

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ ของพระราชปัญญาโมลี เจ้าคณะจังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

ภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งยวด ต่อการบริหารจัดการ ในสถานการณ์จากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากว่า ในยุคสมัยใด เมื่อผู้นำองค์กรหรือสถาบัน ดำรงตนอยู่ในคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ย่อมทำให้ยุคนั้นเจริญรุ่งเรือง มีความก้าวหน้าในด้านต่างๆ นำความสุขสภาพมาสู่องค์กรและสมาชิกขององค์กร แต่หากผู้นำไร้ศักยภาพหรือขาดภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นแล้ว ยุคนั้นย่อมประสบกับความเสื่อมความเดือดร้อน องค์กรและสมาชิกในองค์กรย่อมระส่ำระสาย ไม่สามัคคีปรองดองกัน ฉะนั้นพระพุทธศาสนาจึงมุ่งขัดเกลาอบรมบุคลากรหรือสมาชิกในขององค์กรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ และพร้อมที่จะทำงานเพื่ออุทิศตนและมีความเสียสละ ประโยชน์สุขให้แก่มหาชนเหมือนกับพระพุทธองค์ และเหล่าพระอรหันตสาวกที่เสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขของคนส่วนมาก แม้ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง แต่ก็จำเป็นจะต้องมีกระบวนการฝึกฝนอบรมขัดเกลาเพื่อสร้างพระสงฆ์ให้ตระหนักถึงภาวะผู้นำของตนเอง อันจะนำความสุขไปสู่ประชาชนที่ให้การอุปถัมภ์ดูแลพระพุทธศาสนา และทำให้พระพุทธศาสนาสถิตมั่นคงชั่วนิรันดร์ ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจในภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่อไป

#### ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรม

ต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว<sup>๑</sup>

### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ (Leader)

คำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกัน และมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า “ผู้นำ” ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ. ๑๓๐๐ (พ.ศ. ๑๘๔๓) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้ว ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น ปรากฏขึ้นมาภายหลัง ประมาณปี ค.ศ. ๑๘๐๐ (พ.ศ. ๒๓๔๓) คือ ประมาณสองร้อยปีมาแล้วหรือแม้จนกระทั่งปัจจุบัน ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำยังเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป<sup>๒</sup>

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๓</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับอีกความหมายที่ว่า ความเป็นผู้นำคือนายสารถิ์ที่ดี คือ ผู้ที่สามารถขบถเทียมม้าให้สามารถบรรลุทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารถิ์ที่ดีที่สามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดี คือสามารถควบคุมวงดนตรี ซึ่งมีผู้เล่นดนตรีหลายชิ้นหลายคนเป็นวงใหญ่ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุขใจ หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนาน เพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือมีสภาวะความเป็นผู้นำสูง ฉันทัด หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กร ที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารกิจการ กิจกรรม และหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดีมีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี คือ มีประมุขศิลป์สูง<sup>๔</sup> อีกทั้งมีความสอดคล้องกับอีกความหมายที่ว่า ผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งมีความหมายในทางเดียวกันว่า “Being a leader ; power of leading, the qualities of a leader” หมายถึง ผู้นำไปสู่สิ่งที่ตั้งงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน การนำไปในทางชั่ว ต่ำ เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้นหรือลักขโมย หรือการตั้งตนเป็นหัวหน้าไปพาคนค้ายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่ตั้งงาม และมีได้ตั้งอยู่บนฐานแห่ง

<sup>๑</sup> วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

<sup>๒</sup> สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๔</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมฺมคฺโล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มงคลชัยพรินตัง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๒.

ศีลธรรม คุณธรรม และสติปัญญา<sup>๕</sup> และมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง และสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และทำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ จึงสรุปว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่น ช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจจากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านข้างต้นดังที่ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปใจความได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ได้รับการยอมรับ และมีความมีบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือ องค์กรตั้งไว้

#### ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

| นักวิชาการ / นักวิจัย                                                                                                                          | แนวคิด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมโกศาจารย์, (๒๕๔๙ ,หน้า ๒๖)<br>พระราชญาณวิสิฐ, (๒๕๔๘ ,หน้า ๑๑๒)<br>พระศรีปริยัติโมลี, (๒๕๔๘ ,หน้า ๕๓)<br>Raymond J. Burdy, (1972, p. 43) | ๑. ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้<br>๒. ผู้นำไปสู่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน<br>๓. ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ<br>๔. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ได้รับการยอมรับ<br>๕. ความมีบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือ องค์กรตั้งไว้ |

#### ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้

<sup>๕</sup> พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), **ชุดพุทธศาสนาประยุกต์ สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓.

<sup>๖</sup> Raymond J. Burdy, **Fundamental of Leadership Readings**, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1972), p. 43.

ตั้งไว้ ความหมายของ ภาวะผู้นำ ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎะด้วยกันที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศ เพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดไว้<sup>๙๗</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า ภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มี อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง บุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย<sup>๙๘</sup> และยังมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรม ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การ ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้<sup>๙๙</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการมิใช่ บุคคล ถึงแม้ว่าจะขึ้นอยู่กับความชอบธรรมในการใช้อำนาจของตัวผู้นำ ซึ่งเป็นศูนย์กลางและเป็นส่วน สำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำและผู้ตาม เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ขาดไม่ได้หากไม่มีผู้ตามจะมีผู้นำ ไม่ได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๑๐๐</sup>

จากการให้ความหมายของนักวิชาการ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดังกล่าว นั้นเป็นคุณสมบัติภายใน ของผู้นำหรือหัวหน้าที่แสดงออกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพลการ กระตุ้น ชี้นำ และการจูงใจ ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ คุณสมบัติของผู้นำจึงเป็นกลไกการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้อื่นสามารถที่จะยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้

<sup>๙๗</sup> George R. Terry, **Principles of management**, (Illinois : Richard D.Irwin, 1977), p. 410.

<sup>๙๘</sup> J.L.Gibson, J.M.Ivancevich, & J.H.Donnelly, **Organization Behavior Structure Process**.

(9<sup>th</sup> ed), (New York : McGraw-Hill, 1997), p. 27

<sup>๙๙</sup> I.L.Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration : Government in Action**, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976), p.147.

