

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของเจ้าอาวาสในอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์” ได้ใช้เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการวิจัย ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ
- ๒.๔ หลักปาปนิกรรม
- ๒.๕ การบริหารกิจการคณะสงฆ์อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการ
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และ สร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากมาหลายร้อยนิยาม แต่นิยาม ที่เลือกใช้ในบทนี้ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายทั้งนี้ แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นทางการ เช่นได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมาอย่างไรก็ตามความเป็นจริงพบว่าไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และ เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียงแค่องค์การได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจาก กลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุดโดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการคล้อยตามซึ่งทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นแต่เรายังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนด

รายละเอียดของแผนงานสามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การรวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของผู้นำ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์การหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า^๑ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^๒ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากร ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี^๓ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความ เป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ้งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^๔ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการชักจูงบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจไม่ใช่ผู้นำก็ได้^๕ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อน อ่อนกายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย^๖ ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใด ๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอ^๗

^๑ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

^๒ เสนาะ ดิยาว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

^๓ สมพิศ วิทยวิเชียร, **เป็นหัวไม่ไขหาง**, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑-๘๓.

^๔ สุพานี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^๕ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

^๖ สิปพนนท์ เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^๗ ปริญญา ต้นสกุล, **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔.

บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่อง^๙ เป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์ และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง^{๑๐} เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคงสถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา^{๑๑} บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๑๒} เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่น ๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง^{๑๓} บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๑๔} บุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้^{๑๕} ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่วนบุคคล^{๑๖} การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น^{๑๗} บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร อย่่างไรก็ดี นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทผู้นำในทางปฏิบัติหรือผู้นำในการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งได้รวบรวมและสรุปแนวความคิดอันเกี่ยวกับผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่างดังต่อไปนี้

^๙วีเชียร วิทยาอุดม, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๑๐}ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๕.

^{๑๑}Plato, *The Republic*. tr. Paul Shorey, (New Jersey : Princeto University Press, 1973), p. 134.

^{๑๒}Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co, 1972), p. 43.

^{๑๓}Earl J. Frierich, *An Introduction to Political Theory*, (New York : Harper & Row Publishers, 1976), p. 96.

^{๑๔}Cattell R.B., *Human Relations*, (New York : Free Press, 1951), pp. 161-184.

^{๑๕}Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W. and Thompson, Victor A., “the Role of the Leader”, *Public Administration*, (New York : Alfred A Knopf, 1968), p. 75.

^{๑๖}Huse ; Edgar and Boditch, L.Jane, *Between in Organization : A System Approach to Management*, (New York : Harper & Brother, 1973), p. 75.

^{๑๗}Hemplill, John.K., “Administration as Problem Solving” in Andrew W. Halpin (eds), *Administrative Theory in Education*, (New York : Macmillan, 1976), p. 35.

๑. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
๓. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
๔. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม^{๑๗}

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องมาจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถชักชวนหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม “ผู้นำ” ยังมีคำอื่น ๆ อีก เช่น “ผู้บังคับบัญชา” “ผู้บริหาร” “ผู้จัดการ” “ผู้อำนวยการ” “หัวหน้า” เป็นต้น จากบริบทของคำ เช่น “หัวหน้า” หรือ “ผู้บริหาร” ความหมายของคำในลักษณะของการกระทำหน้าที่อาจจะเป็นคนละคนกันก็ได้ หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มก็ได้ แต่ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น เพราะฉะนั้น “ผู้นำ” คือบุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นคน ๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคน นอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๕)	ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
เสนาะ ดิเยาว์, (๒๕๔๔, หน้า ๖-๘)	ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด
สมพิศ วิชญูวิเชียร, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑-๘๓)	บุคคลที่มีความสามารถแท้จริง
สุพานี สฤษฏ์วานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖)	ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

^{๑๗} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐.

ตารางที่ ๒.๑ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๙๗)	บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
สิปปนนท์ เกตุทัต, (๒๕๕๑, หน้า ๓๒)	ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์
ปริญญ์ ดันสกุล, (๒๕๔๓, หน้า ๓๔)	ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใด ๆ
วิเชียร วิทยาอุดม, (๒๕๔๘, หน้า ๒)	บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ
ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, (๒๕๔๐, หน้า ๑๙๕)	เป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่น
Plato, (1973, p. 134)	เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
Raymond J. Burdy, (1972, p. 43)	บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
Earl J. Frierich, (1976, p. 96)	เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่นๆ
Cattell R.B., (1951, pp. 161-184)	บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ
Simon, Herbert A., (1968, p. 75)	บุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้
Huse ; Edgar and Boditch, (1973, p. 75)	ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล
Hemplill, John.K., (1976, p. 35)	การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (๒๕๔๐, หน้า ๕๐)	บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leader ship) เป็นเรื่องที่น่าสนใจมานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ คำว่า ภาวะผู้นำ (Leader ship) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ

การที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใด

ทางหนึ่ง^{๑๘} พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^{๑๙} การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือตลใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือตลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย^{๒๐} พลัชนีตหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์^{๒๑} บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้^{๒๒} กระบวนการซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การ ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๒๓} ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามท้องกรหรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จลงไปด้วยดี^{๒๔}

สรุปได้ว่า "ผู้นำ" คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ตารางที่ ๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
สมคิด บางโม, (๒๕๔๔, หน้า ๘)	การที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑)	พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพา กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

^{๑๘} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^{๑๙} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๒๐} สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

^{๒๑} นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๒๒} Emory S. Bogardus, **Leaders and Leadership**, (New York : Appleton-century-Coffs, 1934), p. 313.

^{๒๓} I.L.Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration** : Government in Action, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co, 1976), p. 147.

^{๒๔} Terry, George R., **Principle of Management**, 6th ed., (Home Wood : Richard D. Irwin, 1972), p. 493.

ตารางที่ ๒.๒ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
สมัย จิตต์หมวด,(๒๕๔๗, หน้า ๒๒)	การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือดลใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง
นิตย สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๓๑)	พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน
Emory S. Bogardus, (1934, p. 313)	บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม
I.L.Richardson & Sidney Baldwin, (1976, p. 147)	กระบวนการซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
Terry, George R., (1972, p. 493)	ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามที่องค์กรหรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วย

๒.๑.๓ องค์ประกอบบทบาทของผู้นำ ๔ ประการ

หลักบทบาทผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ การกำหนดทิศทาง การจัดการระบบการทำงาน การมอบอำนาจ และแบบอย่างการเป็นผู้นำ ต่อไปนี้จะขอแสดงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้^{๒๔}

๑. การกำหนดทิศทาง (Path)

บทบาทผู้นำคือการทำการกำหนดทิศทาง หลักสำคัญของการกำหนดทิศทางประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Needs) ภารกิจและค่านิยม (Mission and Values) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and Strategy) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามความต้องการของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (stakeholder Needs) อันได้แก่ ลูกค้ายพนักงานผู้ถือหุ้น เป็นต้น

๒. การจัดระบบการทำงาน (Alignment)

บทบาทของผู้นำ การจัดการระบบการทำงานและสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดระบบการทำงาน ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้

^{๒๔}Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA: Franklin Covey Co.,Ltd., 1999), pp. 8-11.

อย่างสมบูรณ์ได้ แฟรงคลิน โควิץ กล่าวถึงการจัดการระบบการทำงาน คือ วิธีการที่จะจัดการแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๖ ประการ

- ๒.๑ การจัดกระบวนการที่ถูกต้อง (Right Process)
- ๒.๒ การจัดโครงสร้างที่ถูกต้อง (Right Structure)
- ๒.๓ การจัดบุคลากรให้ถูกต้องตามตำแหน่งงาน (Right People)
- ๒.๔ การจัดการเกี่ยวกับระบบข้อมูล (Right Information)
- ๒.๕ การจัดระบบการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Right Decision)
- ๒.๖ การจัดการระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Right Rewards)

๓. การมอบอำนาจหน้าที่ (Empowerment)

บทบาทหน้าที่สำคัญประการที่ ๓ ของการเป็นผู้นำ ก็คือ การมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทนโดยผู้นำเป็นผู้มอบอำนาจให้การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่ ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเองโดยอาศัยหลักที่เรียกว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization)

๓.๑ องค์ประกอบของการมอบอำนาจหน้าที่ (Elements of Empowerment) มีดังนี้คือ

๑. พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงาน มีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

๒. พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายให้ องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้น ช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

๓. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือ การให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์กรโดยมีการควบคุมตนเอง

๔. พนักงานเข้าใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบ อำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

๕. พนักงานได้รับรางวัลการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของ ความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการ แบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่ พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

๓.๒ ความสำคัญต่อเนื่องของการมอบอำนาจ (The Empowerment Continuum) การทำงานในองค์กรในปัจจุบันนี้มีการมอบอำนาจในระดับต่างๆ ให้แก่พนักงานในบางองค์กร การ มอบอำนาจหมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในขณะที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายตาม

อำนาจหน้าที่ของตน ปัจจุบันวิธีการมอบอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากพนักงานระดับต้นที่ยังไม่มีการตัดสินใจใดๆ จนกระทั่งถึงระดับสูงขึ้นไปพนักงานตัดสินใจได้เป็นทีมและมีการควบคุมตนเอง

๓.๓ ลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่

๑. เป็นการโอนหรือให้ม้ออำนาจหน้าที่ หรือผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน แทนไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงานผู้มอบอำนาจจะมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้นไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป

๒. ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจมีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบ

๓. อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา

๔. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน

๕. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

บทบาทที่สำคัญยิ่งประการที่ ๔ ของการเป็นผู้นำก็คือ แบบอย่างการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ตลอดจนความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กรนั้นๆ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคุณสมบัติ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำก็คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำ เมื่อมีผู้นำได้มีการพัฒนาศักยภาพของตน (Developing Personal Potential) ก็ย่อมทำให้ผู้นำนั้นมีคุณภาพทั้งในเรื่องส่วนตัว การดำเนินชีวิต และการงาน เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เป้าหมายสำคัญบทบาทของผู้นำ

เป้าหมายบทบาทของผู้นำ ได้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำควรจะต้องมีหลักการในการดำเนินงานอย่างไรเพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเน้นให้เห็นเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒) การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓) การพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานทุกอย่าง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อพิจารณาเป้าหมายสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้นแล้ว สามารถจะทำการแสดงบทบาทผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมายได้ดังนี้คือ

ตารางที่ ๒.๓ บทบาทหน้าที่ผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมาย

บทบาทหน้าที่	เป้าหมาย
๑. กำหนดทิศทาง (Path finding)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๓. การมอบอำนาจ (Empowerment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทุกคนให้การยอมรับสิ่งสำคัญผู้นำต้องปฏิบัติตัวตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้ภาคบังคับบัญชาเชื่อฟังรวมทั้งลักษณะนิสัยทำให้น่าเคารพนับถือดังที่ได้กล่าวต่อไปนี้ลักษณะนิสัย ๗ ประการ (Seven habits) ของสตีเฟน โควีย์ (Stephen Covey) ถือเป็นวิธีการในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนมีความน่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปซึ่งเขาได้อธิบายถึงนิสัยที่สำคัญประกอบกับความรู้ ทักษะและความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ แนวทางกับความดีวิบุลยภาวะอย่างต่อเนื่องจากความไม่เป็นอิสระถึงความเป็นอิสระในตนเองและความเป็นอิสระระหว่างกันลักษณะนิสัยแต่ละอย่างนี้อยู่บนพื้นฐานของแต่ละบุคคลในอดีต ประกอบกับวิบุลยภาวะอย่างต่อเนื่องที่ได้พัฒนานิสัย ของบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการความสัมพันธ์ระหว่างความตระหนักในสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยผ่านการประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานดีขึ้นโดยใช้ประสบการณ์ที่มีมากมายมหาศาลแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคล^{๒๖}

ลักษณะนิสัยประการแรก การปฏิบัติเชิงรุก (Be proactive) การปฏิบัติเชิงรุกหมายความว่าไม่เพียงแต่คิดริเริ่มเท่านั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบในชีวิิตของตนเอง คนที่มีการปฏิบัติเชิงรุกตระหนักว่า เขามีความสามารถในการเลือกและการกระทำอย่างสมบูรณ์ไม่ตำหนิผู้อื่นหรือสภาพชีวิิตของตนเอง

ลักษณะนิสัยประการที่สอง เริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการในจิตใจ (Begin with the End in Mined) หมายถึง การทำความเข้าใจจิตใจตนเองอย่างชัดเจน จินตนาการถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ดังเช่นความสำคัญของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดไว้สำหรับอนาคตและทำให้ทุกคนเดินไปตามทิศทางเดียวกัน แต่ละคนเริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการไว้ในใจหมายถึงการรู้ว่

^{๒๖} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๓๔.

