือเริ่มทำ และทำติดต่อกันไปจนบรรลุถึงผลที่ต้องการ

สัมมปปธาน^{๙๔} ทั้ง ๔ นี้ตรัสแสดงไว้ในหมวดโพธิปักขิยธรรม ธรรมะที่เป็นฝ่ายแห่งความตรัสรู้ เป็นหมวดที่ ๒ คือต่อจากสติปัฏฐาน อันได้แก่สติปัฏฐาน ๔ แล้วก็ตรัสสัมมปปธาน ๔ ต่อกันไป หากจะแสดงให้เห็นเนื่องกันก็พึงแสดงได้ว่าตั้งสติปัฏฐานทั้ง ๔ นั้นเป็นหลัก และในการปฏิบัติสติปัฏฐานทั้ง ๔ นั้น ก็จะต้องอาศัยสัมมปปธานทั้ง ๔ นี้ คือตั้งความเพียรชอบนี้ในการปฏิบัติสติปัฏฐาน

^{๙๔} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๐/๓๔๐.

ยกตัวอย่างดังข้อที่ ๑ สวรรูปาน เพียรระวังบาปอกุศลที่ยังไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้น ก็คือในการปฏิบัติสติปัฏฐานทั้ง ๔ นั้น ยกตัวอย่างในปัฏฐะคือข้อที่ ๑ ในหมวดที่ ๑ คือหมวดกายานุปัสสนาสติปัฏฐาน ตั้งสติกำหนดลมหายใจเข้าออก ก็คือตั้งจิตให้กำหนดอยู่ที่ลมหายใจเข้าออก ให้อยู่ที่ลมหายใจเข้าออก ในการนี้ก็ต้องมีสังวรปธาน คือระวังนิรณที่ยังไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้นเพราะถ้านิรณข้อใดข้อหนึ่งบังเกิดขึ้น ก็จะตั้งจิตให้ตกจากสติปัฏฐานน้อมไปตามนิรณ (เริ่ม ๑๕๐/๒) เช่นในขณะที่กำลังตั้งจิตกำหนดลมหายใจเข้าออกนั้น กามฉันท์ความพอใจรักใคร่ในกามผุดขึ้นมา ก็ตั้งจิตออกไปสู่อารมณ์คือรูปเสียง เป็นต้น ที่รักใคร่ปรารถนาพอใจ จิตก็วิ่งตามนิรณไป ทั้งสติปัฏฐาน^{๔๕}

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญหลักปธานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อผู้นำที่ใช้หลักการเชิงพุทธสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคม การสร้างพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กร หลักธรรมข้างต้นผู้นำจะต้องมีจุดหมายที่ชัดเจนให้แก่หมู่ชน และต้องมีจิตมุ่งสู่จุดหมายนั้น พร้อมทั้งนำพาหมู่ชนให้อยู่ร่วมกัน มีหลักการอย่างมุ่งมั่นแน่วแน่ เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น ผู้นำที่ยึดหลักธรรมอย่างสม่ำเสมอ ย่อมสั่งสมบารมีอันยากแก่คนพาลทั่วไปจักทำลายล้างได้ ทรงแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมเป็นเกราะคุ้มครอง ประพฤติปฏิบัติและนำประโยชน์มาสู่ผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองโดยธรรมเป็นหลักยึดเหนี่ยว

ตารางที่ ๒.๑๕ สรุปความสำคัญของหลักปธาน ๔ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ/พระสูตร	หลักปธาน ๔ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ปี. อาร์. อัมเบตการ์, (๒๕๔๘, หน้า ๑๙๗)	ผู้นำที่ใช้หลักการเชิงพุทธสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นนักการเมืองและนักปกครองต้นแบบในวงการพุทธศาสนา ดร.ปี.อาร์. อัมเบตการ์ ได้รับการยกย่องในหมู่ชาวอินเดียด้วยกันเองว่า เป็นนักการเมืองตัวอย่างแห่งชาวอินเดีย
จันงค์ ทองประเสริฐ, (๒๕๓๙, หน้า ๑๒๓ – ๑๒๔)	ความสำคัญตามแนวความคิดของความเป็นผู้นำทางพุทธ มีดังนี้ ๑. สอดแทรกเนื้อหาทางธรรมะเข้ากับการปกครองของบ้านเมือง ๒. ให้การศึกษาแก่ประชาชนในการเลือกตัวแทนที่เป็นคนมีคุณธรรม มีศีลธรรม

^{๔๕} สัมมปธาน ๔, คัดจากเทพการแสดงธรรมของสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายกในวันพระและหลังวันพระ ณ ตึก สว. วัดบวรนิเวศวิหาร บางลำพู กทม ๑๑ ตุลาคม ๒๕๓๓.