<sup>๑๐๐</sup> นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, **การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ ,๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

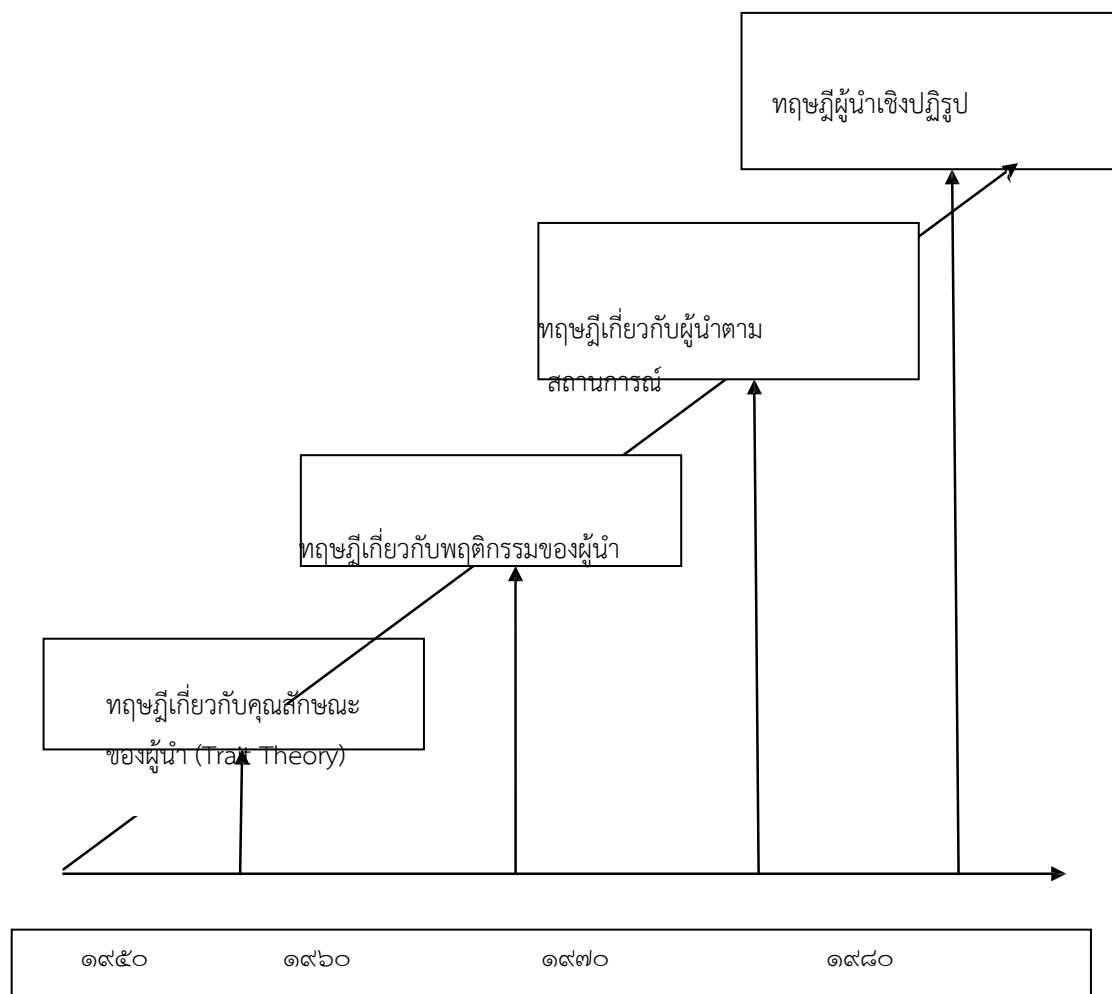
ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

| นักวิชาการ / นักวิจัย                                                                                                                           | แนวคิด                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| George R. Terry , (1977,p. 410 )<br>J.L.Gibson, J.M.Ivancevich, & J.H.Donnelly<br>, (1997, p. 27)<br>นางลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์ , (๒๕๔๕, หน้า ๑๕) | ๑. ผู้นำหรือหัวหน้าที่แสดงออกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพลการกระตุ้นชี้นำ และการจูงใจ<br>๒. การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ ตั้งไว้<br>๓. เป็นกลไกการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้อื่นสามารถที่จะยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ |

### ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการณเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการณเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร บรรดานักวิชาการจึงสนใจศึกษาในเรื่องภาวะการณเป็นผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันมากมายจากการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ(The Evolution of Leadership Theory)

### วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)



แผนภาพที่ ๒.๑ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทฤษฎีผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้ง

งาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีถ่ายโอนการบริหารแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ

๑) ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority-compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

๒) ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๓) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะที่ไม่มีจุดมุ่งหมายเป็นการทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ต้องการเพียงให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๔) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหวังที่สูงมากนัก

๕) ผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคนเน้นการร่วมมือทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกันไว้วางใจกัน และเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ<sup>๑๑</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่า ผู้นำที่เหมาะสมภายใน สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วม ร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเขาได้นำแนวคิดมาจากทฤษฎีเนมบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบ ด้วยกัน ดังนี้

๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น

๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ

๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ แนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นแล้ว

---

<sup>๑๑</sup> Rebert Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

จึงตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย

๔) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ แนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้

๕) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้าง และประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่ม ผู้นำ ไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตน เพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจ ที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหากลุ่มไปปฏิบัติ

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะ เลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ คือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และ ผู้นำต้องแน่ใจว่า การตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๒</sup>

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ

| นักวิชาการ / นักวิจัย                           | แนวคิด                                                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Rebert Blake and Jane S. Mouton, (1964, p. 70.) | ๑. ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำในตัวเอง โดยเฉพาะตน                             |
| Vroom and Yetton, (1973, pp. 308 - 309)         | ๒. ผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้เกิดการทำงาน ที่บรรลุเป้าหมาย |

<sup>๑๒</sup> Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leader, pp. 308 - 309.

## ๒.๒ ผู้นำเชิงพุทธ และหลักธรรมทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงพุทธ

พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในพระไตรปิฎกอยู่มาก แต่ไม่ได้ระบุโดยตรง กระนั้นก็สามารถจับประเด็นภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาได้ จึงขอยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

**๒.๒.๑ ประเภทผู้นำเชิงพุทธในพระพุทธศาสนา** พระพุทธศาสนามีกล่าวแบ่งประเภทพระราชา ซึ่งเป็นชนชั้นปกครองไว้ ๒ประเภท คือ ๑) ธรรมราชา ๒) เทวราชา

**๑) ธรรมราชา** หมายถึง ผู้นำหรือนักปกครองที่ทรงธรรม มีการใช้หลักธรรมมาภิบาลเป็นนโยบายในการปกครองประเทศ ทำให้อาณาประชาราษฎร์มีความอยู่ดีกินดีมีความสุข ประเทศมีความสงบร่มเย็น หลักธรรมที่ถูกนำไปใช้ในปกครอง เช่น ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ จักรวัตร ธรรม เป็นต้น

**๒) เทวราชา** หมายถึง การนับถือพระราชาเทียบเทพเจ้าผู้มีศักดิ์ใหญ่ หรือสมมติให้เป็นเทวดา อันเนื่องมาจากการถูกรอบำหรือพัฒนาการจากแนวคิดจากพราหมณ์ลักษณะสำคัญของเทวราชา คือ มีอำนาจเบ็ดเสร็จ มีอำนาจยิ่งใหญ่ในการดูแลประเทศปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบ ถ้าปกครองโดยธรรม ประเทศย่อมสงบสุข แต่ถ้าหลงระเหิรในอำนาจ ย่อมทำให้ประเทศชาติเดือนร้อน<sup>๑๓</sup>

**๒.๒.๒ คุณสมบัติสำคัญแห่งภาวะผู้นำเชิงพุทธ** ผู้นำที่ดีต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่พร้อมจะเป็นผู้ปฏิบัติต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงคุณสมบัติภาวะผู้นำ ๓ ประการคือ

๑) จกขุมา เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถคาดเดาสภาพการณ์ล่วงหน้าได้วางแผนรับมือ วางแผนรุกหรือรับได้อย่างเหมาะสม

๒) วิรุโธ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักหน้าที่ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ได้รับมอบ

๓) นิสสยสมปนโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความไว้วางใจจาก

ผู้อื่น<sup>๑๔</sup>

นอกจากนี้ พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต)ได้เสนอคุณสมบัติอีก ๕ ประการคือ

๑) ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้

๒) ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม

๓) จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย

๔) หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

๕) สถานการณ์ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่อยู่ประสพซึ่งอยู่นอก<sup>๑๕</sup>

ข้อความที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเองให้ถึงพร้อม

<sup>๑๓</sup> สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเฉพาะกรณีท่าน ผู้ใหญ่บ้านจังหวัด นครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

<sup>๑๔</sup> อภ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๔.