ต้องการอะไร สิ่งนั้นมีความสำคัญอย่างไร เพื่อจะได้ใช้ชีวิตในแต่ละวันในวิถีทางที่จะสร้างวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงได้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการวางแผนลักษณะนิสัยนี้ช่วยนำทางและเป็นหลักที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จในที่สุด

ลักษณะนิสัยประการที่สาม ทำสิ่งแรกก่อน (Put things first) หมายถึง การควบคุมเวลาและการทำงานที่เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำก่อนจัดการตนเองได้เป็นอย่างดีว่าควรทำอะไร ทำในเวลาใด และทำอะไรก่อนหลังเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ลักษณะนิสัยทั้งสามประการนี้เกี่ยวกับการสร้างความเป็นอิสระของตนเอง จากนั้นนำมาเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น การคำนึงถึงผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่ง โควีย์ (Covey) เรียกว่าชัยชนะจากคนจำนวนมาก (Public Victories) ประกอบด้วยการสื่อสารกับผู้อื่นเป็นอย่างดี ทำทำงานร่วมกันเป็นทีม การเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางบวกด้วยความไว้วางใจ การเอาใจใส่และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันดังนิสัยต่อไปนี้

ลักษณะนิสัยประการที่สี่ การคิดที่ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย (Think win-win) หมายถึง การคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจว่าหากขาดการประสานงานร่วมมือกันแล้ว องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ เมื่อผู้นำเข้าใจเช่นนี้ก็จะประสานการทำงานในวิถีทางที่เกิดความไว้วางใจกันและกันและทำให้ทุกคนกลายเป็นผู้ชนะ ทำให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน

ลักษณะนิสัยประการที่ห้า การทำความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง (Seek First Understand, Then to Be Understood) หลักเกณฑ์ข้อนี้หมายความว่า กฎแห่งสำคัญ คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลหลายคนจะไม่ฟังด้วยความตั้งใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเข้าใจประการแรกต้องมีการฟังด้วยความเข้าใจถึงภายในจิตใจบุคคลว่ามีความรู้สึกอย่างไร

ลักษณะนิสัยประการที่หก การประสานงานความแตกต่าง (Synergize) หมายถึง หลักการที่ผสมผสานกันระหว่างการกระทำที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานร่วมกันในการมีความคิดริเริ่มในทางเลือกใหม่และการแก้ไขปัญหา การหลอมรวมกันระหว่างบุคคลเกิดจากการมีความคิดเห็นตรงกัน การมีความคิดเห็นตรงกันทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างและทำให้เกิดประโยชน์และช่วยเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนลงด้วยการประสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน

ลักษณะนิสัยประการที่เจ็ด การหลอมเข้าด้วยกัน (Sharpen the Saw) หมายถึง เมื่อได้ผ่านลักษณะนิสัยทั้ง ๖ ประการดังกล่าวแล้ว มาถึงกระบวนการสร้างความต่อเนื่องในการทำสิ่งใหม่ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ ทางจิตวิญญาณ และการยอมรับของทุกคน การรวมลักษณะนิสัยทั้งหมดได้อย่างเข้มแข็ง

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุ

วัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลป์ที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ตารางที่ ๒.๔ องค์ประกอบบทบาทของผู้นำ ๔ ประการ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	องค์ประกอบบทบาทของผู้นำ ๔ ประการ
Franklin Covey, (1999, pp. 8-11)	๑. การกำหนดทิศทาง ๒. การจัดระบบการทำงาน ๓. การมอบอำนาจหน้าที่ ๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ
นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, (๒๕๕๐, หน้า ๓๔)	๑. การปฏิบัติเชิงรุก ๒. เริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการในจิตใจ ๓. การสร้างความเป็นอิสระของตนเอง ๔. การคิดที่ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย ๕. การทำความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ๖. การประสานงานความแตกต่าง ๗. การหลอมเข้าด้วยกัน

๒.๑.๔ คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้หมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความรู้ความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่จะนำมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมบริหารกิจการเพื่อเป้าหมายอย่างมีทิศทางนั้นมีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ ได้แก่

การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ

๑. ทักษะทางด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาด้านการกระตุ้นให้คนทำงาน

๒. ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

๓. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การกำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๗}

^{๒๗}Katz L. R., *Skills and Effective Administrator*, (New York : The President and Fellows of Harvard College, 1964), pp. 172-174.

คุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้

๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ
๕. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด
๖. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม^{๒๘}

กล่าวโดยสรุป ความหมายที่นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวไว้ข้างต้น คำว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่ม เป็นคนมีจิตใจเข้มแข็ง เป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นกัลยาณมิตรของผู้ร่วมงาน มีความรู้ความสามารถและแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมเสมอ เพื่อนำตนเองและผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๕ คุณสมบัติของผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	คุณสมบัติของผู้นำ
Katz L. R., (1964, pp. 172-174)	การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ ๑. ทักษะทางด้านมนุษย ๒. ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค ๓. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด
Gary Dessler, (2004, pp. 256-258)	คุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้ ๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ ๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ๕. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด ๖. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี

^{๒๘}Gary Dessler, Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, 3th ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

จากความเชื่อของนักวิชาการ นักบริหารแต่ละกลุ่ม แต่ละสำนักในเรื่องของการเป็นผู้นำ เกิดขึ้นตามลักษณะแนวความคิดแตกต่างกัน นักวิชาการ นักบริหารเหล่านั้นได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้อย่างมากและละเอียดลึกซึ้งยิ่ง ซึ่งฟิวดเลอร์ (Fiedler) ได้สรุปรวบรวมไว้ ๕ ประการ คือ ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตน หรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ เพราะบุคลิกภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่สืบเชื้อสายกันได้ภายในตระกูล เมื่อพ่อเป็นผู้นำลูกเกิดมามีแนวโน้มเป็นผู้นำ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไข “ผู้นำ” ในยุคต่อมาไม่ได้จำกัดเฉพาะคนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับ ไม่ว่าสูงหรือต่ำ ไม่ว่ารวยหรือจน ขอให้มีความคุณสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ก็พอ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมามีมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากการประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียนหรือการฝึกฝนอบรม

๒. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นการศึกษาโดยเน้นที่ตัวผู้นำอย่างเดียวไม่สมบูรณ์ ควรจะศึกษาสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างคนที่มีความฉลาด ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ สถานการณ์บางอย่างอาจไม่ต้องการเขา การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องรวมเรื่องสถานการณ์เข้าไปด้วย จึงเกิดทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ขึ้น ซึ่งถือว่าภาวะผู้นำเกิดจากผลกระทบของปัจจัย ๒ ประการ คือ ๑) คุณลักษณะของผู้นำ (Trait) ๒) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

๓. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) นักคิดแต่ละคนเน้นแนวคิดไปคนละอย่าง ทฤษฎีข้างต้นเน้นที่ตัวผู้นำและสถานการณ์ เน้นเรื่องปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ความสนใจของแนวคิดนี้ คือ กลุ่มบุคคล มนุษย์ย่อมมีความเกี่ยวข้องติดต่อสัมพันธ์กันเสมอ กิริยาอาการของคนหนึ่งย่อมกระทบหรือได้รับการสนองตอบจากอีกคนหนึ่ง ปฏิกริยาในกลุ่มซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กันก็ย่อมมีการคาดหวัง ทั้งทางปฏิสัมพันธ์และการคาดหวังย่อมเกิดขึ้นในกลุ่ม ระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันและระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความ เป็นผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไร นักคิดกลุ่มนี้ให้หลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม แนวคิดของกลุ่มทฤษฎีสัมพันธ์และความคาดหวังนี้ เน้นสถานการณ์ของกลุ่มเป็นหลัก คือ ลักษณะและกิจกรรมของกลุ่มเป็นสถานการณ์ ฟิวดเลอร์ (Fiedler) กล่าวว่า การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะของกลุ่ม

๔. ทฤษฎีสถานการณ์กลุ่ม (Group Task Situation) มีองค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ

๔.๑ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ผู้นำในบางกลุ่มอาจจะ เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามตำแหน่ง แต่ในบางสถานการณ์ผู้นำไม่มีอำนาจตามตำแหน่ง การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน เช่น การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่ง

สูงย่อมจะทำให้มีการยอมรับสูงและง่ายต่อการควบคุม แต่ก็ไม่จริงเสมอไป ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นที่ยอมรับได้ อำนาจตามตำแหน่งของผู้ที่มีหมายต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๔.๒ การกิจของกลุ่ม (Task Power) งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานเหล่านี้ อาจะยากง่ายแตกต่างกัน ความยากง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๔.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader and Follower Relationship) ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและมีความสามารถที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี การนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น เมื่อรวมองค์ประกอบทั้ง ๓ เข้าด้วยกันจะได้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ อาร์กิริส (Argyris), เบลค และมูตัน (Blake and Mouton), ลิเคิร์ท (Likert) และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งถือหลักว่าเน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบภารกิจของผู้นำ คือ จัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การ เพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปทฤษฎีทั้ง ๕ เน้นสาระสำคัญต่างๆ คือ ทฤษฎีที่หนึ่งเน้น “คุณลักษณะของผู้นำ” ทฤษฎีที่สอง เน้นผลกระทบระหว่าง “ตัวผู้นำ” และ “สถานการณ์” แวดล้อม ทฤษฎีที่สาม เน้นปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังของกลุ่ม ทฤษฎีที่สี่ เน้นอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ภารกิจของกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ส่วนทฤษฎีสุดท้ายเน้น “ตัวบุคคล” คือ เน้นที่ตัวมนุษย์และสร้างหลักการจากธรรมชาติของมนุษย์โดยศึกษาจากแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ในเรื่อง ทฤษฎี X ทฤษฎี Y^{๒๙}

นักวิชาการด้านบริหารนอกจากจะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความหมายของผู้นำแล้วยังมีความคิดเห็นหรือทัศนะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแตกต่างกันอีกด้วย แนวความคิดเหล่านั้นต่อมาได้ถูกรวบรวมเข้าเป็นหลักการ และตั้งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ถึง ๖ ทฤษฎี ดังที่สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ประมวลไว้ดังนี้

๑. ทฤษฎียิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ซึ่งเชื่อว่าผู้นำมีวิถีชีวิตแตกต่างไปจากคนธรรมดา โดยมีลักษณะพิเศษบางประการที่คนอื่น ๆ ไม่มี หรือถ้ามีก็น้อยกว่า รวมทั้งพลังกาย พลังสมองที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมด้วย จุดบกพร่องของทฤษฎีในแนวทางนี้ คือ ยังไม่มีคุณลักษณะใดเป็นที่แน่นอนตายตัวสำหรับผู้นำ แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังเป็นประโยชน์ เพราะมีคุณสมบัติบางอย่างที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อความหมาย เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ใดจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ กล่าวคือผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหาได้ในยามวิกฤต

^{๒๙} Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, (New York : McGraw Hill, 1967), pp. 187-188.

๓. ทฤษฎีบุคคล-สถานการณ์ (Personal – Situational Theories) ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่มาผนวกเข้ากับทฤษฎีสภาพแวดล้อมนั่นเอง นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะของผู้นำประการหนึ่ง ลักษณะของกลุ่มผู้ตามประการหนึ่ง และลักษณะของสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่มีอยู่รอบๆ ตัว เช่น ผู้ที่มีความฉลาดไม่ได้หมายความว่าเขาจะเป็นผู้นำที่ดีได้ทุกโอกาส แต่ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางสถานการณ์ก็ไม่ต้องการบุคคลอย่างเขาขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่ม

๔. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์-ความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ฉะนั้นผู้ที่กลายเป็นผู้นำในกลุ่มจะต้องมีความสามารถ มีความคิดริเริ่มและดูแลโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม และต้องสามารถสนองตอบความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มได้

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีมนุษยนิยมเน้นความสำคัญของตัวบุคคลเป็นหลัก โดยเชื่อว่า มนุษย์รักความมีอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ตลอดจนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และการกิจของผู้นำ คือ การจัดการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การให้อำนวยอำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อจะได้ได้ผลผลิตงานอย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันก็สนองตอบความต้องการส่วนบุคคลไปด้วย

๖. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอมหรือคล้อยตามผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมี “สัญญา” ที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การที่ผู้ใดได้รับการยกย่องหรือถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ นอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าได้รางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพอใจและยอมรับผู้นั้น หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือละเมิดสัญญา ภาวะผู้นำก็หมดความสำคัญลง

บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำรูปแบบใหม่จะต้องปรับหรือพัฒนาตนเองขึ้นมาใน ๓ ลักษณะ ด้วยกัน คือ^{๓๐}

๑. บทบาทของนักออกแบบซึ่งเป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดระดับความเข้าใจอยู่ในระดับสูงสุด ที่เรียกว่า มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๒. บทบาทของผู้สอนเป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือระบบแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรขึ้นมาแล้ว จำเป็นต้องสอนให้ทุกคนได้เรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

๓. บทบาทของผู้สนับสนุนช่วยเหลือ คือ ดำเนินการสนับสนุนทุกวิถีทางไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กร

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหมู่คณะ เพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกันที่ทำให้เกิดความรักสามัคคี ความ

^{๓๐} ดนัย เทียนพุด, การบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๕.

ร่วมมือในกิจการต่างๆ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพดี ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช เช่น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

๑. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. Leader - Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนยันด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอน หรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา^{๓๑}

ทฤษฎีลักษณะของผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี
๒. มีความไว้วางใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้
๓. มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
๔. ความตั้งใจแน่วแน่
๕. มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี
๖. มีความเด็ดขาด
๗. มีความไวใจได้
๘. มีอิทธิพลเหนือคนอื่น
๙. มีความรับผิดชอบ
๑๐. มีความกระตือรือร้น
๑๑. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
๑๒. มีความอดกลั้น
๑๓. มีความรับผิดชอบ

หลักทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่น ในส่วนของซามูเอล ซี.เซอร์โต (Samuel C.Certo) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะในการศึกษา ดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มั่นคง
๒. เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง
๓. มีความไวใจได้และมีความทะเยอทะยานต่อความสำเร็จ
๔. มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดี

^{๓๑} ศิริพร พูนชัย, ผู้นำและภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า

๕. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม - เศรษฐกิจ^{๓๒}

มิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ กล่าวว่ แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรตดิน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบในตาราง^{๓๓}

ตารางที่ ๒.๖ แบบแนวคิดทฤษฎี (3-D Management Style)

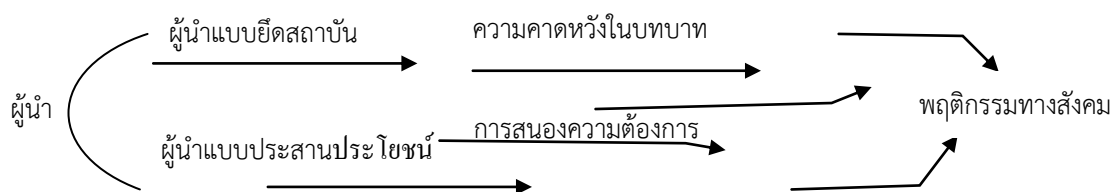
ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๑. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหน้งาน	Separated	Bureaucrat ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์
๒. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
๓. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
๔. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพดีด้วย

การบริหารงานในแต่ละองค์การนั้น สามารถวิเคราะห์ได้เป็น ๒ มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension)^{๓๔} ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Homothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมากกว่าบุคคลมิติ จึงชอบใช้อำนาจระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือ ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นของคนเป็นหลัก คำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น มีมนุษยสัมพันธ์สูงกับผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) ผู้นำแบบยึดสถาบันให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ขาดน้ำใจจากคนในองค์การ ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักอาจจะดีในด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่งานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ ผู้นำแบบประสานประโยชน์จะเน้นความสำคัญทั้ง ๒ อย่าง แบบของผู้นำตามแนวความคิดของเกทเชลส์และกูบา จึงมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภาพ

^{๓๒} พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๗.