นักวิชาการ/พระสูตร	หลักฐาน ๔ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	๓. การที่จะพัฒนาคนในชาตินั้น จุดที่สำคัญที่สุดก็คือบุคคลที่เป็นชั้นผู้นำของชาติจะต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีของประชาชนด้วย
พระชัชวาลย์ ชุตินธโร (โมราเลิศ), (๒๕๕๔, หน้า ๕๐)	ความสำคัญการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านหลักคุณธรรมดังนี้ ๑. การใช้อำนาจโดยชอบธรรม ๒. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกและประชาชนมีคุณภาพ ซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ๓. พึ่งพาอาศัยกันสุภาพอ่อนโยนและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข
คัดจากเทพ, (การแสดงธรรมของสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, ๑๑ ตุลาคม ๒๕๓๓)	แสดงไว้ในหมวดโพธิปักขิยธรรม ธรรมะที่เป็นฝ่ายแห่งความตรัสรู้ เป็นหมวดที่ ๒ คือต่อจากสติปัฏฐาน อันได้แก่สติปัฏฐาน ๔ แล้วก็ตรัสสัมมัมปธาน ๔ ต่อกันไป หากจะแสดงให้เนื่องกันก็พึงแสดงได้ว่าตั้งสติปัฏฐานทั้ง ๔ นั้นเป็นหลักและในการปฏิบัติสติปัฏฐานทั้ง ๔ นั้น ก็จะต้องอาศัยสัมมัมปธานทั้ง ๔ นี้

๒.๕ พระสังฆาธิการ

ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยเฉพาะในด้านของการปกครอง พระสังฆาธิการถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่จะมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้กิจการทางพระพุทธศาสนาได้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่ต้องมีบทบาท หน้าที่ และได้มีโอกาสแสดงบทบาทในความเป็นผู้นำที่จะมีส่วนช่วยจรรโลงพระพุทธศาสนาให้เจริญยั่งยืน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๒.๕.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ

คำว่า “พระสังฆาธิการ” เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๕ เริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๐๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรกโดยเปลี่ยนคำว่า “พระคณาธิการ” มาเป็น “พระสังฆาธิการ” แปลตามรูปศัพท์ว่า “พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทาง

คณะสงฆ์” หรือ “พระภิกษุผู้ทำงานโดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง” ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง “พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์” มีตำแหน่งดังนี้^{๙๖}

๑. เจ้าคณะใหญ่
๒. เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
๓. เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
๔. เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
๕. เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล
๖. เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส

เจ้าคณะและเจ้าอาวาสดังกล่าวนี้ เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมาย และครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมายจึงบัญญัตินามว่า “พระสังฆาธิการ” ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร ส่วนเลขานุการเจ้าคณะ และเลขานุการรองเจ้าคณะ หาได้เป็นพระสังฆาธิการไม่ เพราะเป็นเพียงผู้ทำการเลขานุการ^{๙๗}

สรุป พระสังฆาธิการแปลตามรูปศัพท์ว่าพระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์ หรือ พระภิกษุผู้ทำงานโดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์

ตารางที่ ๒.๑๖ สรุปความหมายของพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายของพระสังฆาธิการ
กฎหมายธรรมนูญ ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๓๕), (พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และมาตรา ๒๑, พ.ศ. ๒๕๕๒)	พระสังฆาธิการ ๑. พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์ ๒. พระภิกษุผู้ทำงานโดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง ๓. พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์

^{๙๖} กฎหมายธรรมนูญ ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๓๕), ว่าด้วยจำนวนและเขตปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และมาตรา ๒๑, พ.ศ. ๒๕๕๒, ข้อ ๑, หน้า ๕.

^{๙๗} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, กฎหมายธรรมนูญ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๐๖), หน้า บทนำ.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	ความหมายของพระสังฆาธิการ
กนก แสนประเสริฐ, (๒๕๔๙, หน้า ๘๔.)	พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ ๑. เจ้าคณะใหญ่ ๒. เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค ๓. เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด ๔. เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ ๕. เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล ๖. เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, (๒๕๐๖, หน้า บทนำ)	เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมายและครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมายจึงบัญญัตินามว่า “พระสังฆาธิการ” ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร

๒.๕.๒ แนวคิดเกี่ยวพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตาม พระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ขอบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติประกาศและ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม ของคณะสงฆ์จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดีพระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุสามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้พระภิกษุ สามเณร มีจริยาวัตรตรงตามประเพณีปฏิบัติตนตามหลักพระธรรมวินัย นับว่าพระสังฆาธิการเป็น ผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืน ดูแลความประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุสามเณร มิให้ออก นอกพระธรรมวินัย และพระสังฆาธิการโดยเฉพาะ เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้า อาวาส จะต้องบำรุงรักษา จัดการวัด และสมบัติของวัดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ปกครองและ สอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่พำนักอยู่ในวัดปฏิบัติตามพระธรรมวินัย และเป็นธุระ ใน การศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ให้ความสะอาดตามสมควร ใน การบำเพ็ญกุศล

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ระบุถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระ สังฆา

การเป็นสำคัญเนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการ ระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชน ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้าอาวาสจึงมีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารและจัดการวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๘} พระสงฆ์กับการบริหารจัดการ ถือว่าพระสงฆ์มีบทบาทสำคัญต่อสังคมไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าพระสงฆ์จะทำอะไรเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในวัดหรือนำพาพุทธศาสนิกชนทำตามขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ พระสงฆ์มีบทบาทเป็นอย่างยิ่ง เช่นที่เป็นนี้เพราะพระสงฆ์มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด สามารถให้ความรู้ที่ตนได้ศึกษามาเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่พระพุทธศาสนาและสังคมประเทศชาติ^{๙๙}

๑) การแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ

กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ การแต่งตั้งถอดถอน (กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ) ไว้ดังนี้^{๑๐๐}

คุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการ กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการไว้ ๗ ประการ ดังนี้

- (๑) มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
- (๒) มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง
- (๓) มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
- (๔) เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
- (๕) ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือ เป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรคในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
- (๖) ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน
- (๗) ไม่เคยถูกถอดถอนหรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อน

๒) การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ

การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ ตามกฎหมายเถรสมาคม (กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ) มีดังนี้

^{๙๘} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), หน้า คำนำ.