<sup>๑๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๕.

### ๒.๒.๓ พระสูตรที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ในพระไตรปิฎกมีบางพระสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังตัวอย่าง ดังนี้

๑) มหาโคपालสูตรและจุฬโคपालสูตร พระสูตรนี้อยู่ในมัชฌิมนิกาย มูลปิณณาสก์ว่าด้วยอุปมาอุปไมยว่าผู้จะเข้าถึงพระนิพพาน ต้องประกอบคุณลักษณะ ๑๑ประการ โดยอุปมากับนายโคบาลต้องประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้สามารถจะเลี้ยงฝูงโคให้เจริญให้เพิ่มขึ้นได้ กล่าวคือ นายโคบาลในโลกนี้ ๑) รูรูโค ๒) ฉลาดในลักษณะโค๓) กำจัดไขขา ๔) ปกปิดแผล ๕) สุมไฟ ๖) รู้ทำน้ำ ๗) รู้ว่าโคต็มน้ำแล้ว ๘) รู้ทาง๙) ฉลาดในที่หากิน ๑๐) รีดนมให้เหลือ ๑๑) บูชาโคผู้ทั้งหลายที่เป็นพ่อโคเป็นจำฝูง ด้วยการบูชาอย่างยิ่ง<sup>๑๖</sup>

พุทธพจน์ดังกล่าว แม้ว่าพระพุทธองค์ทรงอุปมาธรรมเพื่อให้ภิกษุได้เข้าใจและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุธรรม แต่อุปมานี้ก็สามารถนำมาขยายอธิบายความการเป็นผู้นำที่ดีได้ดังนี้

๑. การรู้จักรูป ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นอกจากจะสร้างความสนิทกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการประวัติพื้นเพของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะโค เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่งงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายก็จะสัมฤทธิ์ผล

๓. กำจัดไขขา ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพของตนได้ จากการแก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานต่อความเชื่อถือในอำนาจ

๔. ปกปิดแผล ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สุมไฟ ผู้นำจะสามารถชี้แนะผู้อื่นได้อย่างถูกต้องในแง่การนิเทศงานแก่มวลสมาชิก ต้องอาศัยประสบการณ์และภาวะผู้นำ

๖. รู้ทำน้ำ ผู้นำจะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักจัดความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคต็มน้ำ แล้ว รู้ว่าโคกินน้ำ แล้วหรือยัง ผู้นำ จะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรม เพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. รู้ทาง ผู้นำต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันจะต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในที่หากิน ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่ม ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รีดนมให้เหลือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาความสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

<sup>๑๖</sup> พระศรีปริยัติโมลี(สมชัย กุศลจิตโต), **สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๖๑.

๑๑. บุชาโคผู้ทั้งหลายที่เป็นพ่อโคเป็นจำฝูง ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดี มีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือผู้นำ และเป็นกำลังใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมวลสมาชิก<sup>๑๗</sup>

**๒) จักรกวัตติสูตร** พระสูตรว่าด้วยการบำเพ็ญกรณกิจของพระเจ้าจักรพรรดิ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง มี ๑๒ ข้อคือ

๑. ให้ยึดถือหลักธรรมเป็นธงชัยในการปกครองประเทศ
๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน (คนภายในวัง)
๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพลโดยความเป็นธรรม
๔. ให้ความคุ้มครองแก่จัตุรียที่เป็นเมืองขึ้น ตลอดถึงชนชั้นปกครอง นักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย
๕. ให้ความคุ้มครองแก่อนุโตชน (ข้าราชการพลเรือน)
๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี (นักวิชาการ พ่อค้า)
๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวง
๘. ให้ความคุ้มครองพระสงฆ์ บรรพชิต และนักบวชทั้งหลาย
๙. ให้ความคุ้มครองแก่สัตว์น้อยใหญ่
๑๐. ปกป้องไม่ให้เกิดสิ่งเลวร้ายในราชอาณาจักร
๑๑. สงเคราะห์ผู้ยากไร้ กระจายรายได้สู่ชนเบื้องล่าง
๑๒. หมั่นปรึกษา ไตร่ถามสมณพราหมณ์ผู้ทรงธรรม นักวิชาการผู้มีความรู้ดี<sup>๑๘</sup>

**๓) ฎฐัตถสูตร** สูตรแสดงถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองของผู้ปกครอง สูตรนี้ได้กล่าวถึง สาเหตุการเกิดอาชญากรรมและแนวทางแก้ไขที่จะทำให้อาชญากรรมหมดไป จะต้องทำให้ประชาชนในรัฐมีความเป็นอยู่ที่ดี หมายความว่า ทุกชนชั้นวรรณะต้องมีอยู่มีกิน ขาวนาจะต้องได้สิ่งที่จำเป็นแก่การทํานา พ่อค้าจะต้องได้รับทุน ลูกจ้างผู้ใช้แรงงานมีงานทำ คนเดือดร้อนได้รับยกเว้นภาษี วิธีที่ผู้นำต้องปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

๑. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองพระองค์ ขมิขมันในกสิกรรมและโครักขกรรมของพระองค์ จงเพิ่มข้าวปลูกและข้าวกินให้แก่พลเมืองเหล่านั้นในโอกาสอันสมควร
๒. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองพระองค์ ขะมักเขม่นในพาณิชย์กรรมของพระองค์ จงเพิ่มพูนทุนให้แก่พลเมืองเหล่านั้นในโอกาสอันสมควร
๓. ข้าราชการเหล่าใดในบ้านเมืองของพระองค์จงพระราชทานเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนแก่ข้าราชการเหล่านั้นในโอกาสอันสมควร<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๗</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

<sup>๑๘</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๘๔/๖๒-๖๓.

<sup>๑๙</sup> ที.ส. (ไทย) ๙/๓๓๘/๑๓๑-๑๓๒.