^{๓๓} ศิริพร พูนชัย, ผู้นำและภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๐.

^{๓๔} Getzel, Jacob W., and Guba W.B., Educational Administration as A Social Process, (New York : Harper and Row, 1968), p. 175.



แผนภาพที่ ๒.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันมิติและบุคคลมิติ

ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือ คน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑-๙ ตามแนวคิดของ Blake and mouton แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ^{๓๕}

๑. ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (๙, ๑) (Impoverished Authority-Compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

๒. ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (๑, ๙) (Country club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจปฏิบัติงาน

๓. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (๑, ๑) (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมายต้องการเพียงแคให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๔. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (๕, ๕) (Middle of the road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก

๕. ผู้นำแบบทีมงาน (๙, ๙) ซึ่งให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน อำนาจสั่งการวินิจฉัยและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปการทำงานมุ่งเน้นการทำงาน รูปแบบบริหารเพื่อให้เกิดผลสูงสุดเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังยอมรับในการทำงาน ภาวะการณ์เป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้

^{๓๕}Robert Black and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวเอง บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรมี เช่น รูปร่างหน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำเท่าที่ควร

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพและมีความอบอุ่น

๒. ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบ ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ทำการศึกษาและรวบรวมรูปแบบผู้นำ โดยมีการจัดแบ่งแบบผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

๒. รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งมั่นทำงานโดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

สรุปว่า รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์^{๓๖}

ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)

การบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบระบบเผด็จการแบบเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้จะมีความเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานจะขาดความเชื่อใจและไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

^{๓๖}Rensis Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 302.

๒. รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) โดยที่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้าง แต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

๓. รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำก็ยังเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

๔. รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ซึ่งระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ ลิเคิร์ท ได้ให้การสนับสนุนมากที่สุด จะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้น มุ่งที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา ผู้นำมีการบริหารงานอย่างไร ใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และพฤติกรรมในเชิงพัฒนา เป็นต้น

๓. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)

๓.๑ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior) นักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาและ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ โดยได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ตัวผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นไปในลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูงจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าหากผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) โดยจะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์

๓.๒ ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

๑. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมียอดอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ ซึ่งการสร้าง ความคุ้นเคยกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

๒. โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ มีความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของงาน พิตเลอร์ กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนแล้วจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

๓. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษและการให้ออกจากงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน เป็นต้น^{๓๗}

๓.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton Model)
รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะแบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

๑. ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)
๒. ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

๓. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

๔. ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

๕. ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำ เติบโตที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision)

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ คือ ผู้นำต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ^{๓๘}

^{๓๗} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective Management**, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

^{๓๘} Vroom and Yetton, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3 rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 308-309.

๓.๔ ทฤษฎีเชิงเส้นทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงแนวคิดทฤษฎีนี้โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คือ งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่างๆในการทำงาน การจูงใจ และสร้างความรู้สึกรักพอใจในงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นซึ่งจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้ และได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ รูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาของนาเสนอนใน ๓ รูปแบบ^{๓๙} คือ

๑. รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์กร หน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลัก และแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑ รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะใส่ใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

๑.๒ รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ^{๔๐}

๒ รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ ประเภทของผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

๒.๑ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) ผู้นำรูปแบบนี้เป็นลักษณะแบบเผด็จการ คือ จะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒.๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดจากการประชุมปรึกษาหารือ มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

๒.๓ ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาก็จะให้

^{๓๙} Robert J. House, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 306.

^{๔๐} Likert Rensis, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South - Western College Publishing, 2000), p. 457.

แก้ปัญหาและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ^{๔๑}

๓ รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เช และเบลนชาร์ด รูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคน และมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย (Employee's maturity level) และในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๓.๑ แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แจงกำหนดบทบาทและบอกให้ผู้ตามทราบว่า ต้องการที่จะให้ทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็น การสื่อสารแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ

๓.๒ แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่าง เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการงาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

๓.๓ แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับปานกลางถึงวุฒิภาวะระดับสูง

๓.๔ แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อย เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง^{๔๒}

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น มุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำ ต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้น ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ผู้นำก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้ เมื่อผู้ตามสามารถทำได้สำเร็จ ย่อมจะเพิ่มความรู้ ทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นยิ่งกว่านั้น ผู้นำควรให้การชื่นชมและยกย่อง เพื่อเสริมแรงในด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย

^{๔๑} Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

^{๔๒} Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, *Management Fundamentals*, (New York : South - Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) แนวคิดทฤษฎีนี้ เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรมมาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ให้มีความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระแล้วจะครอบคลุมทั้งแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์(Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์(visionary leadership) และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิเช่น เบอร์น (Burn) เบส (Bass) เบนนิสและน้านัส (Bennis & Nanus) และ ไทกีและเดอแวนนา (Tichy & DeVanna) เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่ง ที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์กร

ตารางที่ ๒.๗ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
Fred E. Fiedler, (1967, pp. 187-188)	ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตนหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ เพราะบุคลิกภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่สืบเชื้อสายกันได้ภายในตระกูล เมื่อพ่อเป็นผู้นำลูกเกิดมายุ่อมเป็นผู้นำ
दनय तेयनपुम, (๒๕๔๐, หน้า ๒๕)	๑. บทบาทของนักออกแบบซึ่งเป็นบทบาทในการสร้างวิธีคิด ๒. บทบาทของผู้สอนเป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก ๓. บทบาทของผู้สนับสนุนช่วยเหลือ
ศิริพร พูนชัย, (๒๕๕๑, หน้า ๙๔)	๑. งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ๒. เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ

ตารางที่ ๒.๗ (ต่อ)

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
Getzel, Jacob W., and Guba W.B., (1968, p. 175)	ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ผู้นำแบบประสานประโยชน์
Robert Black and Jane S. Mouton, (1964, p. 70)	๑. ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน ๒. ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน ๓. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ๔. ผู้นำแบบเดินสายกลาง ๕. ผู้นำแบบทีมงาน
Rensis Likert et. (2004, p. 302)	รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์
Fred E. Fiedler and Martin M. (1974, p. 80)	๑. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ๒. โครงสร้างของงาน ๓. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
Vroom and Yetton, (2004), pp. 308 -309)	ผู้นำต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ
Robert J. House (2004, p. 306)	๑. รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์กร ๒. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ ๓. รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เช และเบลนชาร์ด
Likert Rensis, (2000, p. 457)	๑. รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน ๒. รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน
Micheal W. Drafke and Stan Kossen, (2002, pp. 377-382)	๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม
Hersey and Blanchard, (2000, pp. 467-468)	๑. แบบสั่งการ ต่ำ ๒. แบบขายความคิด ๓. แบบมีส่วนร่วม ๔. แบบมอบหมายงาน

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาประเด็นในเรื่องภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในหลักฐานและเอกสารหรือคัมภีร์ที่สำคัญทางพระพุทธศาสนา มีนักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับและนักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้กล่าวถึง ผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

บุคคลที่จะมาประสานช่วย ให้รูปทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้รูปทั้งหลายมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ตั้งงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่าง หลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไป เกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้อง และได้ผลดี^{๔๓} ผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ ว่า “Leadership” ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันว่า “Being a leader; power of leading, the qualities of a leader” หมายถึง ผู้นำไปสู่สิ่งที่ตั้งงาม และเป็นประโยชน์แก่มหาชน การนำไปในทาง ชั่ว ต่ำ เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้น หรือลักขโมย หรือการตั้งตนเป็นหัวหน้าไปพา รูปกายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่ตั้งงาม และมีได้ ตั้งอยู่บนฐานแห่งศีลธรรม คุณธรรม และสติปัญญา^{๔๔} ความคิดเห็นของอินเดียโบราณแบ่งแยกออกเป็น ๒ สายคือสายยึดถือคัมภีร์พระเวท อีกพวกไม่ยอมรับความศักดิ์สิทธิ์ของคัมภีร์พระเวท ฝ่ายที่ยอมรับคัมภีร์พระเวทยอมรับความคิด เรื่อง พระผู้เป็นเจ้าและเทวดาต่างๆ ซึ่งมีฤทธานุภาพและฐานะเหนือมนุษย์ในสมัยที่ฐานะของ กษัตริย์เริ่มสูงขึ้น ตอนปลายสมัยพระเวทเริ่มมีความคิดกษัตริย์เป็นตัวแทนของเทพเจ้า ความคิด เรื่องเทวราชาเจริญอย่างเห็นได้ชัดในสมัยราชวงศ์โมริยะ การกระทำของกษัตริย์ต้องยึดถือ ลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้าจึงจะเป็นการปกครองที่สมควร พระพุทธศาสนาเกิดขึ้นท่ามกลาง ประเพณีนิยมอินเดียโบราณและเป็นยุคที่ปกครองบ้านเมืองด้วยระบอบราชาธิปไตยและสมบูรณาญาสิทธิราช ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงมีอำนาจเด็ดขาด และโดยที่ประเพณีนิยมถือว่า พระมหากษัตริย์เป็นนักรบมีหน้าที่ป้องกันบ้านเมือง และเป็นนักปกครอง พระพุทธศาสนาได้แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำมีปรากฏในประวัติศาสตร์ ๒ ลักษณะธรรมราชาและสมมติเทวราชา^{๔๕} ความคิดดังกล่าวแตกต่างกับความคิดแบบเทวราชาของพราหมณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. พระธรรมราชา

ในขณะที่ธรรมตามหลักพุทธธรรมแสดงความเป็นสากลที่ทุกรูปพึงปฏิบัติธรรมอย่างเดียวกันใครปฏิบัติได้มากก็อยู่ในฐานะสูง ยิ่งอยู่ในฐานะสูงก็ยิ่งหวังว่าจะต้องประพฤติให้สูงตาม ไปด้วย หากประพฤติตนไม่อยู่ในธรรมก็จะถูกโลกตำหนิยิ่งกว่าเมื่อรู้ปวรรณะต่ำประพฤติผิด กษัตริย์จึง

^{๔๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓-๔.

^{๔๔} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), ชุตพุทธศาสนาประยุกต์ สงฆ์ผู้นำสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๔๓.

^{๔๕} พระครูสิริจันทวิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๗-๓๘.

ต้องประพฤติธรรมและเผยแพร่ธรรมซึ่งก็ต้องรวมหน้าที่เป็นพระอัครศาสนูปถัมภไป ด้วยโดยปริยาย กษัตริย์! ความหมายเช่นนี้จึงได้ชื่อว่าเป็นธรรมราชา ศาสนาพราหมณ์ผนวก ความเชื่อเรื่องเทพเจ้า เข้ากับลักษณะของกษัตริย์ และโยจวรรณะกษัตริย์เข้ากับพระผู้เป็นเจ้า จึง เกิดความคิดแบบเทวราชา ดังกล่าวมาแล้ว ส่วนพระพุทธรศาสนาไม่ยอมรับความศักดิ์สิทธิ์ของ คัมภีร์พระเวท จึงไม่ยอมรับการ เกิดวรรณะจากพระผู้เป็นเจ้า และมีได้ให้ฐานะอันสำคัญแก่เทพเจ้าทั้งหลาย หากแต่กำหนดว่าความ เป็นเทพก็เกิดจากบุญอันบุคคลได้กระทำ รูปธรรมดาก็อาจ สูงส่งเท่าเทพและพรหมได้หากประพฤติ ธรรมสูงพอ ดังนั้นพระเจ้าแผ่นดินที่ดีจึงเป็นสมมติเทพ คือเทียบได้กับเทพในแง่การปฏิบัติธรรม และมี สิทธิในการปกครองเพราะคุณธรรมดังกล่าว หาก ปราศจากคุณธรรมและสอนผู้อื่นก็มีสิทธิโค่นล้มเสีย ได้ดังนั้น ธรรมราชาจึงต้องปกครองโดยเน้น การปฏิบัติตามธรรมและสอนผู้อื่นให้ประพฤติธรรม มากกว่าปล่อยให้ประชาชนเดือดร้อนแล้วใช้ อำนาจปราบปรามเมื่อประชาชนทำผิด ยิ่งกว่านั้น นอกจากธรรมราชาไม่ถืออำนาจเป็นเครื่องมือ ปกครองแล้วยัง ทรงควบคุมพระองค์มิให้ลุแก่อำนาจ หรือให้ความสำคัญแก่ฐานะอันสูงสุดของ พระองค์ยิ่งกว่าความสุขของประชาชนดังจะเห็นได้จาก พรหมวิหาร และธรรมหลายข้อใน ทศพิธราชธรรมเมื่อกษัตริย์ปฏิบัติพระองค์ตามธรรมดังกล่าวนี้แล้ว ย่อมไม่ใช้อำนาจในทางที่ไม่ เป็นธรรมแม้จะทรงพระราชอำนาจอยู่สักเพียงใด อาจเป็นเหตุให้พระ พุทธองค์ทรงเห็นว่าเพียงพอ สำหรับนักปกครองแคว้นต่าง ๆ