^{๙๙} สิริวิวัฒน์ ศรีเครือดง, “พระสงฆ์กับภาวะผู้นำ”, ในรวบรวบบทความ สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต ประจำปี ๒๕๕๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๖.

^{๑๐๐} กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติกฎ ระเบียบ และคำสั่งของคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๔๐๓.

(๑) การแต่งตั้งเจ้าคณะใหญ่ ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพัน ๓๐ และมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่ารองสมเด็จพระราชาคณะ สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งพระภิกษุที่มีคุณสมบัติให้ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

(๒) การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะภาค ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพัน ๒๐ และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดในภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมี สมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่า พระราชาคณะชั้นเทพ หรือเป็นพระราชาคณะซึ่งเป็นคณาจารย์เอก หรือเป็นเปรียญธรรม ๙ ประโยค ในการแต่งตั้งเจ้าคณะภาค เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่ พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติ เสนอมหาเถรสมาคมพิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคมเจ้าคณะภาค จะอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ ในกรณีที่รองเจ้าคณะภาคพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้รองเจ้าคณะภาค ซึ่งได้รับแต่งตั้งแทน อยู่ในตำแหน่งตามวาระของผู้ซึ่งตนแทน

(๓) การแต่งตั้งพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัด ต้องมีคุณสมบัติทั่วแล้วจะต้องมีพรรษาพัน ๑๐ กับมีสำนักอยู่ในเขตนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ หรือเป็นคณาจารย์โทขึ้นไปหรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๖ ประโยค ในการแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดในภาคใด ให้เจ้าคณะภาคนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ เสนอเจ้าคณะใหญ่พิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม

(๔) ในการแต่งตั้งพระภิกษุจะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอ ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้วมีพรรษาพัน ๑๐ กับมีสำนักอยู่ในเขตนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบลในอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าสัญญาบัตร หรือเป็นพระคณาจารย์ตรีขึ้นไปหรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๔ ประโยค ในการแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดใด ให้เจ้าคณะจังหวัดนั้นคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติดังกล่าว เสนอเจ้าคณะภาค เพื่อพิจารณาแต่งตั้งโดยอนุมัติเจ้าคณะใหญ่

(๕) ในการแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบล ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพัน ๕ กับมีสำนักอยู่ในเขตอำเภอนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งเป็นรองเจ้าคณะตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสในตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือเป็นพระภิกษุมีสมณศักดิ์ หรือเป็นพระคณาจารย์ หรือเป็นเปรียญธรรม หรือเป็นนักธรรมชั้นเอก ในการแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลในอำเภอใด ให้เจ้าคณะอำเภอนั้นคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง เมื่อได้แต่งตั้งแล้ว ให้แจ้งกรมการศาสนาและรายงานเจ้าคณะภาคทราบ

(๖) การแต่งตั้งพระภิกษุจะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามราษฎร์ ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพ้น ๕ และเป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ในถิ่นนั้นในการแต่งตั้งเจ้าอาวาสนอกจากพระอารามหลวงในตำบลใดให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าสังกัด ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะอำเภอ ไม่มีรองเจ้าคณะตำบล ให้เจ้าคณะอำเภอเลือกเจ้าอาวาสในตำบลนั้น รวมกันทั้งหมดไม่น้อยกว่า ๓ รูป ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุ มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

ถ้าพระภิกษุจะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสนั้นดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่แล้วด้วย ให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะจังหวัด เพื่อเจ้าคณะภาคพิจารณาแต่งตั้งในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส นอกจากพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุคุณสมบัติ และระบุหน้าที่ตนจะมอบหมายให้ปฏิบัติ แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่เจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง

(๗) การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง มีพรรษาพ้น ๑๐ เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ และมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นราชสำหรับพระอารามหลวงชั้นเอก ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอกสำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี

ส่วนพระภิกษุจะดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในจังหวัดอื่น นอกจากกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง คือ มีพรรษาพ้น ๑๐ เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ และมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญสำหรับพระอารามหลวงชั้นเอก ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท หรือพระครูสัญญาบัตรที่มีนิตยภัต ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท ถ้าพระภิกษುದำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วยให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะภาคดำเนินการ ในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาสหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสพระอารามหลวงนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวและระบุหน้าที่ตนจะมอบหมายให้ปฏิบัติแล้วรายงานเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาเสนอตามลำดับจนถึงมหาเถรสมาคม สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ตามมติมหาเถรสมาคม

๓) การพ้นจากตำแหน่งพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการย่อมพ้นจากตำแหน่งได้ในกรณีถึงมรณภาพ หรือพ้นจากความเป็นพระภิกษุ หรือลาออก หรือย้ายออกไปนอกเขตที่ตนมีสำนักอยู่ หรือยกเป็นกิตติมศักดิ์ หรือรับ