**๔) อัคคัญญสูตร** สูตรที่ว่าด้วยกำเนิดโลก ปฐมนมนุษย์และผู้นำ โดยในพระสูตรนี้ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของโลกและมนุษย์ว่า มนุษย์มาจากพรหมชั้นอาภัสสรที่เดินทางมายังโลกที่กำลังกำเนิดขึ้นใหม่ ๆ ยังมีน้ำปกคลุม จักรวาลมีดมน มีเพียงดินจวนเท่านั้น จึงพากันชิมเกิดติดใจในรส กายหยาบจึงเกิดขึ้น มีกิเลสตัณหา ต่อมาโลกเกิดดวงอาทิตย์ ดวงดาว มีกลางวันกลางคืน ต่อมาดินจวนหมดไป สะเก็ดดินเกิดขึ้นมาแทน ก็พากันกินสะเก็ดดินแทนผิวพรรณวรรณะยิ่งหยาบขึ้นไปอีก เมื่อสะเก็ดดินหมด ก็พากันกินเครื่องดิน สัตว์ทั้งหลายพากันเกิดทมิฬ ถือเนื้อถือตัว ถือวรรณะที่แตกต่างกัน ต่อมาเครื่องดินหมด ได้มีข้าวสาละไม่มีเมล็ดขึ้นมาทดแทน สัตว์ทั้งหลายพากันกินและเกิดความโลภพากันกัดตุน ทำให้ผิวพรรณหยาบขึ้นไปอีก เกิดแบ่งพรรคแบ่งพวก มีการทะเลาะเบาะแว้งและเกิดเพศชายหญิงขึ้น เมื่อมนุษย์ที่พัฒนาการจากสัตว์ยุคต้นและมีการทะเลาะกันมาก จึงทำให้มีการคัดเลือกผู้ปกครองมาดูแลกลุ่มของตนและพัฒนาการเป็นกษัตริย์ในเวลาต่อมา<sup>๒๐</sup>

#### ๒.๒.๔ หลักธรรมที่สนับสนุนของภาวะผู้นำเชิงพุทธ

พระพุทธศาสนามีหลักธรรมสร้างผู้นำที่พึงประสงค์หรือมีภาวะผู้นำที่ดี นั่นคือผู้นำต้องเป็นนักประชาธิปไตยเปี่ยมด้วยหลักธรรมาธิปไตย การบริหารงานด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ๔ อย่าง การสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ อย่าง และความเป็นผู้มีมีพลังกำลังที่สมบูรณ์ทั้งกายและใจด้วยหลักพละ ๕ อย่าง ดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

**๒.๒.๔.๑ หลักอธิปไตย ๓** อธิปไตย หมายถึง ความเป็นใหญ่ ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่ มี ๓ ประการ คือ

๑) อัตตาธิปไตย คือ ความมีตนเป็นใหญ่, ถือตนเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนาคตนเป็นประมาณ

๒) โลกาธิปไตย คือ ความมีโลกเป็นใหญ่, ถือโลกเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนา นิยมของโลกเป็นประมาณ

๓) ธัมมาธิปไตย คือความมีธรรมเป็นใหญ่, ถือธรรมเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนาความถูกต้อง เป็นจริง สมควรตามธรรม เป็นประมาณ<sup>๒๑</sup>

หลักธรรมข้อนี้ พระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ได้อธิบายขยายความไว้ว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีหน้าที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ ศักยภาพของการเป็นผู้นำวัดกันที่ศักยภาพในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีมีแนวทางการตัดสินใจ ๓ ทางด้วยกัน คือ

**แบบที่หนึ่ง** ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ การตัดสินใจโดยเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในลักษณะโลกต้องหมุนตามฉัน ถ้าฉันพูดทุกคนต้องฟัง ถ้าฉันสั่งทุกคนต้องทำ เอาตัวเองเป็นใหญ่ เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางหรือเป็นที่ตั้ง แต่ผู้นำแบบนี้มีโอกาสเสี่ยงสูงมากจะกลายเป็นทรราช ถ้าอยู่ในบ้านก็เป็นทรราชในบ้านของตน

**แบบที่สอง** ผู้นำแบบโลกาธิปไตย คือ เอาคนอื่นเป็นใหญ่ เอาลูกน้องเป็นใหญ่เอาประชาชน เอาบริษัท เอาบริวาร เป็นใหญ่ เอาชวงมาอย่างไรก็เซ็นไปโดยขาดการพิจารณาว่าเรื่องราวเป็นอย่างไร สรุปแล้ว ก็คือ การขาดเหตุผลในการพิจารณาไม่เป็นตัวของตนเป็นจะต้องฟังคนอื่น หาก

<sup>๒๐</sup> ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๑๑-๑๔๐/๘๓-๑๐๒.

<sup>๒๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๔.

เขาว่าอย่างไร ก็พลอยว่าไปตามเขา จะถูกหรือผิดไม่ได้คิดถึงผล ผลเสียคือ ทำให้ตนและองค์การขาดเอกภาพที่ดี ขาดกฎเกณฑ์ทางสังคม ขาดระเบียบวินัยในการปกครอง สุดท้ายก็ล้มเหลวเช่นเดียวกันแบบที่หนึ่ง

**แบบที่สาม** แบบธัมมาธิปไตย คือ มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล ใช้ปัญญา ใช้ความถูกต้อง ใช้ประโยชน์ส่วนรวมเป็นตัวตั้ง การตัดสินใจโดยถือเอาระบบ หลักการ ความถูกต้อง เหตุผล ประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่เป็นมาตรฐาน หากผู้นำถือหลักการนี้ได้เมื่อใดก็จะเป็นผู้นำผู้บริหารที่ตัดสินใจเป็น และถือได้ว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพ

มีข้อพึงสังเกตว่า ผู้เป็นออตตาทิปก พึงใช้สติให้มาก ผู้เป็นโลกาธิปก พึงมีปัญญาครองตน และรู้พินิจ ผู้เป็นธรรมาธิปก พึงประพฤติให้ถูกหลักธรรม ผู้เป็นหัวหน้าหมู่ เป็นนักปกครอง พึงถือธรรมาธิปไตย<sup>๒๒</sup>

**๒.๒.๔.๒ พรหมวิหาร ๔** พรหมวิหาร ได้แก่ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือผู้ประเสริฐ หมายถึง ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนถึงการปฏิบัติต่อสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้วย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้ใหญ่ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมือง ผู้ปกครองในระดับต่างๆ ตลอดจนบิดามารดา ครูอุปัชฌาย์ อาจารย์ และญาติผู้ใหญ่ ที่มีหน้าที่ในการดูแลอบรม สั่งสอน ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาบุตรหลาน และมิตรบริวาร ซึ่งเป็นผู้น้อยปฏิบัติตามอย่างนุมนวลมีระเบียบวินัยหรือเป็นการปกครองด้วยหลักพระคุณผสมกับพระเดช แบ่งออกเป็น ๔ ประการ<sup>๒๓</sup> ได้แก่

๑) เมตตา ได้แก่ ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุข ด้วยจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและสิ่งอื่น ซึ่งเป็นความรักใคร่ที่ปราศจากราคะความกำหนัด ความรักความหวังดี ความปรารถนาดีนั้น เป็นการแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีของมนุษย์ที่มีต่อกันตลอดถึงสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้วย ด้วยต้องการมุ่งหวังแต่ความสุขแก่เขา ไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทนสิ่งอื่นใดนอกจากให้เขาเป็นสุข โดยการแสดงออก ๓ ทาง ได้แก่

ก) เมตตากายกรรม เมตตาทางกาย คือ การกระทำ และการแสดงออกทางกายที่ประกอบด้วยเมตตา

ข) เมตตาวาจกรรม เมตตาทางวาจา คือ การพูดเจรจาถ้อยคำที่ประกอบด้วยเมตตา

ค) เมตตามโนกรรม เมตตาทางใจ คือ มีจิตใจที่มุ่งหวังดี มีเจตนาดีต่อผู้อื่นและสิ่งอื่น

๒) กรุณา ได้แก่ ความสงสาร คือ เมื่อเห็นเขาตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากเดือดร้อน ก็คิดใฝ่ใจในอันที่จะช่วยปลดปล่อยให้เขาพ้นจากความทุกข์ยากลำบากเดือดร้อนนั้น อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อน ปัญหาหรืออุปสรรคทั้งหลาย มีความใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนให้ประสบกับความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรืองโดยมีบิดามารดาเป็น

<sup>๒๒</sup> ว.วชิรเมธี, *ภาวะผู้นำจากเนลสัน มันเดลา ถึง โอบามา แห่งทำเนียบขาว*, สถาบันวิมุตตยาลัย พิมพ์ถวายเป็นมูทิตาสักการะแก่พระมหากษัตริย์ วชิรเมธี เนื่องในโอกาสได้รับถวายปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัทยาลัยใหญ่, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๒-๓๐.