พระพุทธรศาสนาจึงได้รับอิทธิพลเรื่องของผู้นำจึงได้มีการประยุกต์พัฒนาคุณภาพของ ผู้นำตามแนวพุทธธรรมในพระพุทธรศาสนา โดยให้ผู้ปกครองนำหลักธรรมของพระพุทธรศาสนาไป ใช้ เพื่อมุ่งสร้างสรรค์สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีระเบียบให้อยู่ด้วยความสงบสุข เป็นที่น่าสังเกตว่า เหตุใด พระพุทธรศาสนา จึงต้องการให้ผู้นำมีคุณธรรมเป็นพิเศษ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ พระพุทธรศาสนาให้ ความสำคัญต่อผู้นำมากเพราะผู้นำมิใช่เป็นเพียงผู้นำในทางการเมืองเท่านั้น แต่เป็นศูนย์กลาง ที่ทำให้เกิดความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพราะเป็นผู้ที่ต้องนำสังคม ด้วย ดังนั้นถ้าผู้ปกครองมี คุณธรรมสังคมก็จะอยู่ด้วยสันติสุข ประชาชนก็จะถือเอาด้วยอย่าง คุณธรรมของผู้นำไปปฏิบัติ เป็นที่ ประจักษ์ว่าถ้าประเทศใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมี คุณธรรม ประเทศนั้นบ้านเมืองนั้นก็ จะเจริญก้าวหน้า สังคมก็จะไม่เดือดร้อนจากการได้ศึกษา ประวัติศาสตร์สมัยการปกครองของพระเจ้า อโศกมหาราชแห่งอินเดียพระองค์ทรงการปกครอง ดำรงมั่นอยู่ในหลักธรรมของพระพุทธรศาสนามี ธรรมทศพิธราชธรรม ฉะนั้นคุณธรรมของผู้นำจึง เป็นสิ่งที่ปรารถนาว่าผู้นำไม่มีคุณธรรมแล้วผู้นำนั้นก็ อาจจะใช้อำนาจตามความพอใจ และอาจ สามารถเปลี่ยนแปลงอุปนิสัยจากรูปที่มีเมตตากฎณา กลายเป็นรูปที่โหดร้าย สร้างความเดือดร้อน ให้กับประชาชนประเทศชาติขาดความเป็นเอกภาพ พระองค์จึงทรงนำหลักเบญจศีลและเบญจ ธรรมมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดได้แก่

๑. เว้นจากการฆ่าสัตว์

๒. เว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เขามิได้ให้

๓. เว้นจากการประพฤติดินในกาม

๔. เว้นจากการพูดเท็จ

๕. เว้นจากการดื่มน้ำเมา คือสุราและเมรัย

ส่วนเบญจธรรมหรือเบญจกัลยาธรรมนั้น คือธรรมอันดีงาม ๕ อย่าง ได้แก่

๑. เมตตาและกรุณา ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุขความเจริญและความสงสาร
คิดช่วยให้พ้นทุกข์

๒. สัมมาอาชีวะ การเลี้ยงชีพในทางสุจริต

๓. กามสังวร กามสังวรในกาม ความสำรวมระวังรู้จักยับยั้งควบคุมตนในทางกาม
อารมณ์ไม่ให้หลงไหลไปในรูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส

๔. สัจจะ ความสัตย์ ความซื่อตรง

๕. สติสัมปชัญญะ ระลึกได้และรู้ตัวอยู่เสมอคือ แกตนให้รู้จักคิด รู้สีกตัวเสมอว่าสิ่ง
ใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำ

กล่าวโดยสรุปพระพุทธศาสนาเสนอหลักธรรมให้ผู้นำเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำโดย การ
ใช้หลักพุทธธรรมถ้าผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมผู้นำใช้อำนาจตามความพอใจ อาจเปลี่ยนแปลง อุปนิสัยจาก
รูปที่มีความเมตตากลายเป็นรูปโหดร้ายได้

๒. ลักษณะของเทวราชา

พระพุทธศาสนายอมรับความสำคัญของกษัตริย์ ที่เป็นเทพเจ้าโดยสมมติ คือ โดยการ
ยอมรับของประชาชน ไม่ใช่เทพที่อยู่บนสวรรค์ตามความเข้าใจของลัทธิพราหมณ์ เพราะ
พระพุทธศาสนาเกิดขึ้นท่ามกลางประเพณีนิยมอินเดียโบราณซึ่งถูกครอบงำด้วยลัทธิพราหมณ์แต่ ไม่
ทั้งหมด ทั้งนี้พระพุทธศาสนายังคงมีจุดยืนมีความเป็นตัวของตัวเอง โดยให้เหตุผลอธิบาย เทพไว้
๓ ประเภท ดังนี้

๑. สมมติเทพ คือ (god convention) เทพเจ้าโดยสมมติ โดยการยอมรับของมนุษย์
โลก ซึ่งหมายถึงกษัตริย์ทรงเป็นกายที่อยู่เหนือมนุษย์ด้วยธรรม

๒. อุปัตติเทพ คือ (god by rebirth) เทพเจ้าโดยกำเนิด ซึ่งสถิตอยู่บนสวรรค์

๓. วิสุทธิเทพ คือ (god by purification) เทพเจ้าโดยความบริสุทธิ์ซึ่งเกิดจากการ
กระทำของตนเองอันได้แก่พระพุทธเจ้าและพระอรหันต์ทั้งหลาย

ลักษณะสำคัญของผู้นำในฐานะเทวราชา คือ การยกอำนาจลัทธิชาติ ให้เป็นผู้ ยิ่งใหญ่
เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบ ดำเนินการบริหาร กิจกรรมต่าง ๆ
เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือสมาชิกภายใต้การดูแลบนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม พระองค์ผู้เป็น
เทวราชา มีคุณธรรมที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญ คือมีความกล้าหาญเฉพาะในสิ่งที่เป็ ธรรมตาม
ทศพิธราชธรรม สิ่งที่เหมือนกันในเทวราชา และธรรมราชา มิใช่เพียงสถานะสูงสุดในสังคม แต่ขึ้นกับ
เงื่อนไขที่เท่าเทียมกันกับทุกๆ รูปในฐานะสมาชิกอยู่ร่วมในสังคม คือ การ ประพฤติธรรม ในฐานะ
ผู้นำคือ พันธกรณีในการดูแลทุกข์สุขของอาณาประชาราษฎร์ดังนั้น กล่าว โดยสรุปประชาชนรูป
ธรรมดา ถ้ากระทำความดีก็อาจได้รับการยกย่องยอมรับนับถือสมมติเป็น เทพ ได้แกกษัตริย์ในยุคหนึ่ง
เป็นการปฏิรูปความคิดของลัทธิพราหมณ์ที่ว่ารูปธรรมดาก็อาจเป็น เทพเจ้าได้ ถ้าเขาปฏิบัติตนเป็นรูป
ดี จนเป็นที่ยอมรับนับถือของรูปโดยทั่วไป

ในกระบวนการบริหาร เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทอันสำคัญยิ่งใน
การที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำหรือ
ผู้ปกครองจึงได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงเสนอแนะไว้มากมายดังกล่าวแล้ว ในพระพุทธศาสนาก็ได้

กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ในพระสุตันตปิฎกเช่น มหาโคपालสูตรและจุฬโคपालสูตร จักรวรรดิวัตร ภูฏ ทนตสูตรมีเนื้อความกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้จะได้ศึกษาดังนี้

๑. มหาโคपालและจุฬโคपालสูตร พระพุทธเจ้าทรงยกเป็นอุปมาเปรียบเทียบว่า ภิกษุผู้ที่เข้าถึงฝั่งนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ ดังข้อความนี้

นายโคบาล เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ดูกรภิกษุทั้งหลาย นายนายโคบาล เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ดูกรภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้ รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะเป็นผู้คอยเชื้อไขซึ่งปิดบังแผลสุมควัน ให้รู้จักทำ รู้จักให้โคดื่มน้ำ รู้จักทาง ฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากินรดน้ำนมให้เหลือให้เหลือไว้บูชาโคที่เป็น พ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ดูกรภิกษุทั้งหลายนายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญ^{๔๖}

พุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลัก พุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ขยายความดังนี้

๑. การรู้จักรูป ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะ ของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการประวัติพื้นเพของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่ง งานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายก็จะสัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเชื้อไขซึ่งผู้นำสามารถแสดงศักยภาพของตนได้ จากการแก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานต่อความเชื่อถือในอำนาจ

๔. คอยปิดบังแผล ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหาย อันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สุขควันผู้นำจะสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องในแง่การนิเทศงานแก่มวลสมาชิก ต้องอาศัยประสบการณ์และภาวะผู้นำ

๖. รู้จักทำ (นา) ผู้นำจะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักจัดความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยังผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรม เพิ่มพูนความรู้ฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้ทาง ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จัก จุดร่วมของชีวิตมนุษย์โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่ม ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รีดนมให้เหลือไว้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

^{๔๖} ม.ม. ๑๒/๓๕๘/๒๙๒.

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูง หรือจ่าฝูง ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้ เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดี มีคุณธรรม กันเป็นการสร้างเสริมความ เชื่อถือต่อผู้นำ และเป็นกำลังใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมวลสมาชิก

กล่าวโดยสรุปข้อความข้างต้นผู้นำมีความสำคัญอย่างมากทั้งในแง่การบริหารงาน คือ มีการวางแผนการทำงานการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล ขั้นตอน หรือวิธีการดังกล่าวนี้ มีความแตกต่างกันไปตามภาวะผู้นำแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่จะแสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตาม หลักธรรมอันนำไปประยุกต์ให้เกิดผล มิใช่เพียงสร้างความมั่นคงกับฐานอำนาจ หรือตำแหน่ง สถานะ ของผู้นำในกลุ่มเท่านั้น แก่นแท้ของหลักธรรมได้แสดงให้เห็นภาวะของผู้นำ ซึ่งต้องเป็น บุคคลที่ฉลาด รอบรู้มีความมุ่งหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและมวล สมาชิก

๒. จักรวรรดิวัตร คือ การบำเพ็ญกรรมกิจของจักรพรรดิ คือการมีบทบาท ปฏิบัติ หน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศลบายในทาง การเมือง เพื่อ จะปกครองหรือบริหารบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้ามี ๑๒ ประการคือ

๑. ให้ยึดถือหลักธรรมเป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม

๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน หรือ ชนภายใน เช่น พระมหาลี พระ ราชโอรส พระธิดาตลอดถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระธรรมองค์ทั้งหมด โดยการอบรมสั่งสอนให้ อยู่ใน ความสงบเรียบร้อยดีงามเป็นต้น

๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล เช่นทหาร ข้าราชการ ตำรวจ โดยเป็นธรรม

๔. ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้น ตลอดถึงชนชั้นผู้ปกครองและนัก บริหาร ชนผู้ใหญ่ทั้งหลาย

๕. ให้ความคุ้มครองแก่อนุโตชน หรือข้าราชการบริพารตามเสด็จ ในสมัยปัจจุบันก็ คือ ข้าราชการพลเรือน

๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ผู้ประกอบอาชีพวิชาการ พ่อค้าเกษตรด้วยวิธีการ จัดหาทุนทรัพย์และอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวง ทั้งในเมือง ชนบท และชายแดน โดยเป็น ธรรม เสมอเหมือนกัน

๘. ให้ความรู้คุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต สมณะชีพรามณ์

๙. ให้ความคุ้มครองแก่นก และเนื้อ สัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย

๑๐. ห้ามป้องกันมิให้เกิดการก่นอธรรมทุกชนิดเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร ปราบปราม ผู้มีอิทธิพลต่างๆ มิให้มีการกระทำทุจริต ผิดกฎหมายบ้านเมืองอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ ประชาชนอยู่ในรัฐโดยเด็ดขาด

๑๑. ธนานุประทานแบ่งปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้ มิให้ขัดสนขาดแคลน อยู่ ในแวนแคว้นโดยไม่ได้รับการเหลียวแลช่วยเหลือตามสมควรหรือการกระจายรายได้ให้แก่ ประชาชน สม่าเสมออันมากที่สุดที่จะทำได้ ไม่ปล่อยให้ความเจริญกระจุกอยู่เฉพาะส่วนใดส่วน หนึ่งของประเทศ เท่านั้น

๑๒. สมณะ พราหมณ์ปริพจณา มีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นปรีक्षाได้ถาม สมณพราหมณ์ผู้ประพตติปฏิบัติชอบ นักวิชาการผู้มีความรู้ดีความสามารถดี ต้องแสวงหา ปัญญา

ความรู้และคุณธรรมอยู่เสมอ มีที่ปรึกษาที่ดี บริสุทธิ์ มีคุณธรรม เพื่อให้รู้ชัดในสิ่งที่ควร กระทำและในสิ่งที่ควรเป็น^{๔๗}

กล่าวโดยสรุปข้อธรรมข้างต้นผู้ปกครองมีบทบาทหน้าที่ในการคุ้มครองทุกสรรพสิ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อระบบการปกครองที่ดีและได้กล่าวไว้อย่างละเอียด โดย นอกจากจะมองที่พฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะต่างๆ แล้วยังมองที่ลักษณะรูปร่างของ บุคคลมาประกอบด้วยเพราะเชื่อว่าสิ่งที่ปรากฏในปัจจุบัน ก็คือผลจากการกระทำจากอคตินั้นเอง ฉะนั้นพื้นฐานของบุคคลจากอคติย่อมบ่งบอกถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่อยู่ในฐานะ ผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีตามแนวพระพุทธศาสนาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ครบถ้วนซึ่งอาจจะกล่าวได้ ว่าเป็นปทัสถานในการปฏิบัติตนดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนี้