ตำแหน่งหน้าที่เจ้าคณะหรือรองเจ้าคณะอื่น หรือให้ออกจากตำแหน่งหน้าที่ หรือถูกปลดจากตำแหน่งหน้าที่ หรือถูกถอดถอนจากตำแหน่งหน้าที่

พระสังฆาธิการรูปใดประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งหน้าที่ที่ย่อมทำได้ เมื่อผู้มีอำนาจแต่งตั้งได้พิจารณาอนุญาตแล้ว จึงเป็นอันพ้นจากตำแหน่งหน้าที่

พระสังฆาธิการจะพ้นจากตำแหน่งได้ในกรณีมรณภาพ หรือพ้นจากความเป็นพระภิกษุ หรือลาออกหรือย้ายออกไปนอกเขตที่ตนพำนักอยู่ หรือให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ โดยถูกปลดจากตำแหน่งหน้าที่ ถูกถอดถอนจากตำแหน่งหน้าที่

สรุป แนวคิดของพระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตาม พระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ขอบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติประกาศและ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม ของคณะสงฆ์จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ สอดคล้องในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองเพชรบูรณ์

ตารางที่ ๒.๑๗ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ/หน่วยงาน	แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ
กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, (๒๕๔๐, หน้า คำนำ)	พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตาม พระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ขอบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติประกาศและ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช
สิริวัฒน์ ศรีเครือดง, (๒๕๕๑, หน้า ๒๐๖)	พระสงฆ์กับการบริหารจัดการ ๑. พระสงฆ์มีบทบาทสำคัญต่อสังคมไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ๒. พระสงฆ์จะทำอะไรเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในวัดหรือนำพาพุทธศาสนิกชนทำตามขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ๓. พระสงฆ์มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด สามารถให้ความรู้ที่ตนได้ศึกษามาเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่พระพุทธศาสนาและสังคมประเทศชาติ

นักวิชาการ/หน่วยงาน	แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ
กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, (๒๕๔๐, หน้า คำนำ)	พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตาม พระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ขอบบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติประกาศและ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช
สิริวัฒน์ ศรีศรีเรือง, (๒๕๕๑, หน้า ๒๐๖)	พระสงฆ์กับการบริหารจัดการ ๑. พระสงฆ์มีบทบาทสำคัญต่อสังคมไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ๒. พระสงฆ์จะทำอะไรเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในวัดหรือนำพาพุทธศาสนิกชนทำตามขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ๓. พระสงฆ์มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด สามารถให้ความรู้ที่ตนได้ศึกษามาเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่พระพุทธศาสนาและสังคม

๒.๖ คณะสงฆ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์

เขตปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ เป็นเขตปกครองของพระสงฆ์เถรวาท ฝ่ายมหานิกายระดับอำเภอ ขึ้นตรงต่อเจ้าคณะเหนือกว่าในการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามการแบ่งเขตพื้นที่การปกครองคณะสงฆ์ไทยในกำกับของมหาเถรสมาคม

เขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ มีอาณาเขตการปกครองคณะสงฆ์และรับผิดชอบกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาเถรวาทครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมือง

ปัจจุบันมี พระพิศาลพัชรกิจ รองเจ้าอาวาส วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง)

เป็นเจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์

พระครูสันติพัชรสาร เจ้าอาวาส วัดดงมูลเหล็ก

เป็นรองเจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์

พระศรีพัชรโรดม ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง)

เป็นรองเจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์

เขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ในปัจจุบันมีการแบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอเมืองเพชรบูรณ์ออกเป็น ๑๖ ตำบล

แบ่งเป็นชนิดของวัดที่เป็น ชนิดพัทธสีมา รวมเป็น ๕๖ วัด ชนิดเป็นอพัทธสีมา รวมเป็น ๕๖ วัด ที่พัทสงฆ์ ๔๙ แห่ง มีพระสงฆ์ จำนวน ๗๖๖ รูป ตารางที่ ๒.๑๘ และตารางที่ ๒.๑๙ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๘ รายชื่อผู้บริหารคณะสงฆ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์