<sup>๒๓</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๐/๓๒๗/๒๕๖.

ตัวอย่างของการแสดงออกให้ปรากฏเป็นพฤติกรรม เพราะบิดามารดาจะรู้สึกเป็นทุกข์เป็นร้อน ห่วงใยบุตร เมื่อเห็นบุตรมีความทุกข์หรือผิดหวัง พร้อมกับหาวิธีเพื่อปลดปล่อยความทุกข์นั้น ด้วยความเอ็นดูที่บริสุทธิ์ใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน

๓) มุทิตา ได้แก่ ความรู้สึกยินดีด้วย เมื่อเห็นผู้อื่นหรือสิ่งอื่นอยู่ดีมีความสุข ตัวเองก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน พลอยยินดีปรารถนาดีกับใจด้วย เมื่อเห็นเขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จ มีความเจริญงอกงามในตำแหน่งหน้าที่การงานยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา ได้แก่ ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง เมื่อมองเห็นบุคคลที่ได้รับผลของกรรมดีหรือกรรมชั่ว ซึ่งสมควรแก่เหตุที่ตนได้กระทำไว้ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยอคติ<sup>๒๔</sup>

ผู้ปกครองควรนำหลักพรหมวิหารธรรมไปใช้ ดังนี้

๑) ตั้งใจให้ความเมตตาและกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและชอบธรรม ชอบด้วยกฎระเบียบและกฎหมายของประเทศ

๒) มีความกระตือรือร้น เมื่อบริหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำผลงานแก่องค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ มีผลงานใหม่ มีนวัตกรรมใหม่ออกมาสู่องค์กรและสังคม เช่น ให้การยกย่องชมเชยให้รางวัล ให้เกียรติบัตร เพื่อเงินเดือน เป็นต้น อันเป็นเหตุให้บริหารผู้นั้น มีใจกล้าหาญที่จะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นและทุ่มเทแก่องค์กรเป็นทวีคูณ

๓) รู้จักการปล่อยวางหรือวางเฉยต่อบางเรื่องและบางบุคคลที่ไม่ควรใส่ใจเนื่องจากจะทำให้การบริหารงานขององค์กรหยุดชะงัก เช่น ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเรื่องส่วนตัวของบริหาร หากเรื่องที่เขากะทำนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของตน เช่น พฤติกรรมการสูบบุหรี่ การเที่ยวกลางคืน เป็นต้น

**๒.๒.๔.๓ สังคหัตถุ ๔** สังคหัตถุ แปลว่า ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสมานสามัคคี หมายถึง การกระทำการสงเคราะห์ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนทุกคนและทุกสังคม เช่น ผู้ปกครองหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (บริหาร) ศิษย์กับครูอาจารย์ เป็นต้น เพราะเป็นรากฐานแห่งการแบ่งปันผลประโยชน์ทางวัตถุที่ลงตัว และความเจริญก้าวหน้าทั้งส่วนตัวและส่วนรวมมี ๔ ประการ<sup>๒๕</sup> ดังนี้

๑) ทาน หมายถึง การให้ปันสิ่งของด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือ สงเคราะห์ด้วยทุน หรือทรัพย์สิน และวัตถุสิ่งของตลอดจนให้ความรู้ และศิลปวิทยานัยสำคัญ ของ “ทาน” ในสังคหัตถุ นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสงเคราะห์ผู้รับ เน้นผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ช่วยเหลือ สงเคราะห์ผู้อื่นด้วยปัจจัย ๔ กล่าวคือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค ฉะนั้น การให้ทาน จึงควรให้ด้วยความมีเมตตาเพื่อแสดงน้ำใจไมตรี สร้างเสริมมิตรภาพ ให้ด้วยกรุณา ต้องการช่วยปลดปล่อยความทุกข์ความเดือดร้อน ให้ด้วยมุทิตาส่งเสริมสนับสนุนให้ทำความดีมีความเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้น การให้ด้วยวัตถุสิ่งของ จึงมุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ ๓ ลักษณะ ได้แก่

<sup>๒๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

<sup>๒๕</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๕๕.

ก) ให้โดยหวังจะอนุเคราะห์ การให้ความเกื้อหนุนโอบอ้อมอารีด้วยเมตตา และการให้การอุดหนุนเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันด้วยกรุณา

ข) ให้โดยหวังเพื่อเป็นการสมัคสมานสามัคคี ด้วยการสงเคราะห์เกื้อกูลกัน และกันในฐานะผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตน

ค) ให้เพื่อเป็นการตอบแทนคุณ ประราธนาบูชาคุณแก่ท่านผู้มีคุณ เช่น ปู่ ทวด ยายทวด ตา ยาย และบิดา มารดาผู้ที่มีอุปการคุณ<sup>๒๖</sup>

ทานหรือการให้นั้น ย่อมเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ คือ ทำให้ผู้ให้มีความสุข เบิกบานใจ และอิ่มใจซึ่งจะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อร่างกายและจิตใจ เป็นการสละความเห็นแก่ตัว ผู้รับย่อมได้รับประโยชน์จากสิ่งของที่เขาให้ การให้และการรับจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับมนุษย์ เป็นการรักษาความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ไว้ เป็นการรักษาความเป็นสังคมความเป็นเพื่อนฝูงความเป็นญาติเอื้ออาไว และการให้กับการรับยังเป็นกฎ เป็นกระบวนการของธรรมชาติของบุคคลผู้มีความกตัญญู ถ้าธรรมชาติไม่มีการให้และการรับป่านนี้ก็จะมีโลก ดวงดาว มนุษย์ พืช สัตว์ และธรรมชาติอย่างแน่นอน พระพุทธองค์ตรัสว่า “การให้ทาน เป็นมงคลอันสูงสุด”<sup>๒๗</sup> ซึ่งเป็นการส่งเสริมความกตัญญู

๒) **ปิยวาจา** หรือ เปยวัชชะ หมายถึง พูดอย่างคนรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะ น่ารัก ฟัง ชัดเจนแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐานชักจูงในทางที่ดีงามหรือคำแสดงความเห็นออกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรีทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓) **อัตถจริยา** หมายถึง ทำประโยชน์แก่เขา คือช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชวนช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาละช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔) **สมานัตตตา** หมายถึง เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ และร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหามา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน<sup>๒๘</sup>

หลักการสงเคราะห์ด้วยสังคหัตถุนี้ แต่เดิมจัดอยู่ในหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองประเทศ ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ราชสังคหัตถุ มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

๑) สัสสมณะ คือ ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหารของประชาชน (ในปัจจุบันทางราชการ มอบให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นผู้ดูแลบริหารจัดการเรื่องนี้)

๒) ปุริสมณะ คือ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ (การให้สวัสดิการและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการในแต่ละกระทรวง)

๓) สัมมาปาสะ คือ ความรู้จักผูกผืนรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพเช่น ให้สินเชื่อแก่คนจนเพื่อประกอบอาชีพทางการเกษตรและค้าขาย เป็นต้น

<sup>๒๖</sup> สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร), มงคลยอตชีวติ ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๒๘), หน้า ๒๗๕-๒๘๐.