๓. ญัตินตสูตร แสดงถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองของผู้นำ ในฐานะผู้ปกครองรัฐ สูตรนี้ได้กล่าวถึง สาเหตุของอาชญากรรม และแนวทางแก้ไขที่จะทำให้อาชญากรรมนั้นหมดไป จะต้องทำให้สมาชิกในสถานะประชาชนในรัฐ มีความเป็นอยู่ที่ดี ชาวบ้านจะต้องมีอยู่กิน ชาวนา จะต้องได้สิ่งที่จำเป็นแก่การทำนา พ่อค้าจะต้องมีทุน ลูกจ้างผู้ใช้แรงงานมี งานทำ มีเงินได้พอเลี้ยงชีพ รูปเดือรื้อนครที่จะได้รับการยกเว้นภาษี ทำให้ประชาชนมีรายได้ พอเพียงวิธีการที่ผู้นำต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองพระองค์ในกสิกรรมและเกษตรกรรมของ พระองค์จึงเพิ่มข้าวปลูกและข้าวกินให้แก่พลเมืองเหล่านั้นในโอกาสอันสมควร

๒. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองของพระองค์ จะมักเขม่นในพาณิชยกรรมของ พระองค์จึงเพิ่มทุนให้แก่พลเมืองเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร

๓. ข้าราชการเหล่าใดในบ้านเมืองของพระองค์จงพระราชทานเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนแก่ข้าราชการเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร

กล่าวโดยสรุปผู้นำต้องดำเนินการใดๆ มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของมวล สมาชิก ถ้าผู้นำดีนั้นหมายถึงต้องสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ บำบัดทุกข์บำรุงสุขของอาณา ประชาชนผู้ได้นับเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารประเทศและสะท้อนให้เห็นถึง ภาวะความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของ มวลสมาชิก^{๔๘}

หลักการสำคัญของผู้นำในพระสูตรปิฎกได้พัฒนาวิวัฒนาการของมนุษย
ในฐานะผู้นำและสมาชิกของสังคมในยุคสมัยต่าง ๆ ที่กล่าวอ้างถึงมาทั้งหมดข้างต้น ดังนี้

๑. เมื่อมนุษย์เหล่านั้น ดำรงชีพอยู่ด้วยปัจจัยเลี้ยงชีพพื้นฐาน คือ อาหาร ซึ่งสามารถ หาเอาได้จากพื้นดินอันอุดมสมบูรณ์ ยังไม่รู้จักรการสะสม เพราะยังไม่มีควมจำเป็นต้องสะสม ทรัพย์สินส่วนบุคคลจึงไม่มี ทรัพยากรที่มีอยู่จึงเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนรวม ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ จึงยังไม่เกิดขึ้น

^{๔๗}ส.ท.ป.๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.

^{๔๘}ส.ท.ส. ๙/๑/๒๐๐.

๒. มนุษย์ยุคบรรพกาลยังมีความดีพร้อมแต่มนุษย์เหล่านั้นต้องสูญเสียความดีไป เมื่อมีความแตกต่างกันเกิดขึ้นโดยเฉพาะ คือ ความแตกต่างทางผิวพรรณ จึงเกิดความชั่ว คือการ ดูหมิ่นเหยียดหยามกันมากขึ้น ความดีจึงเริ่มถูกบดบัง

๓. การสืบพันธุ์เป็นสัญชาตญาณดั้งเดิม และเป็นเหตุให้เกิดครอบครัว เมื่อเกิดครอบครัวขึ้น แล้ว ทำให้เกิดความผูกพันเฉพาะครอบครัว จึงเกิดความคิดที่จะสะสม ต้องแบ่งปัน ปกเขตการทำมาหากินเป็นส่วน

๔. เมื่อสังคมเติบโตขึ้น มนุษย์มีมากขึ้นภาวะที่แท้จริงของมนุษย์ตั้งแต่บรรพกาล จวบจนปัจจุบันนี้ก็คือ มนุษย์มีดีชั่ว ความชั่วที่ปรากฏครั้งแรกในหมู่มนุษย์ คือความโลภ เป็น ต้นเหตุให้เกิดสังคมปั่นป่วนระส่ำระสาย

๕. แต่ความต้องการของมนุษย์ทุกยุคทุกสมัย ก็คือความสุขสงบ ความระส่ำระสายในสังคมจึงเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อความต้องการมนุษย์ เป็นเหตุให้มนุษย์แสวงหาทางคืนสู่ความสุขสงบ ที่เคยมีมาแต่เดิม โดยรวมใจกันไปขอให้ผู้มีความสามารถ มีกำลังแข็งแรงกว่า ทำหน้าที่ขจัดปัดเป่าความระส่ำระสายในสังคม โดยให้อำนาจลงโทษผู้ทำผิด ผู้เป็นต้นเหตุแห่งความระส่ำระสาย นั้น

๖. ผู้ที่ได้รับเลือกนี้มีฐานะเป็นหัวหน้าเป็นตำแหน่งมหาชนสมมติตำแหน่งที่ได้มาจึงคล้าย ๆ กับผู้แทนราษฎรซึ่งได้มาโดยการเลือกตั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างมหาชนสมมติกับรูปอื่น ๆ ในสังคมมีลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนราษฎรกับราษฎรผู้เลือกตั้ง แต่ ต่างกันที่ผู้แทนราษฎร

๗. มหาชนสมมติ ได้รับมอบหมายอำนาจจากมหาชนให้เป็นผู้แทนปกป้องคุ้มครอง ชีวิตและทรัพย์สิน

กล่าวโดยสรุป จากข้อความข้างต้น ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาท และการเอารัดเอาเปรียบกันในหมู่มนุษย์เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม เพราะเมื่อ มนุษย์จำนวนมาก รวมตัวกันเป็นสังคม ปัญหาที่ตามมาคือ ความขัดแย้ง แม้ในปัจจุบันนี้ก็มี ลักษณะเช่นนั้นปรากฏอยู่ทุกสังคมมีความคิดขัดแย้งเกิดขึ้น เช่นขัดแย้งทางความคิดการเมือง หรืออาชีพ เป็นต้น นักการเมืองมองว่าเป็นเรื่องธรรมดาในระบบประชาธิปไตย เหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นมีความขัดแย้งค่อนข้างรุนแรงกันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่ากันรูปมีอำนาจใช้ อำนาจในการต่อรองกับอำนาจรัฐ และยังกดขี่ประชาชน จนทำให้ประชาชนต้องรวมกลุ่มออก เรียกร้องเพื่อรักษาสិทธิของ กลุ่มตนไว้ รัฐต้องมีความจริงใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและ ทำงานหนักขึ้นในการพัฒนาประเทศให้เจริญ ดังนั้นผู้นำรัฐบาลสร้างภาวะความเป็นผู้นำในการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สะสมมาต่อเนื่องและเกิดขึ้นมาใหม่เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของชาติอย่าง เป็นระบอบ

ตารางที่ ๒.๘ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๕, หน้า ๓-๔)	บุคคลที่จะมาประสานช่วย ให้รูปทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการ รวมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม
พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), (๒๕๔๘, หน้า ๔๓)	นำไปสู่สิ่งที่ตั้งงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน การ นำไปในทาง ชั่ว ต่ำ เสียหาย
พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), (๒๕๔๙), หน้า ๓๗-๓๘)	พระพุทธศาสนาได้แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำมี ปราภฏในประวัติศาสตร์ ๒ ลักษณะธรรมราชา และสมมติเทวราชา

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการ เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๓๕ เริ่มใช้มา แต่ พ.ศ.๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายตราฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๐๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอด ถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรกโดยเปลี่ยนคำว่า "พระคณาธิการ" มาเป็น "พระสังฆา ธิการ" ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานกิจการคณะสงฆ์ รวมคำว่า "พระ" "สังฆ" และ "อธิการ" เป็น "พระสังฆาธิการ" แปลตามรูปศัพท์ว่า "พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์" "พระภิกษุผู้ ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง" ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง "พระภิกษุผู้ดำรง ตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์" มีตำแหน่งดังนี้

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

เจ้าคณะและเจ้าอาวาสดังกล่าวนี้ เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมาย และครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้า อาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมายจึงบัญญัตินามว่า "พระ สังฆาธิการ" ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร ส่วนเลขานุการเจ้าคณะและเลขานุการ รองเจ้าคณะ หาได้เป็นพระสังฆาธิการไม่ เพราะเป็นเพียงผู้ทำการเลขานุการ

๒.๓.๑ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการ เป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศและพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการและ การสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี พระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุ สามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้พระภิกษุสามเณร มีจริยาวัตรตรงตามประเพณีปฏิบัติตนตามหลักพระธรรมวินัย นับว่าพระสังฆาธิการเป็นผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืน ดูแลความประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุ สามเณร มิให้ออกนอกพระธรรมวินัย และพระสังฆาธิการโดยเฉพาะ เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะต้องบำรุงรักษา จัดการวัด และสมบัติของวัดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่พำนักอยู่ในวัดปฏิบัติตามพระธรรมวินัย และเป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ระบุถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญเนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชน ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เจ้าอาวาสจึงมีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารและจัดการวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญ ของพระสังฆาธิการว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารกิจการคณะสงฆ์และการพระพุทธศาสนาให้ปฏิบัติถูกต้องเป็นประโยชน์ทั้งงานศาสนศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณสงเคราะห์จากความสำคัญข้างต้น^{๔๙}

สรุปได้ว่า พระสังฆาธิการนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายมหาเถรสมาคมด้วยว่าพระสังฆาธิการนั้นเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการบริหารให้มีความเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะสงฆ์จะไม่สามารถดำเนินการตามภาระหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์หากขาดพระสังฆาธิการไปไม่ว่าจะเป็นพระสังฆาธิการในระดับใดก็ตาม

^{๔๙} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), ๑.

ตารางที่ ๒.๙ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความสำคัญของพระสังฆาธิการ
กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, (๒๕๔๐, ๑)	พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญเนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชน

๒.๓.๒ บทบาทพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์ โดยมีหลักการปกครองคือมุ่งความสงบเรียบร้อย มุ่งความเจริญงอกงาม และมุ่งความสามัคคีปรองดอง ซึ่งทั้ง ๓ ประการนี้ เป็นเครื่องวัดสมรรถภาพของการปกครอง ในขณะเดียวกันในการปกครองพระสงฆ์ให้ได้ผลดีตามหลักการทำให้พระสังฆาธิการเป็นที่ยอมรับของสังคม

พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ทุกรูปต้องพัฒนาตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัยก่อนเป็นประการแรกประการที่สองจะต้องมีรูปแบบการปกครองในวัดวาอารามให้เรียบร้อยและประการสุดท้ายจะต้องจัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียนแผนกพระปริยัติธรรมชั้น เช่น แผนกนักธรรม แผนกบาลี ขึ้นในวัดของตน นอกจากนี้จะต้องอบรมวิปัสสนากรรมฐานให้กับพระภิกษุสามเณร เรียกว่าพัฒนาจิตใจของพระภิกษุสามเณรให้มีความมั่นคง เพื่อพระภิกษุสามเณรจะได้นำหลักการพัฒนาจิตใจนี้ไปสู่เด็กหรือเยาวชนหรือยุวพุทธให้หันเข้ามาศึกษาหาความรู้ด้านพระพุทธศาสนา เรียกว่า จริยธรรม การให้การศึกษาด้านจริยธรรมก็คือการเปิดโรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ขึ้น การเปิดโรงเรียนเด็กเล็ก ที่เรียกว่าเด็กก่อนเกณฑ์ ซึ่งเป็นโครงการของมหาเถรสมาคม ก็เพื่อเป็นการชักจูง เด็กเล็กให้หันเข้ามาฟังพระสงฆ์ พระสงฆ์ก็มีบทบาทช่วยเหลือเด็กเล็กด้วยเมตตาธรรม เด็กเล็กเหล่านี้ ก็คือลูกหลาน ชาวบ้านที่ต้องออกไปประกอบอาชีพ เมื่อวัดรับดูแลลูกหลานให้ ความเลื่อมใสศรัทธาต่อวัดต่อพระพุทธศาสนา ก็บังเกิดขึ้นกับประชาชนจึงเห็นได้ว่า พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส นอกจากจะมีหน้าที่ในการดูแลวัด พัฒนาวัดแล้ว ยังต้องช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนพร้อมกันไปด้วย

พระสังฆาธิการ เป็นนามบัญญัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ได้กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่การปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองของตน ได้แก่ การรักษาความเรียบร้อยดีงามการศาสนศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณสงเคราะห์รวม ทั้งการนิคมกรรมหรือการวินิจฉัย อธิการ หรือ ความผิดทางพระธรรมวินัยของพระภิกษุ

กฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดจริยาพระสังฆาธิการ ซึ่งพระสังฆาธิการต้องปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการดังต่อไปนี้

๑. ต้องเคารพเอื้อเฟื้อต่อกฎหมายพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช สวรรและปฏิบัติตามพระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด

๒. ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งโดยชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยคำสั่งนั้น ให้เสนอความเห็นคัดค้านเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้รับทราบคำสั่ง และเมื่อได้คัดค้านดังกล่าวมานั้นแล้ว แต่ผู้สั่งมิได้ถอนหรือแก้คำสั่งนั้นถ้าคำสั่งนั้นไม่ผิดพระวินัยต้องปฏิบัติตาม ต้องรายงานจนถึงผู้สั่ง ในกรณีมีการคัดค้านคำสั่งให้ผู้ส่งรายงานเรื่องทั้งหมดไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไปในการปฏิบัติหน้าที่ ห้ามทำ ข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษเป็นครั้งคราว