คณะสงฆ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์		
รายชื่อผู้บริหารคณะสงฆ์	ตำแหน่ง	จำนวนพระสงฆ์
๑. พระพิศาลพัชรกิจ	เจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์	-
๒. พระครูสันติพัชรสาร	รองเจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์	-
๓. พระศรีพัชรโถม	รองเจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์	-
๔. พระครูนิเทศวิชธรรม	เจ้าคณะตำบลสะเตียง-ในเมือง เขต ๑	๒๔
๕. พระครูอุดมพัชรธรรม	เจ้าคณะตำบลสะเตียง-ในเมือง เขต ๒	๑๐๕
๖. พระครูปัญญาพัชรสิทธิ์	เจ้าคณะตำบลบ้านโคก-ห้วยใหญ่	๗๑
๗. พระครูจันทพัชรภาส	เจ้าคณะตำบลนางั่ว	๕๒
๘. พระครูโพธิพัชรธรรม	เจ้าคณะตำบลท่าพล	๗๐
๙. พระครูโกศลพัชรเวช	เจ้าคณะตำบลดงมูลเหล็ก	๓๘
๑๐. พระมหาวรพงษ์ ธีรวโส	เจ้าคณะตำบลตะเบา-น้ำร้อน	๗๘
๑๑. พระครูปัญญาพัชราภัย	เจ้าคณะตำบลบ้านโตก	๔๖
๑๒. พระครูวัชรสารโกวิท	เจ้าคณะตำบลนาป่า เขต ๑	๒๕
๑๓. พระศรีพัชรบัณฑิต	เจ้าคณะตำบลนาป่า เขต ๒	๓๐
๑๔. พระสมุห์โพธิพงษ์ ปสนโน	เจ้าคณะตำบลขอนแก่น	๔๐
๑๕. พระครูสถิตพัชรเขต	เจ้าคณะตำบลป่าเลา	๒๔
๑๖. พระครูพิศาลพัชรธรรม	เจ้าคณะตำบลวังชมพู	๖๕
๑๗. พระครูวิบูลพัชรธรรม	เจ้าคณะตำบลนายม	๕๒
๑๘. พระมหาวรชิต อธิตชัย	เจ้าคณะตำบลระวิง	๒๕
๑๙. พระครูสุชัยพัชรมงคล	เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก	๒๑
รวม		๗๖๖

ตารางที่ ๒.๑๙ แสดงจำนวนวัดของแต่ละตำบล ในเขตอำเภอเมืองเพชรบูรณ์

ที่	ตำบลคณะสงฆ์	ชนิดของวัด			รวม	จำนวน พระสงฆ์
		พัทธสีมา	อพัทธสีมา	ที่พักสงฆ์		
๑.	สะเดียง-เมือง เขต ๒	๒	๔	๑	๗	๒๔
๒.	สะเดียง-ในเมือง เขต ๒	๔	๒	-	๖	๑๐๕
๓.	บ้านโคก-ห้วยใหญ่	๒	๘	๑๓	๒๓	๗๑
๔.	นางั่ว	๓	๒	๓	๘	๕๒
๕.	ท่าพล	๗	๒	๕	๑๔	๗๐
๖.	ดงมูลเหล็ก	๓	๒	๓	๘	๓๘
๗.	ตะบะชะ-น้ำร้อน	๕	๕	๗	๑๗	๗๘
๘.	บ้านโตก	๓	๓	๓	๙	๔๖
๙.	นาป่า เขต ๑	๔	๒	๑	๗	๒๕
๑๐.	นาป่า เขต ๒	๓	๒	-	๕	๓๐
๑๑.	ขอนแก่นไพร	๔	๑	๑	๖	๔๐
๑๒.	ป่าเลา	๓	๑	๔	๘	๒๔
๑๓.	วังชมพู	๖	๔	๒	๑๒	๖๕
๑๔.	นายม	๒	๕	๒	๙	๕๒
๑๕.	ระวีง	๑	๖	๒	๙	๒๕
๑๖.	ห้วยสะแก	๔	๗	๒	๑๓	๒๑
รวม ๑๖ ตำบล		๕๖	๕๖	๔๙	๑๖๑	๗๖๖

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และพระสังฆาธิการ จากที่มีผู้ทำการวิจัยที่ได้ค้นคว้าศึกษาผ่านมา พอสรุปได้ดังนี้

๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

วนิดา ชูสังข์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนามีกว่าถึงภาวะผู้นำ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สัมปยุตธรรม อปรีหานิยธรรม และสารณียธรรม นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่น ในผลการศึกษา

ยังพบว่า ผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๑}

พระเสถียร ฐิตสมปนโน ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาในวัดเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม ด้านหลักโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารวัด ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยของบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรมที่ต่างกัน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารวัด ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน คือ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม และปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารวัด ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน คือ พรรษา^{๑๐๒}

วรวิธ บุญยะดาษ ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาสกรณีศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเผยแพร่ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง อายุและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ส่วนพรรษา ระดับการศึกษาและสมณศักดิ์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ^{๑๐๓}

พระมหาทองดี อภิณฺจโน (ศรีตระกูล) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ศึกษาวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะ : กรณีศึกษา คณะสงฆ์เขตภาษีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพ” พบว่า โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๔ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย

^{๑๐๑}วนิดา ชูสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

^{๑๐๒}พระเสถียร ฐิตสมปนโน, “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาในวัดเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๐๓}วรวิธ บุญยะดาษ, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาส : กรณีศึกษาจังหวัดเลย”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๐).

คือ ด้านสาธารณูปการ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ และด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา^{๑๐๔}

พระบุญเรือง ฐิตธมโม ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนาศึกษาเฉพาะกรณีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า” พบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตนเองและหมู่คณะ ให้สามารถดำเนินไปในสถานการณ์ที่เหมาะสมภาวะผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริมอีกทางหนึ่ง

นอกจากนั้นพระพุทธศาสนายังได้แสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ขรรยาวาสธรรม ๔ ทศพิธราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิธรรม ๑๒ ซึ่งเมื่อรวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้ว ก็ล้วนเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติที่ดีและประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การทั้งสิ้น^{๑๐๕}

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตนเอง และคณะให้ดำเนินไปได้โดยประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง โดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงานเป็นหลักสำคัญ

ตารางที่ ๒.๒๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วนิดา ชูสังข์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)	หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สัมปรีชธรรม อปรินิหิตธรรม และสาราณียธรรม และผู้นำควรต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่น