<sup>๒๗</sup> พ.พ. (ไทย) ๒๕/๗/๗.

<sup>๒๘</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑.

๔) วาธะเปยะ (หรือ วาจาเปยะ) คือ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ น้ำคำควรดื่ม หมายถึง ผู้ปกครองที่ฉลาดจะต้องรู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์เป็นทางของความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีและความนิยมเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา (บริวาร)<sup>๒๙</sup>

**๒.๒.๔.๕ พละ ๕** พละธรรม มีความสำคัญยิ่งในแง่ของการปกครองตนเอง เพื่อฝึกให้ตนเป็นคนมีความเชื่อมั่นในการทำงานที่ถูกต้อง มีความพากเพียรต่อสู้กับปัญหาที่เผชิญหน้าทุกรูปแบบ มีสติกำกับจิตใจอยู่เสมอไม่ประมาทในการปฏิบัติหน้าที่ และมีไหวพริบหรือปัญญาในการแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนในองค์กรของตน เพื่อให้การบริหารงานและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำว่า พละ แปลว่า ธรรมอันเป็นกำลัง ซึ่งพละนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อินทรีย์ ๕ หมายถึง ธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตน (Controlling faculty) เหตุที่เรียกว่า อินทรีย์ เพราะความหมายว่าเป็นใหญ่ในการกระทำหน้าที่แต่ละอย่างๆ ของตน คือ เป็นเจ้าการ ในการครอบงำเสียซึ่งความไร้ศรัทธา ความเกียจคร้าน ความประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลงตามลำดับ ที่เรียกว่า พละ เพราะความหมายว่า เป็นพลังทำให้เกิดความมั่นคง ซึ่งความไร้ศรัทธาเป็นต้น แต่ละอย่าง จะเข้าครอบงำไม่ได้

- ๑) ศัทธา คือ ความเชื่อ (Confidence)
- ๒) วิริยะ คือ ความเพียร (Energy; effort)
- ๓) สติ คือ ความระลึกได้ (Mindfulness)
- ๔) สมาธิ คือ ความตั้งจิตมั่น (Concentration)
- ๕) ปัญญา คือ ความรู้ทั่วชัด<sup>๓๐</sup> (Wisdom; understanding)

สรุปได้ว่า ส่วนหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ทำให้ประสบกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ดีขององค์กรนั้น ประกอบด้วย หลักอริยปทัศ ๓ (รู้ระบอบการบริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กรและชุมชน) พรหมวิหาร ๔ (รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ) สังคหวัตถุ ๔ (รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี) พละ ๕ (รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคงทางสติปัญญาและอารมณ์)

ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงพุทธในทางพระพุทธศาสนาได้เน้นให้เห็นความสำคัญของตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลสำรวจฝึกฝนปรับปรุงตนเอง เพราะต้องการให้รู้จักตนเอง รับผิดชอบตนเอง เคารพเชื่อมั่น และช่วยเหลือตัวเอง การมีภาวะผู้นำคือการมีศิลปะเชิงใจและอำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติภารกิจตามที่พึงประสงค์ด้วยการเชื่อฟัง เชื่อมั่น เคารพนับถือและร่วมมืออย่างจงรักภักดี หลักธรรมต่างๆ ในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มี ๓๐ ธรรมะ

<sup>๒๙</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๔.

<sup>๓๐</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๒/๓๓๕.

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

การบริหารกิจการคณะสงฆ์มีความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งและการดำรงอยู่อย่างมั่นคงของพระพุทธศาสนา คณะสงฆ์ถือเป็นตัวแทนหรือเป็นสาวกขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าพระบรมศาสดาของพุทธศาสนิกชน ซึ่งทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจเผยแผ่สืบสาน และถ่ายทอดพระธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ได้บัญญัติไว้ ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นแนวทาง ดังนี้

### ๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารกิจการคณะสงฆ์

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือการปกครองคณะสงฆ์ หรือการบริหารคณะสงฆ์ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา หรือกิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำและจะต้องถือเป็นภาระหน้าที่ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยดีงามคณะสงฆ์จึงมีการบริหารจัดการคณะสงฆ์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไว้หลายทัศนะ

นักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ไว้ว่า ภารกิจที่สำคัญของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ดังนี้

๑ ด้านการปกครอง การปกครองของคณะสงฆ์ หมายถึง การสอดส่องดูแลเพื่อให้การปกครองคณะสงฆ์เป็นไปตามพระธรรมวินัย และยังได้ให้ความหมายรวมถึงภารกิจที่วัดโดยพระภิกษุผู้เป็นเจ้าอาวาสหรือเจ้าคณะปกครองดำเนินการสอดส่องดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยดีงามเพื่อให้พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ที่อยู่ในวัดหรือในการปกครองปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคม หรือพระบัญชาของสมเด็จพระสังฆราช ภารกิจด้านนี้ครอบคลุมไปถึงการที่พระภิกษุได้ทำหน้าที่ปกครองในทุกระดับชั้นการปกครองคณะสงฆ์ นับตั้งแต่ผู้ช่วยเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส เจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะภาค เจ้าคณะใหญ่(หน) และยังรวมถึงการที่พระภิกษุทำหน้าที่เป็นพระอุปัชฌาย์ในการอุปสมบทกุลบุตร หรือการจัดการระบบการเป็นอยู่ในสังคมสงฆ์เน้นการบำบัดทุกข์บำรุงสุขเป็นหลักโครงการสงเคราะห์พระภิกษุสามเณรและวัดที่ประสบภัยและขาดแคลน

๒ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา หมายถึง การเผยแผ่หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ดำเนินการใน ๒ ลักษณะคือเป็นโครงการปฏิบัติสืบเนื่องและเป็นโครงการเฉพาะกิจปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

๓ ด้านการศาสนศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาปริยัติธรรมและการศึกษาอื่นๆ อันควรแก่สมณะ ซึ่งได้แก่การศึกษาพระปริยัติธรรมหรือการศึกษาธรรมบาลี ซึ่งปัจจุบันได้จำแนกเป็น๒ส่วน คือการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม แผนกบาลี และการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ

๔ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ หมายถึง การจัดการศึกษาสงเคราะห์แก่ประชาชนทั่วไป ปัจจุบันมีการดำเนินการดังนี้ ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โรงเรียนราษฎร์ที่วัดสนับสนุน

๕ ด้านการสาธารณสงเคราะห์ หมายถึง งานเกี่ยวกับการสงเคราะห์ชุมชนและสังคม โดยมีวัดและพระภิกษุเป็นแกนนำ ได้แก่ โครงการอุปสมบทและบรรพชาพระภิกษุสามเณรภาคฤดูร้อน

๖ ด้านการสาธารณูปการ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการพัฒนาวัด ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้วัดเอื้อประโยชน์ตามภารกิจของวัดในด้านอื่นๆ การพัฒนาเหล่านี้ ได้แก่ การดูแลบำรุงรักษาสาธารณสมบัติของวัด การดูแลรักษาและก่อสร้างอาคารสถานที่ เช่นพระอุโบสถ เมรุ อาคารเรียน หอธรรม ภูมิ ศาลาการเปรียญ เป็นต้น งานสาธารณูปการแต่ละวัดจะไม่เท่าเทียมกันมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดเศรษฐกิจ ความต้องการของชุมชนและบารมีของเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ในวัดเป็นสำคัญ ทั้งนี้ทางวัดจะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นบางส่วนเรียกว่า เงินอุดหนุนบูรณปฏิสังขรณ์วัด<sup>๓๑</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า “การปกครองคณะสงฆ์หรือการบริหารคณะสงฆ์ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาว่าการปกครองตามความหมายในพระพุทธศาสนาเป็นการปกครองเพื่อการศึกษา การปกครองและความสงบเรียบร้อยที่เกิดจากการปกครองนั้น มิใช่เป็นจุดหมายในตัว แต่เป็นเพียงปัจจัยคือสภาพเอื้อ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลบรรลุจุดหมายแห่งการศึกษาหรือเพื่อเป็นหลักประกันของการศึกษาทั้งสิ้น ถ้าไม่ปกครองด้วยการศึกษา ก็ต้องปกครองด้วยอำนาจเมื่อปกครองด้วยอำนาจก็เกิดความรู้สึกลงในเชิงปฏิบัติ ที่เอียงไปในทางที่จะขัดแย้งกัน ด้วยเหตุนี้ การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหาเริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไป ทำให้ยังต้องเพิ่มการใช้อำนาจ ใช้อำนาจ และจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับไม่ใช่การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลว นั่นเอง”<sup>๓๒</sup> อีกทั้งมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า “กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำ หรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการปกครอง (เพื่อความเรียบร้อยดีงาม) ๒) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๓) ด้านการศาสนศึกษา ๔) ด้านการสาธารณูปการ ๕) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์”<sup>๓๓</sup> อีกทั้งมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า การบริหาร การบริหารวัด และการปกครอง กายบริหาร คือ การดูแลรักษาตนเอง การบริหารวัด คือ การปกครอง ดูแลรักษาพระสงฆ์ สามเณรและบุคคลอื่นๆ ที่อาศัยในวัด ส่วนการปกครองคณะสงฆ์เริ่มจากระดับวัดถึงองค์กรระดับสูงขึ้นไปในสังคมสังคมชนทุกประเทศ<sup>๓๔</sup> และยังมีความสอดคล้องกับความหมายที่ว่า การบริหารงานทั้งหมด คือ การบริหารตนเอง เป็นการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนและพัฒนางาน การพัฒนาตนต้องรู้เท่าทันความโลภ ความโกรธ และความหลง สำคัญต้องมีสติ<sup>๓๕</sup>

<sup>๓๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, *สาระสำคัญของภารกิจแต่ละด้าน*, ม.ป.ป., (เอกสารอัดสำเนา).

<sup>๓๒</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *การปกครองคณะสงฆ์ไทย*, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๗๘.

<sup>๓๓</sup> พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), *การคณะสงฆ์และการพระศาสนา*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

<sup>๓๔</sup> พระมหาเสริมชัย ชยมงคล, *การบริหารวัด*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช.เอ.พี.เพรสจำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๓.

<sup>๓๕</sup> สุตกัณณ์ ศิวรักษ์, *การบริหารงานแบบพุทธ*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส่องสยาม จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๑๕.

**สรุปได้ว่า** กิจกรรมคณะสงฆ์ หมายถึง ภารกิจที่สำคัญของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ การปกครองคณะสงฆ์หรือการบริหารคณะสงฆ์ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา ซึ่งจะเน้นการนำเอา หลักธรรมมาใช้ร่วมกับการบริหาร โดยยึดเอาความสำเร็จเป็นพื้นฐานเป็นรูปแบบของกิจการคณะสงฆ์หรือกิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำและจะต้องถือเป็นธุระหน้าที่ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการ พระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการปกครอง (เพื่อความเรียบร้อยดีงาม) ๒) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๓) ด้านการศาสนศึกษา ๔) ด้านการ สาธารณูปการ ๕) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ และสามารถสรุปได้ ตามตารางที่ ๒.๓.๑ ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ ๒.๔** แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายการบริหารกิจการคณะสงฆ์

| นักวิชาการ / นักวิจัย                                                                                                                                  | แนวคิด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระพรหมคุณาภรณ์ , (๒๕๓๙, หน้า ๗๘)<br>พระธรรมปริยัติโสภณ, (๒๕๔๕, หน้า ๙)<br>พระมหาเสริมชัย ชยมงคล, (๒๕๓๙, หน้า ๓)<br>สุลักษณ์ ศิวรักษ์, (๒๕๓๘, หน้า ๑๕) | ๑. การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือการ ปกครองคณะสงฆ์ หรือการบริหารคณะ สงฆ์ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา<br>๒. กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำและ จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่<br>๓. ภารกิจที่สำคัญของการบริหาร กิจการคณะสงฆ์<br>๔. การปกครองและความสงบเรียบร้อย ที่เกิดจากการปกครองนั้น มิใช่เป็น จุดหมายในตัว แต่เป็นเพียงปัจจัยคือ สภาพเอื้อ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลบรรลุ จุดหมายแห่งการศึกษา<br>๕. กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำ หรือที่ จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการ คณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะ เกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระ ศาสนา มี ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการ ปกครอง (เพื่อความเรียบร้อยดีงาม) ๒) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๓) ด้านการศาสนศึกษา ๔) ด้านการ สาธารณูปการ ๕) ด้านการศึกษา |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>สงเคราะห์ ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์</p> <p>๖. การบริหาร การบริหารวัด และการปกครอง กายบริหาร คือ การดูแลรักษาตนเอง</p> <p>๗. การบริหารวัด คือ การปกครอง ดูแลรักษาพระสงฆ์ สามเณรและบุคคลอื่นๆ ที่อาศัยในวัด ส่วนการปกครองคณะสงฆ์ เริ่มจากระดับวัดถึงองค์กรระดับสูงขึ้นไป ในสังคมสังคมมณฑลทั่วประเทศ</p> <p>๘. การบริหารงานทั้งหมดของทางคณะสงฆ์</p> <p>๙. การบริหารตนเอง เป็นการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนและพัฒนางาน การพัฒนาตน ต้องรู้เท่าทันความโลภ ความโกรธ และความหลง สำคัญต้องมีสติ</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือหลักการการปกครองเพื่อการศึกษา และเพื่อความสงบเรียบร้อย เป็นแนวคิดทฤษฎีในการบริหารกิจการที่คณะสงฆ์ที่ถือเป็นฐานะหน้าที่หรือกิจการต่างๆที่คณะสงฆ์จะต้องทำ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งมีผู้รู้ให้ทัศนะและแนวคิดต่างๆไว้ ดังนี้

**กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๕ ข้อที่ ๕** ว่าด้วยเรื่อง การบริหารกิจการคณะสงฆ์ได้แก่กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องถือเป็นฐานะหน้าที่ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนา หรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการปกครอง (เพื่อความเรียบร้อยดีงาม) ๒) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๓) ด้านการศาสนศึกษา ๔) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๕) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ ๖) ด้านการสาธารณูปการ วิธีดำเนินงานการทั้ง ๖ ด้านให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบมหาเถรสมาคมแต่บางการคงเป็นไปตามจารีต คือปฏิบัติตามจารีตก็ยังมีอยู่<sup>๓๖</sup>

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ “มาตรา ๒๐ คณะสงฆ์ต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม การจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายเถรสมาคม และกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๕ พ.ศ. ๒๕๒๓ ว่าด้วย

<sup>๓๖</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, **กฎหมายเถรสมาคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ หมวด ๒ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค หมวด ๓”<sup>๓๗</sup>

นักวิชาการได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ไว้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นงานที่พระสงฆ์จะต้องมีบทบาทต่อสังคมนั้น คุณภาพของพระสงฆ์เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ปัจจุบันพระสงฆ์มีคุณภาพลดน้อยถอยลงในด้านข้อวัตรปฏิบัติและความสามารถในการสอน การเผยแพร่พระธรรมจึงทำให้พระสงฆ์สูญเสียความเป็นผู้นำในทางคุณธรรมและสติปัญญาและสูญเสียศรัทธาจากญาติโยมตั้งนั้น การบริหารการปกครองและการดูแลพระสงฆ์เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้คุณภาพพระสงฆ์ดีขึ้น คุณภาพของพระสงฆ์จะดีขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยอย่างอื่นอีกทั้งนี้หากระบบการบริหารและการปกครองสงฆ์เป็นระบบกำกับดูแลพระสงฆ์ให้มีความประพฤติที่ถูกต้องดังามสิ่งที่จะต้องมาเสริมควบคู่กันก็คือระบบกลั่นกรองและกล่อมเกลาระบบกลั่นกรองมีไว้สำหรับคัดเลือกผู้ที่จะมาบวช ส่วนระบบกล่อมเกล่าสำหรับผู้ผ่านการบวชมาแล้ว อันที่จริงการกล่อมเกล่าผู้บวชนั้นมีอยู่แล้วตามพระธรรมวินัย โดยมีพระอุปัชฌาย์เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นี้และเป็นผู้รับรองต่อคณะสงฆ์ อุปัชฌาย์จะต้องมีหน้าที่กลั่นกรองและกล่อมเกล่า การกลั่นกรองเป็นขั้นแรกสำหรับผู้ที่จะมาเป็นสมาชิกคณะสงฆ์ ขั้นตอนที่สำคัญกว่านั้นคือการกล่อมเกล่าทั้งในด้านความประพฤติ ความรู้ ความเข้าใจในทางธรรมให้เจริญงอกงาม<sup>๓๘</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ว่า บทบาทการบริหารของพระสงฆ์ว่าเนื่องจากพระสงฆ์ไทยส่วนใหญ่ไม่ได้แยกตัวออกไปอยู่อย่างโดดเดี่ยวห่างจากชุมชน พระสงฆ์จึงต้องรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่และมีบทบาทบริหารที่เกี่ยวข้องกับชุมชนในด้านต่างๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันบทบาทดังกล่าว มิได้จำกัดอยู่เฉพาะในเรื่องการสั่งสอน ศาสนธรรมและการปฏิบัติธรรมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการช่วยเหลือประชาชนทั้งทางด้านวัตถุและการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตอีกด้วยและการเป็นผู้นำชุมชน พระสงฆ์ยังคงทำหน้าที่พัฒนาศีลธรรมของประชาชนอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน พระสงฆ์หลายรูปได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องจากคนทั่วไปว่ามีคุณูปการกล่อมเกล่าผู้คนให้รู้จักบาปบุญคุณโทษและเป็นคนดีของสังคม<sup>๓๙</sup> อีกทั้งมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ว่า การบริหารวัดว่า “ครั้งพุทธกาลพระพุทธเจ้ากับพระสาวกไม่ได้เป็นผู้สร้างวัด การบริหารและการจัดการวัดเป็นหน้าที่ของคณาจารย์วัดให้พระพุทธรูป และพระสาวกไม่ได้เป็นเจ้าของวัด และไม่อยู่ติดวัด เพราะจาริกสั่งสอนไปตามนิคมต่างๆ ปัจจุบันการบริหารและการจัดการวัดเป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาส ซึ่งตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้บัญญัติไว้ว่า วัดมีเจ้าอาวาสเป็นผู้แทนในกิจการทั่วไป”<sup>๔๐</sup>

<sup>๓๗</sup> พระวิสุทธิกษัตริย์ (ประสิทธิ์ พรหมรังสี), พระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายเถรสมาคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๘๔.

<sup>๓๘</sup> พระไพศาล วิสาโล (วงศ์วรวิสิทธิ์), พุทธศาสนาไทยในอนาคตแนวโน้มและทางออกวิกฤติ, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๖ - ๒๗๗.

<sup>๓๙</sup> ภักดิ์พร สิริกาญจน, หน้าที่พระสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ : แนวคิดและบทบาทพระคำเขียน สุวณโณ ในการพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

<sup>๔๐</sup> พิภพ กาญจนะ, คู่มือการบริหารและการจัดการวัดฉบับย่อ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกิจการคณะสงฆ์ หมายถึง เรื่องของการกระจายอำนาจในการปกครองคณะสงฆ์โดยการยึดถือหลักพระธรรมวินัย โดยพุทธสาวกปกครองกันเอง และเคารพกันตามพรocha จวบจนถึงปัจจุบันประเทศไทยมีกฎหมาย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ข้อบังคับระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัยอีกทีหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องของบุคคลทุกฝ่ายในวัด ได้แก่เจ้าอาวาส พระภิกษุ สามเณร แม่ชี ศิษย์วัด ตลอดจนถึงผู้ที่อาศัยอยู่ภายในวัดต้องมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย และให้สอดคล้องกับกฎหมายที่บัญญัติขึ้นในด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓.๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

| นักวิชาการ / นักวิจัย                   | แนวคิด                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระไพศาล วิสาโล, (๒๕๔๖, หน้า ๒๗๖ - ๒๗๗) | ๑. การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นงานที่พระสงฆ์จะต้องมีบทบาทต่อสังคม                                                                                     |
| ภัทรพร สิริกาญจน, (๒๕๔๐, หน้า ๒.)       | ๒. การบริหารการปกครองและการดูแลพระสงฆ์เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้อุณหภูมิพระสงฆ์ดีขึ้น                                                               |
| พิภพ กาญจนะ, (๒๕๔๒, หน้า ๓.)            | ๓. การปกครองสงฆ์เป็นระบบกำกับดูแลพระสงฆ์ให้มีความประพฤติที่ถูกต้องสิ่งที่จะต้องมาเสริมควบคู่กันก็คือระบบกลั่นกรองและกล่อมเกล่า                      |
|                                         | ๔. บทบาทการบริหารของพระสงฆ์ว่าเนื่องจากพระสงฆ์ไทยส่วนใหญ่ไม่ได้แยกตัวออกไปอยู่อย่างโดดเดี่ยวห่างจากชุมชน พระสงฆ์จึงต้องรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในชุมชน |
|                                         | ๕. การบริหารวัดว่า “ครั้งพุทธกาลพระพุทธเจ้ากับพระสาวกไม่ได้เป็นผู้สร้างวัด                                                                          |
|                                         | ๖. การบริหารและการจัดการวัดเป็นหน้าที่ของคนสร้างวัดให้พระพุทธองค์และพระสาวกไม่ได้เป็นเจ้าของวัด                                                     |