๓. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง มิให้เกิดความเสียหายแก่การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา และห้ามมิให้ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันควร

๔. ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ และห้ามมิให้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่สมควร

๕. ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชา เหนือตนและผู้อยู่ในปกครอง

๖. ต้องรักษาส่งเสริมสามัคคีในหมู่คณะและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ

๗. ต้องอำนวยความสะดวกในหน้าที่การคณะสงฆ์และการพระศาสนา

๘. ต้องรักษาข้อความอันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ที่ยังไม่ควรเปิดเผย

ทั้ง ๘ ข้อนี้ เป็นจรรยาอันพระสังฆาธิการต้องถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด เพราะละเมิดแล้วย่อมได้รับโทษฐานละเมิดจรรยา^{๕๐}

สรุปได้ว่า พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์ โดยมีหลักการปกครองคือมุ่งความสงบเรียบร้อย มุ่งความเจริญของงาม และมุ่งความสามัคคีปรองดอง ซึ่งทั้ง ๓ ประการนี้ เป็นเครื่องวัดสมรรถภาพของการปกครอง ในขณะเดียวกันในการปกครองพระสงฆ์ให้ได้ผลดีตามหลักการ ทำให้พระสังฆาธิการเป็นที่ยอมรับของสังคม

ตารางที่ ๒.๑๐ บทบาทพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	บทบาทพระสังฆาธิการ
พระปลัดเกียรติศักดิ์ สันทวีวรกุล, (๒๕๔๘, หน้า ๑๑)	พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ทุกรูปต้องพัฒนาตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัยก่อนเป็นประการแรก ประการที่สองจะต้องมีรูปแบบการปกครองในวัด วาอารามให้เรียบร้อยและประการสุดท้ายจะต้องจัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียนแผนกพระปริยัติธรรมขึ้น

^{๕๐} พระปลัดเกียรติศักดิ์ สันทวีวรกุล, “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดกระบี่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑.

๒.๓.๓ อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

ในองค์การปกครองคณะสงฆ์ตามกฎหมายมหาชน ฉบับที่ ๒๗ (พ.ศ. ๒๕๔๖) แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑), ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์^{๕๑} ไว้โดยชัดเจนดังนี้

๑. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่

เจ้าคณะใหญ่ มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตหนของตน ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมาย กฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช
๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี
๓. วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม
๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ
๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย
๖. ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๒. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะภาค

เจ้าคณะภาค มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตภาคของตน ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมาย กฎมหาเถรสมาคมข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช
๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี
๓. วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม
๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะจังหวัดให้เป็นไปโดยชอบ
๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย
๖. ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

^{๕๑} กรมการศาสนา, กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๗ (พ.ศ. ๒๕๔๖) แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑), ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์, ประกาศวันที่ ๒๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๖.

๓. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัด

เจ้าคณะจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตจังหวัดของตน ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย มหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัย ข้อนุพุทธณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะอำเภอ

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะอำเภอให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖. ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๔. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอ

เจ้าคณะอำเภอมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอของตน ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุพุทธณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะตำบล

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะตำบลให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖. ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๕. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะตำบล

เจ้าคณะตำบลมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตตำบลของตนดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมายกฎหมายอาญา ศาสนา คอบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษาการศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าอาวาส

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาสให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมและบังคับบัญชาเจ้าอาวาสและพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชา หรือ อยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖. ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๖. อำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาส

เจ้าอาวาส ผู้มีอำนาจสูงสุดภายในวัด คือ เจ้าอาวาสวัดซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ ตามกฎหมายอาญา ศาสนา เจ้าอาวาสวัดเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอย่างยิ่งใหญ่ เพราะต้องทำหน้าที่เป็น ผู้ปกครองวัด และเป็นผู้แทนวัด เนื่องจากวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล คือบุคคลตามกฎหมาย ดังนั้น เจ้าอาวาสจึงมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญาตามมาตรา ๔๕ กล่าวว่า “ให้ถือว่าพระภิกษุซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในการปกครองคณะสงฆ์และ ไวยาวัจกร เป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา” ตำแหน่งเจ้าอาวาสจึงเป็นตำแหน่งสำคัญยิ่ง และนอกจากนั้น เจ้าอาวาสยังมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพุทธศาสนิกชนมากที่สุดที่จะช่วย จรรโลงพระพุทธศาสนา ปลุกฝังศรัทธาในพระพุทธศาสนาแก่ประชาชน

พระสังฆาธิการ คือ ผู้ปกครองสงฆ์ ซึ่งตามกฎหมายอาญา ศาสนากำหนดให้มีจำนวน ๑๑ อันดับ โดยมีเจ้าคณะภาคเป็นอันดับที่ ๑ มีผู้ช่วยเจ้าอาวาสเป็นอันดับที่ ๑๑ นั้น พระสังฆาธิการ อันดับ ๙ คือ เจ้าอาวาสนับเป็นพระสังฆาธิการที่มีความสำคัญมากที่สุดมีความรับผิดชอบสูงสุด ด้วยเหตุผล

๑. เจ้าอาวาสเป็นผู้ใกล้ชิดพระภิกษุสามเณร อุบาสกอุบาสิกา ประชาชนและเด็ก เล็ก รู้จักพื้นฐานของบุคคลเหล่านั้นดีกว่าใคร ๆ อยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์ทางพระศาสนาทั้งดีและร้ายย่อม เข้าใจปัญหาต่าง ๆ และหาทางคลี่คลายปัญหาได้ง่าย

๒. ตำแหน่งเจ้าอาวาสจัดเป็นพื้นฐานที่สำคัญของตำแหน่งผู้ปกครองสงฆ์ทุก ตำแหน่งเป็นเครื่องพิสูจน์และรับรองความสามารถของตำแหน่งปกครองสงฆ์ทั้งหลายได้อย่างดีคือถ้า เป็นเจ้าอาวาสได้ดี ก็มีหวังที่จะเป็นเจ้าคณะตำบล หรือเจ้าคณะต่าง ๆ ได้ดี

เจ้าอาวาสมีหน้าที่ ดังนี้

๑. บำรุงรักษาวัด จัดกิจกรรมและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
๒. ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
- ๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอน พระธรรมวินัย แก่บรรพชิต และคฤหัสถ์
- ๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

หน้าที่เจ้าอาวาสดังกล่าวในมาตรา ๓๗ นี้ เป็นหน้าที่โดยภาพรวมลักษณะงานอย่างกว้าง ๆ มิได้ชี้ชัดถึงวิธีปฏิบัติแต่อย่างใด เพราะวิธีปฏิบัตินั้น ได้กำหนดโดยลักษณะงานเป็น ๔ ข้อ

๑. หน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ได้แก่

๑.๑ การบำรุงรักษาวัดให้เป็นไปด้วยดี หมายถึง การก่อสร้าง การบูรณะปฏิสังขรณ์ การปรับปรุงตกแต่งการกำหนดแบบแปลนแผนผัง ซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่ต้องทำ ด้วยแรงเงินแรงงาน และแรงความคิดอันเป็นส่วนสร้างสรรค์และเสริมสร้างส่วนที่เป็นวัตถุ ให้ปรากฏเป็นรูปธรรมศาสนสถานและศาสนวัตถุของวัดวาอารามต่าง ๆ จักได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้เป็นไปด้วยดีด้วยหน้าที่เจ้าอาวาสข้อนี้

๑.๒ การจัดกิจการของวัดให้เป็นไปด้วยดี หมายถึง การจัดกิจการของวัดตามหน้าที่ผู้ปกครองวัดและหน้าที่จัดกิจการแทนวัดในฐานะผู้แทนนิติบุคคล เช่น การรับทรัพย์สินการอรรถคดีกิจการเหล่านี้ เจ้าอาวาสจะต้องจัดการให้เป็นไปด้วยดี คือ เป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบแบบแผนหรือจารีตว่าด้วยการนั้น

๑.๓ การจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี หมายถึง การดูแลรักษา การใช้จ่ายการจัดทรัพย์สินของวัด ตลอดจนการบัญชี ทั้งส่วนที่เป็นศาสนวัตถุ ศาสนสถาน และศาสนสมบัติของวัดที่ตนเป็นเจ้าอาวาส ให้เป็นไปด้วยดี คือ ให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

๒. หน้าที่ในการปกครองบรรพชิตและคฤหัสถ์ในวัด ได้แก่

๒.๑ การปกครองบรรพชิตและคฤหัสถ์ในวัด หมายถึง การคุ้มครองปกป้องรักษาให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ผู้มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ได้เป็นอยู่ด้วยความผาสุก ให้อาณานิคมในสวนที่อยู่อาศัยและปัจจัยตามสมควร หรือกล่าวอีกในหนึ่งว่า ช่วยบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์ดังกล่าวด้วยพรหมวิหารธรรมตามควรแก่เหตุ

๒.๒ การสอดส่องบรรพชิต และคฤหัสถ์ในวัด หมายถึง การตรวจตราและเอาใจใส่ดูแลการประพฤติปฏิบัติตนของบรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีถิ่นที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม รวมถึงควบคุมและบังคับบัญชาบรรพชิตและคฤหัสถ์ดังกล่าวให้ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งมหาเถรสมาคมและรวมถึงการว่ากล่าวแนะนำ ชี้แจง เกี่ยวกับการปฏิบัติดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ เพื่อความเจริญรุ่งเรืองแห่งวัดและพระศาสนาอันเป็นส่วนรวม

๓. หน้าที่เป็นธุระจัดการศึกษาและอบรม

๓.๑ การจัดการศาสนศึกษา หมายถึง การจัดให้มีการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ได้ศึกษาเล่าเรียน ทั้งแผนกบาลีและแผนกธรรม (รวมถึงธรรมศึกษาอยู่ด้วย) หรือเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง ซึ่งยึดแบบแผนตามจารีตประเพณีที่โดยปฏิบัติสืบมาโดยตรงได้แก่การ

จัดตั้งสำนักศาสนศึกษาแผนกธรรม หรือการให้พระภิกษุสามเณรไปเรียนที่วัดใกล้เคียง ซึ่งมีสำนักศาสนศึกษาดังกล่าว

๓.๒ การอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัย หมายถึง การจัดให้มีการอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตตามวิธีการที่กำหนดในคำ สัมมาเถรสมาคม เรื่อง ให้ภิกษุสามเณรเรียนพระธรรมวินัย พ.ศ.๒๕๒๘ และการจัดให้มีการอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่คฤหัสถ์ในรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงการฝึกอบรมระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามพระธรรมวินัยและการปฏิบัติศาสนกิจของพระสงฆ์ เช่น การทำ กิจวัตรประจำวัน การฝึกซ้อมสวดมนต์ ฝึกซ้อมเรื่องสังฆกรรมและพิธีกรรมทางพระศาสนา ตลอดจนฝึกอบรมการปฏิบัติศาสนกิจของคฤหัสถ์ เช่น การทำวัตรสวดมนต์ประจำวันพระ การสมาทานอุโบสถศีล และปฏิบัติศาสนพิธีอื่น ๆ

๔. หน้าที่อำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศล หน้าที่อำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลนั้น เป็นหน้าที่เชื่อมโยงผูกพันกับสังคมทั้งในส่วนวัดและนอกวัดและเป็นหน้าที่อันเกี่ยวกับผลประโยชน์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งพอแยกได้โดยลักษณะ คือ

๔.๑ การอำนวยความสะดวกแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ ที่ขอใช้วัดเป็นที่จัดบำเพ็ญกุศลทั้งที่เป็นส่วนตัวและส่วนรวม

๔.๒ การอำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดเอง ทั้งที่เป็นการประจำและเป็นการจร

๔.๓ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้จะบำเพ็ญกุศลนอกวัด แต่ขอรับคำปรึกษาและความอุปถัมภ์จากเจ้าอาวาสหรือจากวัด

๔.๔ การสร้างสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการบำเพ็ญกุศล เช่น การสร้างฌาปนสถาน มีเมรุเผาศพ ศาลาเผาศพ ศาลาพักรับหรือศาลาบำเพ็ญกุศลและที่เก็บศพ เป็นต้น^{๕๑}

ผู้วิจัยสรุปว่า พระสังฆาธิการ คือ พระภิกษุผู้มีอายุพรรษาและมีหน้าในการบริหารงานของคณะสงฆ์เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารอันเป็นความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆจนได้รับการยอมรับเชื่อถือจากคณะสงฆ์และอุบาสกอุบาสิกาทั่วไป ให้เป็นผู้รับผิดชอบงานคณะสงฆ์ในด้านๆต่างๆ อันเหมาะสมต่อความรู้ความสามารถของพระภิกษุสงฆ์รูปนั้นๆ โดยมีการพิจารณากลับกรองด้วยระบบแห่งพระธรรมวินัยและพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายเถรสมาคมซึ่งถือว่าเป็นการกลับกรองที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุม ซึ่งเป็นการพิจารณาอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในวงการคณะสงฆ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาในยุคปัจจุบัน

^{๕๑} พระพุทธวรญาณ, (มงคล วิโรจโน), ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปีพระพุทธวรญาณ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๕.

ตารางที่ ๒.๑๑ อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ
กรมการศาสนา, ประกาศวันที่ ๒๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๖.	๑. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่ ๒. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะภาค ๓. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัด ๔. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอ ๕. อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะตำบล ๖. อำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาส

๒.๔ หลักปาปนิกรรม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักทฤษฎีปาปนิกรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎกซึ่งเป็นคัมภีร์ทางพุทธศาสนานั้นซึ่งในหลักธรรมดังกล่าวที่ได้กล่าวถึง หลักธรรมของการบริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งทางพุทธหรือกระทั่งนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปได้นำหลักดังกล่าวไปใช้หรือมีส่วนร่วมของหลักธรรมดังกล่าวนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการดังกล่าว หลักการบริหารนี้ได้ปรากฏในพระสูตรต้นตปิฎก อังคุตตรนิกาย ดิกขินิบาตร ปฐมปณณาสก ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหารจัดการที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์^{๕๓} ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการทางพุทธศาสนาได้อธิบายขยายความไว้เป็นจำนวนมาก

จากเนื้อหาในพระไตรปิฎกดังกล่าว ทำให้เราเข้าใจได้ระดับหนึ่งของพระสูตรนี้แต่เพื่อที่จะเข้าใจในแนวคิดของทฤษฎีปาปนิกรรมมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีปาปนิกรรม หรือปาปนิกรรม ๓ ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ว่า (ปาปนิกังคะ หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อค้า ประกอบด้วย ๑) จักขุมา ตาดี รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถคำนวณราคา กะทุนเก่งกำไร แม่นยำ ๒) วิรุโระ จัดเจนธุรกิจ รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจ ๓) นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย^{๕๔} คำตรัสสองคัมภีร์ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทฤษฎี ปาปนิกรรมว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จลุล่วงไป ได้ด้วยดี ๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตใน การดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ ประสพการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ คือ การชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด ๒) วิรุโระ

^{๕๓} ๐. ดิก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๔.

^{๕๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมมิกจำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖ – ๙๘.

หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมี ความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจใน งบการเงิน ที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดสมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญใน การผ่าตัดสมอง เป็นต้น

คุณลักษณะที่สอง คือความ ชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน ๓) นิสัยสัมพันธ์ดี หมายถึง พึงพาอาศัยรูปอื่นได้เพราะเป็นรูปมีมนุษยสัมพันธ์ดี มี ความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มี ความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่ องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจรูปให้เป็นที่รักของรูปโดยสามารถทำให้ให้ พนักงานแต่ละรูปปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น

คุณลักษณะที่สามนี้ คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้าน มนุษย์สัมพันธ์^{๕๕} ในหลักการของทฤษฎีปาปนิคสูตร นั้น สำหรับหัวข้อหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญสุดของนักบริหารที่ดีนั้น จะต้องมีความ Human Relation Skill หรือ หลักนิสัยสัมพันธ์ดี เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้รูปอยากเข้ามามีส่วนร่วมและ ท างานให้ หากไม่มีมนุษยสัมพันธ์การบริหารรูปก็ไปไม่รอด “หลักนิสัยสัมพันธ์ดีเป็นหลักการสำคัญ ที่จำเป็นและสำคัญมาก สำหรับนักบริหารรูป เพราะถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็ไม่มีใครอยากมาร่วมงาน หรือทำงานให้ เพราะการบริหารงานบริหารรูป คือการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับรูปอื่น โดยหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ประกอบด้วย ๓ หลักการ นั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักษุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาวินิจฉัยในการวิเคราะห์อนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิธูโร หรือ การจัดการธุระ โดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำและหลักนิสัยสัมพันธ์ดี เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ กิจกรรมให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆไปได้^{๕๖}

ทฤษฎีปาปนิคสูตรไว้เช่นกัน ว่า พ่อค้าที่ดีนั้นต้องมี ตาดี ๑ มีธุระดี ๑ ถึงพร้อมที่บุคคลที่พึงได้หนึ่ง ๑ คือ หมายถึง ๑. ความสามารถในการคิดต้นทุนและ รายได้เป็น ๒. รู้ว่าสินค้าใดจะขายได้ และขายได้อย่างไร และ ๓. มีเครดิตดี หากมีครบทั้ง ๓ ประการ จะทำให้พ่อค้ามีโภคทรัพย์มากมายเหลือเฟือโดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กักระดับ ของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมรูปจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานในการถ่ายทอด

^{๕๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

^{๕๖} นิตยสาร ผู้จัดการ ,เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=๗๐๗๓๒> [๓ ตุลาคม. ๒๕๕๘].

นโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ด้วยหลักการ

สรุป จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีปณิกสูตรทั้งจากพระไตรปิฎกและอรรถกถารวมทั้งนักวิชาการและนักธุรกิจดังกล่าวทำให้ สรุปได้ว่า หลักทฤษฎีปณิกสูตรดังกล่าวที่ประกอบด้วย จักขุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ วิธูโร การจัดการดี และนิสสยสัมปันโนการมีมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อองค์กรทุกระดับและถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อหลักธรรมในทฤษฎีปณิกสูตรดังกล่าว

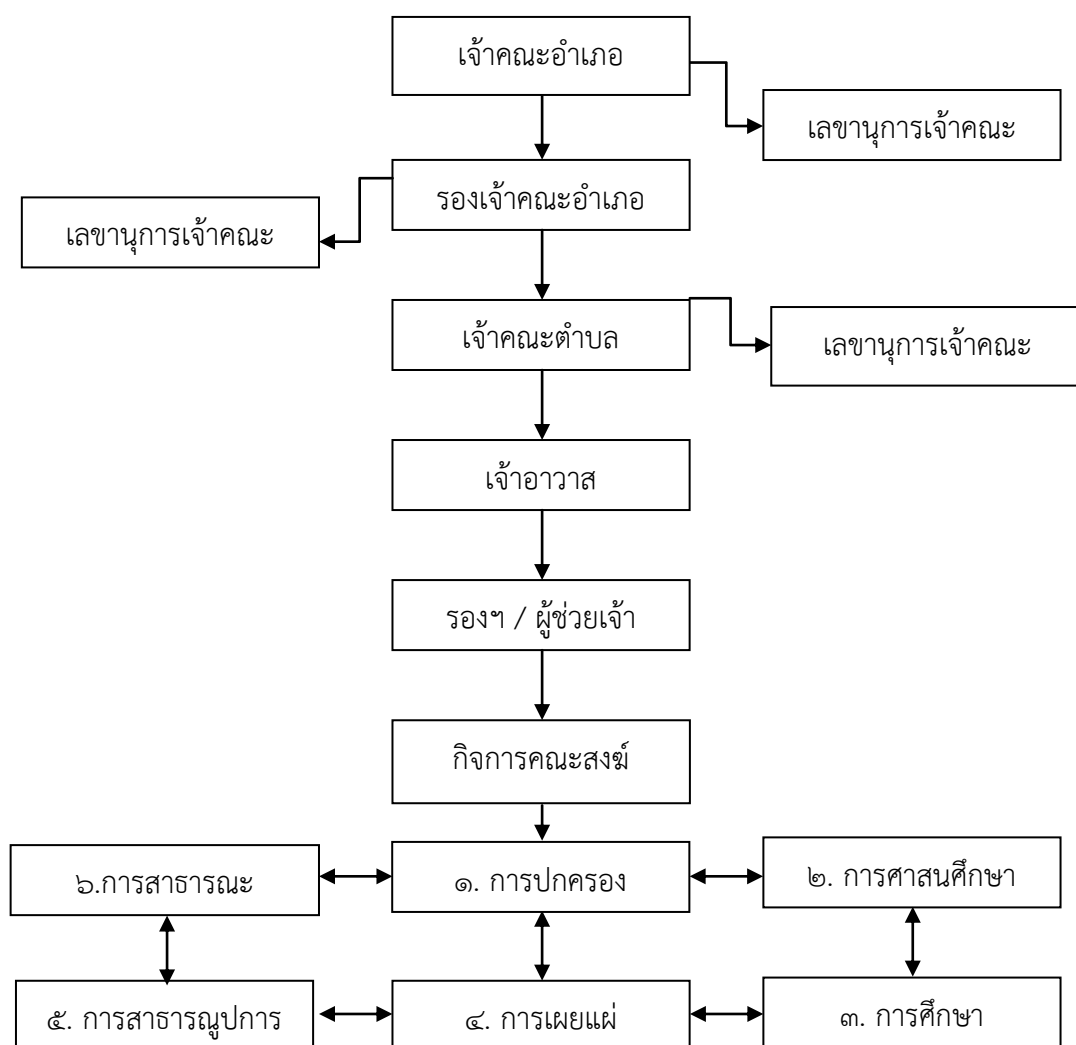
ตารางที่ ๒.๑๒ หลักปาปณิกธรรม

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	หลักปาปณิกธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๕๔, หน้า ๙๖ – ๙๘).	องค์คุณของพ่อค้า ประกอบด้วย ๑. จักขุมา ตาดี รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถ คำนวณราคา กะทุนเก่งกำไร แม่นยำ ๒. วิธูโร จัดเจนธุรกิจ รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจ ๓. นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑๕).	คุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารสำเร็จลุล่วงไป ได้ด้วยดี ๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล ๒. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง ฟังพาอาศัยรูปอื่นได้ เพราะเป็นรูปมีมนุษยสัมพันธ์ดี

๒.๕ การบริหารกิจการคณะสงฆ์อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

โครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์สูงสุดเริ่มตั้งแต่สมเด็จพระสังฆราช กรรมการมหาเถรสมาคม เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และต่ำสุดคือเจ้าอาวาส ในส่วนการบริหารกิจการคณะสงฆ์อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ มีโครงสร้างการบริหาร ดังนี้

๒.๕.๑ โครงสร้างการบริหารงานคณะสงฆ์อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์



แผนภาพที่ ๒.๒ โครงสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์
หมวด ๓ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ส่วนที่ ๓ (ว่าด้วยเรื่องอำเภอ)

ข้อที่ ๑๙ เจ้าคณะอำเภอ หมายถึง เจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานครและเจ้าคณะ
อำเภอในจังหวัดนอจากกรุงเทพมหานคร

รองเจ้าคณะอำเภอ หมายถึง รองเจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานครและรองเจ้าคณะอำเภอ
ในจังหวัดนอจากกรุงเทพมหานคร ในกรณีที่มีข้อความกล่าวถึงเจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ ที่
ปรากฏอยู่ในกฎหมายเถรสมาคมนี้ กฎหมายเถรสมาคมอื่น ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศสำหรับ
กรุงเทพมหานคร ให้หมายถึง เจ้าคณะเขตและรองเจ้าคณะเขต

ข้อที่ ๒๐ เจ้าคณะอำเภอมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอของตน ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎหมายเถร
สมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชา
เหนือตน

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา
สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไป
ด้วยดี

๓. ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือ คำวินิจฉัย ขึ้น
เจ้าคณะตำบล

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะตำบลให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับ
บัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตนและชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้
เป็นไป โดยเรียบร้อย

๖. ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ข้อที่ ๒๑ ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะอำเภอหรือเจ้าคณะอำเภอไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้
เจ้าคณะจังหวัด แต่งตั้งรองเจ้าคณะอำเภอ รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอ ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะอำเภอ
หรือรองเจ้าคณะอำเภอไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่งที่เห็นสมควร
รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอแล้วรายงานให้เจ้าคณะภาคทราบ

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะอำเภอ เมื่อได้ปฏิบัติตามวรรคต้นแล้ว ให้เจ้าคณะจังหวัด
ดำเนินการเพื่อมีการแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอภายในไม่เกิน ๑ ปี

ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอ มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะอำเภอ

ข้อที่ ๒๒ รองเจ้าคณะอำเภอ เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ตามที่ เจ้า
คณะอำเภอมอบหมาย

ข้อที่ ๒๓ เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอและรองเจ้าคณะอำเภอ
ให้มีเลขานุการเจ้าคณะอำเภอ เลขานุการรองเจ้าคณะอำเภอ ทำหน้าที่เลขานุการ

กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครอง คณะสงฆ์
หมวด ๓ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ส่วนที่ ๔ (ว่าด้วยเรื่องตำบล)

ข้อ ๒๔ เจ้าคณะตำบล หมายถึง เจ้าคณะแขวงในกรุงเทพมหานครและเจ้าคณะตำบล
ในจังหวัดนอจากกรุงเทพมหานคร

ข้อ ๒๕ เจ้าคณะตำบลมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตตำบลของตน ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถร
สมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชา
เหนือตน

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา
สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไป
ด้วยดี

๓. ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือ คำวินิจฉัยชั้น
เจ้าอาวาส

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาสให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าอาวาสและพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ใน
เขตปกครองของตนและชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยเรียบร้อย

๖. ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ข้อที่ ๒๖ ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะตำบลหรือเจ้าคณะตำบลไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้เจ้า
คณะอำเภอ แต่งตั้งรองเจ้าคณะตำบล รักษาการแทนเจ้าคณะตำบล ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะตำบลหรือ
รองเจ้าคณะตำบลไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่ง ที่เห็นสมควร
รักษาการแทนเจ้าคณะตำบลแล้วรายงานให้เจ้าคณะจังหวัดทราบ

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะตำบล เมื่อได้ปฏิบัติตามวรรคต้นแล้ว ให้เจ้าคณะอำเภอ
ดำเนินการเพื่อมีการแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลภายในไม่เกิน ๑ ปี ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะตำบล
มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะตำบล

ข้อที่ ๒๗ รองเจ้าคณะตำบล เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะตำบล มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าคณะ
ตำบลมอบหมาย

ข้อที่ ๒๘ เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะตำบลและรองเจ้าคณะตำบล
ให้มีเลขานุการเจ้าคณะตำบล ทำหน้าที่เลขานุการ

สรุปได้ว่า เจ้าคณะตำบล จะดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน เช่น เจ้าอาวาส รองเจ้า
อาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาสและพระภิกษุสามเณรในตำบลหรือในเขตปกครองของตน

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ หมวด ๕ (ว่าด้วยเรื่องวัด)

มาตรา ๓๖ วัดหนึ่งให้มีเจ้าอาวาสรูปหนึ่งและถ้าเป็นการสมควรจะให้มีรองเจ้าอาวาส
หรือผู้ช่วยเจ้าอาวาสด้วยก็ได้

เจ้าอาวาส คือ พระสังฆาธิการระดับวัด เป็นผู้นำของพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ที่มี
อยู่ภายในวัดจึงมีความสำคัญที่สุดต่อความเจริญรุ่งเรือง สันติสุขและความมั่นคงของวัด โดยทำหน้าที่
เป็นผู้บริหารกิจการต่างๆ ของวัด เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา กำกับดูแลแนะนำ สั่งสอนพระภิกษุ

สามเณรและฆราวาสผู้อยู่ในวัดให้มีความเรียบร้อยและดีงาม ให้อยู่ในศีลธรรม อันดีให้มีความสมัครสมานสามัคคีปรองดองกันให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติศาสนกิจ ดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ของกันให้สำเร็จไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้วัดมีความเจริญรุ่งเรืองถาวรมั่นคงเป็นศูนย์กลางของชุมชน ในการให้การศึกษาอบรมศีลธรรม จริยธรรม ภาวนาธรรม คือ วิปัสสนากรรมฐานแก่ชุมชนและประชาชนทั้งใกล้และไกลให้เป็นที่พึ่งทางใจ แก่สาธุชนได้อย่างแท้จริง เจ้าอาวาส ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารการจัดการวัด จะต้องมีการวางแผน การจัดการองค์การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผลงาน และการประเมินงบประมาณ การบริหารและการจัดการของวัด จะต้องดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้ได้ผลเต็มที่อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี

(๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

(๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอน พระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ และ

(๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจ ดังนี้

(๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตจากเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด

(๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด และ

(๓) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษ ในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิด คำสั่งเจ้าอาวาส ซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่ง ของมหาเถรสมาคม

มาตรา ๓๙ ในกรณีที่ไม่มีเจ้าอาวาสหรือเจ้าอาวาสไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาสมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าอาวาส การแต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ในกฎหมายมหาเถรสมาคม

๒.๕.๒ การบริหารกิจการคณะสงฆ์อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ได้แบ่งเขตปกครองคณะสงฆ์ เป็น ๘ ตำบล มีวัดในเขตปกครองทั้งหมด ๓๓ วัด (ฝ่ายมหานิกาย) ประกอบด้วย

๑. ตำบลกันจู้ มีวัดในเขตปกครอง ๙ วัด คือ ๑)วัดโคกกรวด ๒)วัดโคกสะอาด ๓)วัดชัยบอน ๔)วัดพิบูลบุญนาคร ๕)วัดรัตนาราม ๖)วัดราษฎร์เจริญสามัคคีธรรม ๗)วัดสิริรัตนาราม ๘)วัดหนองแดงและ ๙)วัดหนองพลวง

๒. ตำบลซับไม้แดง มีวัดในเขตปกครอง ๓ วัด คือ ๑)วัดซับไพรวัลย์ ๒)วัดซับไม้แดง (เก่า)และ ๓)วัดซับไม้แดง (ใหม่)

๓. ตำบลชัยสมอทอด มีวัดในเขตปกครอง ๒ วัด คือ ๑)วัดโคกตายอ และ๒)วัดดาวนิมิต

๔. ตำบลบึงสามพัน มีวัดในเขตปกครอง ๘ วัด คือ ๑)วัดชัยสมอทอด ๒)วัดทรัพย์เกษตร ๓)วัดทรัพย์เกษตร (ใน) ๔)วัดบรรพตาราม ๕)วัดบึงสามพัน (บน) ๖)วัดบึงสามพัน (ล่าง) ๗)วัดราหล และ๘)วัดเวียงโพธิ์งาม

๕. ตำบลพญาวัน มีวัดในเขตปกครอง ๑ วัด คือ ๑)วัดพญาวัน

๖. ตำบลวังพิกุล มีวัดในเขตปกครอง ๓ วัด คือ ๑)วัดยุบใหญ่ศรีเจริญธรรม ๒)วัดวังพิกุล และ๓)วัดหนองมะค่า

๗. ตำบลศรีมงคล มีวัดในเขตปกครอง ๑ วัด คือ ๑)วัดศรีมงคล

๘. ตำบลหนองแวง มีวัดในเขตปกครอง ๖ วัด คือ ๑)วัดเขาเจริญธรรม ๒)วัดโคกยาว ๓)วัดถ้ำวังนาง ๔)วัดโรงวัว ๕)วัดหนองแวง และ ๖)วัดอยู่เรือ

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักปาณิกรรมของเจ้าอาวาสในอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำโดยทั่วไปจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชนต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรและเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำและอำนาจของผู้นำที่เก่งและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ เป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำต้องมียอมรับในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิสูตร หลักอภิธานิยธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักอคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักอธิปไตย และหลักสัพบุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องมาจากขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นสำคัญ^{๕๗}

^{๕๗} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

พระเสถียร จิติสมฺปนฺโน ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม ที่ต่างกัน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน คือ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม และปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน คือ พรรษา^{๕๘}

วรวิธ บุญยะดาษ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาส กรณีศึกษาจังหวัดเลยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเผยแผ่ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง อายุและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพรรษา ระดับการศึกษา และสมณศักดิ์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๕๙}

พระมหาอุทัย พลเทโว พลเทพ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของเจ้าอาวาส ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ๑)ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอปากช่องจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของพระภิกษุ ไวยาวัจกร กรรมการวัด และอุบาสกอุบาสิกา โดยภาพรวมและหลายด้านอยู่ในระดับดีมาก ๒)การปฏิบัติงานของเจ้าอาวาสในอำเภอปากช่องจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของพระภิกษุไวยาวัจกร กรรมการวัด และอุบาสกอุบาสิกาโดยภาพรวมและหลายด้านอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นด้านการศึกษาอบรมและสั่งสอนอยู่ในระดับปานกลาง ๓)ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอปากช่อง ในจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของพระภิกษุ ไวยาวัจกร กรรมการวัด และอุบาสกอุบาสิกา โดยภาพรวมและหลายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๕ โดยเจ้าอาวาสที่มีอายุต่ำกว่า ๕๐ ปี มีภาวะผู้นำสูงกว่าเจ้าอาวาสที่มีอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป^{๖๐}

^{๕๘}พระเสถียร จิติสมฺปนฺโน, “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

^{๕๙}วรวิธ บุญยะดาษ, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาส : กรณีศึกษาจังหวัดเลย”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย), ๒๕๕๐.

^{๖๐}พระมหาอุทัย พลเทโว พลเทพ, “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของเจ้าอาวาส ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา), ๒๕๕๙.

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมฺมณี (ศิริพันธ์), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), (๒๕๕๑).	ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิสูตร หลักอภิธานิยธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักอคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักอธิปไตย และหลักสัพปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องมาจากขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นสำคัญ

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระเสถียร ฐิตสมปโน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๒).	ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม ที่ต่างกัน
วรวิทย์ บุญยะดา, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, (๒๕๕๐).	ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาสกรณีศึกษาจังหวัดเลยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเผยแพร่ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง อายุและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยที่สำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพรรษา ระดับการศึกษาและสมณศักดิ์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์โดยมีหลักปกครอง คือ มุ่งหมายความสงบเรียบร้อย มุ่งความเจริญงอกงาม และมุ่งความสามัคคีปรองดอง เป็นเครื่องหมายของสมรรถภาพของการปกครอง ในขณะเดียวกันในการปกครอง พระสังฆาธิการทุกระดับต้องพัฒนาตนเองให้มีระเบียบวินัยก่อนเป็นประการแรก ประการที่สองจะต้องมีรูปแบบการปกครองในวัดวาอารามให้เรียบร้อย และประการสุดท้ายจะต้องจัดการแบบการศึกษาเล่าเรียนแผนกปริยัติธรรม เช่น แผนกนักธรรม แผนกบาลี ขึ้นในวัดของตนเอง นอกจากนี้ยังจะต้องอบรมวิปัสสนากรรมฐาน

พระครูสังฆรักษ์ศวีร์ อธิปญโญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัดเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรกำหนดเป็นตารางการทำวัตรไว้อย่างชัดเจน และถ้าพระรูปใดไม่ลงมาทำวัตรก็ควรจะมีบทกำหนดลงโทษไว้อย่างชัดเจน นอกจากพระรูปนั้นติดภารกิจจำเป็น เช่น สอนหนังสือในโรงเรียน^{๖๑}

พระธนดล นาคพิพัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านปกครองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ควรมีการปกครองพระภิกษุ สามเณร ให้ปฏิบัติตามพระวินัยอย่างเคร่งครัด มีกองทุนส่งเสริมด้านการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร เอาใจใส่ต่อกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนา ให้พระภิกษุ สามเณร ดำเนินกิจกรรมบางอย่างภายในวัดอย่างมีระเบียบ^{๖๒}

พระมหามณเฑียร วรธมโม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา” จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บทบาทการ

^{๖๑}พระครูสังฆรักษ์ศวีร์ อธิปญโญ, “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^{๖๒}พระธนดล นาคพิพัฒน์, “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

ปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ด้านศาสนศึกษา และด้านการศึกษาสงเคราะห์ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพระสังฆาธิการที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน^{๖๓}

สรุปได้ว่า พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นไปได้ด้วยความสงบเรียบร้อย ถูกต้องตามพระธรรมวินัย ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการปกครอง ๒) ด้านการศาสนศึกษา ๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๔) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๕) ด้านการสาธารณูปการ ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ เพื่อการพัฒนาวัด ชุมชน สังคม และประเทศ ให้มีความเจริญก้าวหน้า รุ่งเรืองสืบต่อไป

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระครูสังฆรักษ์พิศวีร์ ธีรปัญญา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๑).	การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัดเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรจะเป็นตารางการทำวัตรไว้อย่างชัดเจน และถ้าพระรูปใดไม่ลงมาทำวัตรก็ควรจะมีบทกำหนดลงโทษไว้อย่างชัดเจน นอกจากพระรูปนั้นติดภารกิจจำเป็น เช่น สอนหนังสือในโรงเรียน

^{๖๓} พระมหาณเตียร วรธมโม (ซ้ายเกลี้ยง), “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

ตารางที่ ๒.๑๔ (ต่อ)

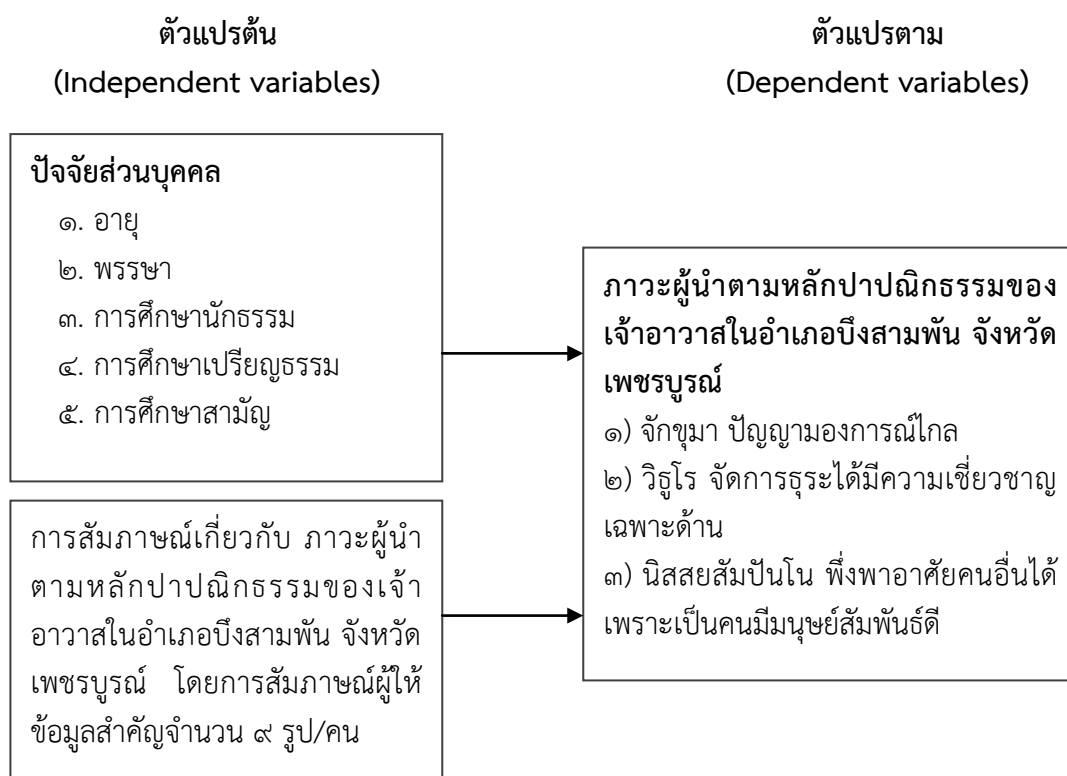
นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระธนดล นาคพิพัฒน์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๑).	พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านปกครองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุ ตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน
พระมหามณเฑียร วรธมโม (ซ้ายเกลี้ยง), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๒).	บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ด้านศาสนศึกษา และด้านการศึกษาสงเคราะห์ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงาพบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพระสังฆาธิการที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของเจ้าอาวาสในอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา การศึกษานักธรรม การศึกษาเปรียญธรรม และการศึกษาสามัญ

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ “ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของเจ้าอาวาสในอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์ จากหลักปาปนิกรรม ๓ คือ ๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล ๒) วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ ๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยรูปอื่นได้เพราะเป็นรูปมีมนุษยสัมพันธ์^{๖๔}



แผนภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

^{๖๔} อด. ต.ก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๔.