^{๑๐๔} พระมหาทองดี อภิณฺโณ (ศรีตระกูล), “ศึกษาวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะ : กรณีศึกษา คณะสงฆ์เขตภาคีเจริญ และเขตบางแคกรุงเทพฯ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๐๕} พระบุญเรือง ฐิตธมโม, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะกรณีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระเสถียร ฐิตสมปโน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)	ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบ พบว่า อายุ พรรษา สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรมแตกต่างกัน และพบว่า ด้านพรรษา ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
วรวิธ บุญยะดาช, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๐)	ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเผยแพร่ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบพบว่า อายุและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสไม่แตกต่างกัน ส่วนพรรษา ระดับการศึกษา และสมณศักดิ์มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่าง
พระมหาทองดี อภิณฺจโน (ศรีตระกูล), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).	โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๔ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านสาธารณูปการ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ และด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา
พระบุญเรือง ฐิตธมฺโม, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).	ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตนเองและหมู่คณะให้สามารถดำเนินไปในสถานการณ์ที่เหมาะสม

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

ผู้วิจัยได้ค้นเอกสารงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารงานเพื่อบูรณาการนำหลักธรรมมาบริหารงานร่วมกับสังคม มีผู้วิจัยไว้หลายท่านเกี่ยวกับการนำหลักธรรมมาใช้ในตัวผู้นำดังนี้

พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมฐฺฐเมธี (ศิริพันธ์) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ อีกทั้งยังเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ จักรวรรดิวัตร อปรีหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ พรหมวิหารธรรม สาราณียธรรม อธิปไตย และหลักสัปปริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๖}

พระมหาสามารถ ธิตสฺสโร (กล้าดี) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า (๑) พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ด้านอัตตัญญูตามอยู่ในระดับมาก และด้านอื่น ๆ ก็อยู่ในระดับมาก (๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นพระภิกษุต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษา แผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และวุฒิการศึกษาสายสามัญ ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าพระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ด้านอายุ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และวุฒิการศึกษาสายสามัญไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านพรรษาแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ (๓) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ปัญญาที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ๑) พระสังฆาธิการบางรูปไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ๒) พระสังฆาธิการบางรูปเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองสูง เมื่อเกิดข้อผิดพลาดแล้วทำให้งานเกิดความเสียหายและเสียเวลาแก้ไข เพราะไม่ยึดหลักการ ๓) พระสังฆาธิการบางรูปยังขาดเหตุผลในการปฏิบัติงาน ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมในการบริหารงาน

^{๑๐๖}พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมฐฺฐเมธี(ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

ถือสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว และไม่คอยแก้ไขหรือพัฒนาตนเอง อุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของ พระสังฆาธิการ (๑) การนำเสนอปัญหาต่อพระสังฆาธิการ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของ พระสังฆาธิการ (๒) ควรมีการจัดสัมมนาอบรมพระสังฆาธิการอย่างจริงจัง (๓) ควรดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และนำเสนอประโยชน์ของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้โดยทั่วถึง^{๑๐๗}

จิตติมา พงษ์ไพบูลย์ ได้ทำการศึกษา “ภาวะผู้นำของพระราชปริยัติ (สฤณี สิริธโร)” พบว่า พระราชปริยัติ (สฤณี สิริธโร) เป็นผู้นำที่ยึดหลักธรรมปฏิบัติทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ ในการสนองงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนั้นท่านยังได้ยึดแนวทางของพระราชบัญญัติคณะ สงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ในการทำ หน้าที่ทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ด้านการ เผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการและด้านการสาธารณสงเคราะห์อย่างถูกต้องและเหมาะสม จนเป็นที่ ประจักษ์ต่อคณะสงฆ์และสาธารณชนโดยทั่วไป^{๑๐๘}

นางสาวนันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำจะต้องยึด หลักพุทธธรรมเป็นคุณธรรม สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุก อย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธ ธรรม ประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือหลักการครองตน ครองคน ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ให้เกิด การพัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพและสมบูรณ์^{๑๐๙}

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนาทั้งหมดนั้น เกื้อหนุนให้นักปกครองและผู้นำประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น มีความสอดคล้องกันในการ ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ดี คุณลักษณะ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี และการนำหลัก พุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยปัจจุบันนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

^{๑๐๗} พระมหาสามารถ ฐิตสัทโธ (กล้าดี), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๐๘} จิตติมา พงษ์ไพบูลย์, “ภาวะผู้นำของพระราชปริยัติ (สฤณี สิริธโร)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๐๙} นางสาวนันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย “ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ตารางที่ ๒.๒๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ/นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมฺหเมธี, วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหิดล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, ๒๕๔๓)	ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ อีกทั้งยังเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน
พระมหาสามารถ ธิตสโร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)	ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และนำเสนอประโยชน์ของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้โดยทั่วถึง การจัดสัมมนาอบรมพระสังฆาธิการอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก
พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมฺหเมธี (ศิริพันธ์), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.	ในพระพุทธศาสนาเกรวาทพระสงฆ์มีบทบาทที่ชัดเจนและเป็นที่ประจักษ์ คือ การเทศนาอบรมสั่งสอนประชาชนไม่ว่าจะเป็นที่วัด ที่บ้าน หรือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งแบบเทศธรรมดา คือ เทศน์รูปเดียวและเทศปจฉาวิสาขนา ๒ รูปขึ้นไป นอกจากนั้นยังมีโอกาสแสดงบทบาทในฐานะผู้บรรยายธรรม ผู้ร่วมสนทนาธรรม ผู้ร่วมปาฐกถา และส่วนหนึ่งอาจจะดำรงอยู่ในบทบาทพระธรรมทูต พระธรรมจาริก และเป็นวิทยากรพิเศษในงานอบรมประชาชนประจำตำบลหรือหน่วยสังเคราะห์พุทธมามะกะผู้เยาว์ หรือโรงเรียนพระพุทธศาสนาวินยาศิลา
จิตติมา พงษ์ไพบูลย์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).	เป็นผู้นำที่ยึดหลักธรรมาธิปไตยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการสนองงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนั้นท่านยังได้ยึดแนวทางของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ในการทำหน้าที่ทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้าน

นักวิชาการ/นักวิจัย	ผลการวิจัย
	การศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการและด้านการสาธารณสงเคราะห์อย่างถูกต้อง
นางสาวนันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐)	ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม รูปแบบผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือหลักการครองตน ครองคน ครองงาน

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการ

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ของพระสังฆาธิการ ต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งมีผู้วิจัยได้ทำการวิจัยไว้หลายท่านดังนี้

พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ ธีรปญโญ ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัดเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรที่จะกำหนดเป็นตารางการทำวัตรไว้อย่างชัดเจน และถ้าพระรูปใดไม่ลงมาทำวัตรก็ควรจะมีบทกำหนดลงโทษไว้อย่างชัดเจน นอกจากพระรูปนั้นติดภารกิจจำเป็น เช่น สอนหนังสือในโรงเรียน^{๑๑๐}

พระธีการุณ ฐิตคุโณ (มีแก้ว) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลโดยภาพ พระภิกษุและสามเณร ที่มีสถานภาพ อายุพรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาทางบาลีต่างกัน มีความเห็นต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๑๑}

^{๑๑๐} พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ ธีรปญโญ, “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๑๑๑} พระธีการุณ ฐิตคุโณ (มีแก้ว), “บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

พระมหามณเฑียร วรธมโม ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา” จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ด้านศาสนศึกษา และด้านการศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพระสังฆาธิการที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน^{๑๑๒}

พระมหาชล โขสิตเมธี (โขสิตเมธางกูร) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” พบว่า ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ทั้งภายในคือจิตใจและคุณธรรม และคุณสมบัตินอก คือความรู้ความสามารถมาประกอบกันกล่าวคือ ผู้นำจะต้องมียุทธศาสตร์อยู่ ๒ ด้าน คือ

๑. คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำ ได้แก่
 - ๑) รูปลักษณ์ของสัปบุริสธรรม มีการรู้หลักเหตุผล
 - ๒) มีสติปัญญาไม่ประมาท
 - ๓) ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์
 - ๔) มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เป็นเข้มแข็ง
๒. คุณลักษณะภายนอก ในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่
 - ๑) มีความรู้ความสามารถ
 - ๒) มีพรหมวิหารธรรม
 - ๓) หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม
 - ๔) น่ารัก น่าเคารพ เป็นธรรมธิปไตยไม่ลำเอียง^{๑๑๓}

พระธนดล นาคพิพัฒน์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัด

^{๑๑๒} พระมหามณเฑียร วรธมโม (ซ้ายเกลี้ยง), บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๑๓} พระมหาชล โขสิตเมธี (โขสิตเมธางกูร), “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

บุรีรัมย์ ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านปกครองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำพรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ควรมีการปกครองพระภิกษุ สามเณร ให้ปฏิบัติตามพระวินัยอย่างเคร่งครัด มีกองทุนส่งเสริมด้านการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร เอาใจใส่ต่อกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนา ให้พระภิกษุ สามเณร ดำเนินกิจกรรมบางอย่างภายในวัดอย่างมีระเบียบ^{๑๓๔}

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในกิจการของคณะสงฆ์จากการวิจัยที่ผ่านพบว่า พระสังฆาธิการได้มีการดำเนินกิจการทางคณะสงฆ์อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เพราะส่วนใหญ่แล้วการบริหารบางครั้งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายไม่ว่าจะเป็นพระภิกษุ สามเณรภายในวัด หรือฝ่ายคฤหัสถ์ที่เกี่ยวข้อง เพราะการดำเนินการเพียงลำพังจะไม่สามารถบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายได้

ตารางที่ ๒.๒๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ/นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระครูสังฆรักษ์พิศวีร์ อธิปญโญ , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๑)	การจัดประชุมพระภิกษุ สามเณร เพื่ออบรมด้าน วัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติ มากก็จริงแต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อย เคร่งครัดเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรกำหนดเป็นตารางทำ วัตรไว้อย่างชัดเจนและพระภิกษุ สามเณรรูปใดไม่ ประพฤติปฏิบัติตามควรมีการกำหนดโทษ
พระครูสังฆรักษ์พิศวีร์ อธิปญโญ , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑)	บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการ คณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการ ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้าน การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการสาธารณูปการ

^{๑๓๔} พระธนดล นาคพิพัฒน์, “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

นักวิชาการ/นักวิจัย	ผลการวิจัย
	และด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ พบว่ามีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบบทบาทของพระสังฆาธิการจังหวัดนนทบุรีที่มีจำนวนพระภิกษุระดับการศึกษาสายสามัญ การศึกษาทางเปรียญธรรม ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และการสังกัดวัดแต่ละขนาดแตกต่างกันมีบทบาทต่อการบริหารจัดการคณะสงฆ์ในจังหวัดนนทบุรีไม่แตกต่างกัน
พระมหามณเฑียร วรธมโม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)	บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ ด้านศาสนศึกษา และด้านการศึกษาสงเคราะห์ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบพบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพระภิกษุต่างกัน มีบทบาทในการบริหารจัดการคณะสงฆ์แตกต่างกัน ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา มีบทบาทในการจัดการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน
พระมหาภชล โฆสิตเมธี (โฆสิตเมธางกูร), วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐)	ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบูรณ์ทั้งภายในคือจิตใจและคุณธรรม และคุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ความสามารถมาประกอบกันกล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติอยู่ ๒ ด้าน คือ ๑. คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำ ๒. คุณลักษณะภายนอก ในการที่จะประสานคนและงานเข้า
พระธนดล นาคพิพัฒน์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.	การบริหารจัดการคณะสงฆ์ การบริหารจัดการคณะสงฆ์ในด้านปกครองพบว่าอยู่ในระดับมาก ด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสุขสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ

นักวิชาการ/นักวิจัย	ผลการวิจัย
	การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน

๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

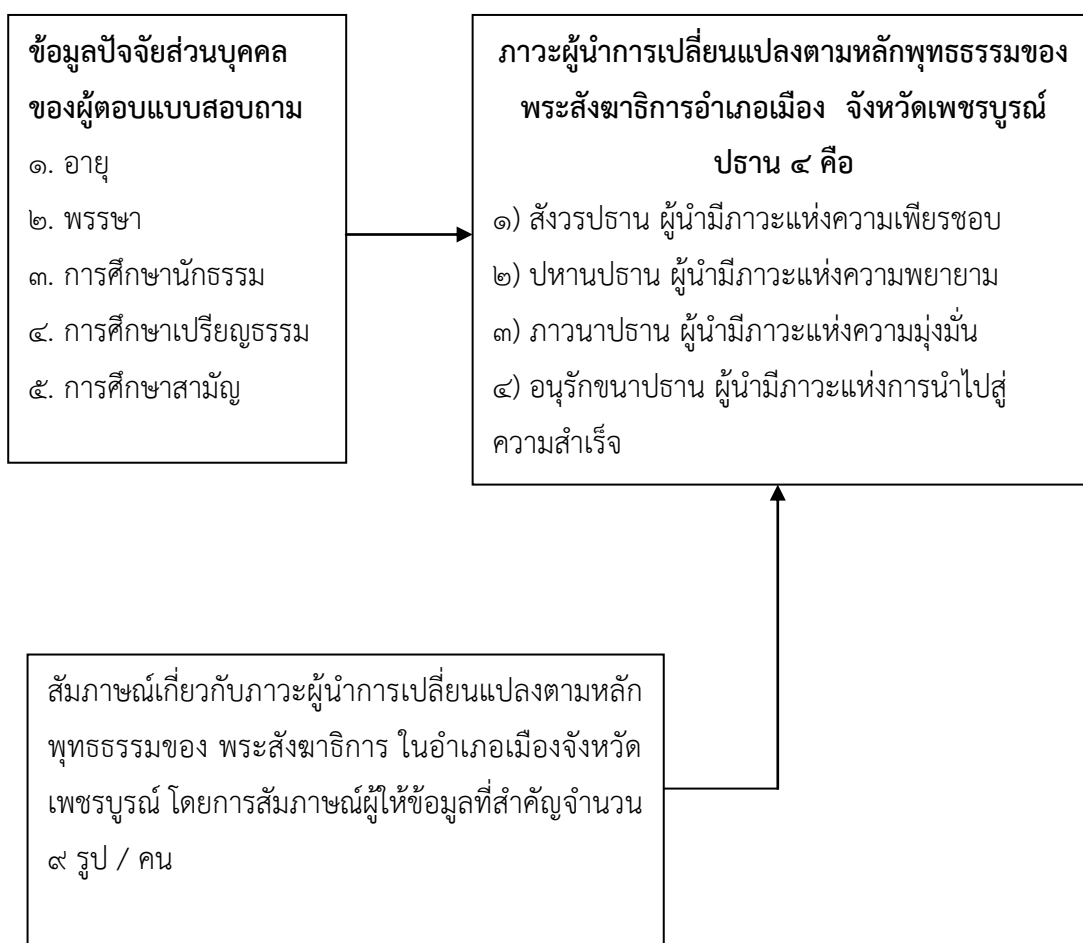
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเน้นศึกษาตามหลักสัมมปปธาน ๔ คือ ๑. สังวรปธาน ๒. ปหานปธาน ๓. ภาวนาปธาน ๔. อนรักขนาปธาน ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษานักธรรม วุฒิการศึกษบาลี และวุฒิการศึกษสามัญ

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือความคิดเห็นของพระสงฆ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามหลักสัมมปปธาน ๔

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย