



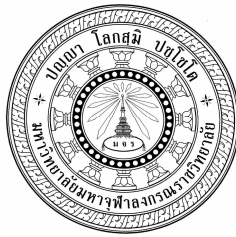
ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง  
จังหวัดราชบุรี

LEADERSHIP OF SANGHA ADMINISTRATORS IN SANGHA ADMINISTRATION  
AT MUANG DISTRICT, RATCHABURI PROVINCE

พระราชวัลภาจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ/คุณเมฆ)

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑



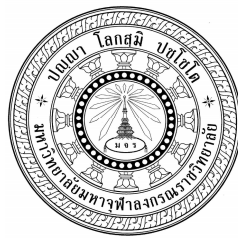
ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง  
จังหวัดราชบุรี

พระราชวัลภาจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ/คุณเมฆ)

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



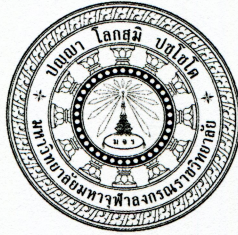
# Leadership of Sangha Administrators in Sangha Administration at Muang District, Ratchaburi Province

Phra Rajwallapajan (Daoruang Acaraguno/Khunmayk)

A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of  
the Requirements for the Degree of  
Master of Arts  
(Buddhist Management)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์เรื่อง  
“ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เป็นส่วนหนึ่งของการ  
การศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระครูวิสุทธิธานันท์คุณ, ดร.)

กรรมการ

(ผศ. ดร.บุษกร วัฒนบุตร)

กรรมการ

(พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ชยศักดิ์โต, ผศ. ดร.)

กรรมการ

(พระสมุทรวิชรโสภณ, ดร.)

กรรมการ

(รศ. ดร.สุรพล สุธะพรหม)

คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

พระสมุทรวิชรโสภณ, ดร.

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.สุรพล สุธะพรหม

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระราชวัลภาจารย์)

- ชื่อสารนิพนธ์** : ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
- ผู้วิจัย** : พระราชวัลลภจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ/คุณเมฆ)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)
- คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์**
- : พระสมุทรวรชिरโสภณ, ดร., พธ.บ. (การจัดการเชิงพุทธ), พธ.ม. (การจัดการเชิงพุทธ), พธ.ด. (การจัดการเชิงพุทธ)
  - : รศ. ดร.สุรพล สุยะพรหม, พธ.บ. (สังคมวิทยา), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี (๒) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (๓) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลภาคสนามจากพระสงฆ์ในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน ๒๗๑ รูป วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าเอฟ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์เอกสาร และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนามจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๗ รูป/คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านจักขุมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ ด้านวิจิโร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ และด้านนิสสัยสัมปันโน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖

๒. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพระสงฆ์ ได้แก่ อายุ พรรษา และวุฒิการศึกษานักธรรม มีผลให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แต่ปัจจัยส่วนบุคคลของพระสงฆ์ ได้แก่ วุฒิการศึกษาสามัญ มีผลให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

๓. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า (๑) ด้านจักษุมหา ปัญหา อุปสรรค ได้แก่ การขาดความรู้พื้นฐานที่จำเป็น การขาดทักษะการจัดทำแผนงาน การขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการเข้าศึกษาหลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การจัดอบรมพัฒนาทักษะการจัดทำแผนงานหรือการเขียนโครงการ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นความรู้สาธารณะ (๒) ด้านวิธวิธี ปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การขาดเทคนิคใหม่ ๆ การขาดการฝึกฝน และข้อเสนอแนะ ได้แก่ การประยุกต์ศาสตร์สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการทำงาน และถ่ายทอดเทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาตามโอกาสสมควร และ (๓) ด้านนิสสัยสัมพันธ์ ปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การขาดการสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน ขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง และข้อเสนอแนะ ได้แก่ การสนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม และจัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ

**Research Paper Title** : Leadership of Sangha Administrators in Sangha Administration at Muang District, Ratchaburi Province

**Researcher** : Phra Rajwallapajan (Daoruang Acaraguno/Khunmayk)

**Degree** : Master of Arts (Buddhist Management)

**Research Paper Supervisory Committee**

: Phrasamutrawachirasophon, Dr., B.A. (Buddhist Management), M.A. (Buddhist Management), Ph.D. (Buddhist Management)

: Assoc. Prof. Dr. Surapon Suyaprom, B.A. (Sociology), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science)

**Date of Graduation** : February 18, 2019

### Abstract

The objectives of this research paper were (1) to study the leadership of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province, (2) to compare the opinions of monks to leadership of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province, classified by personal data, and (3) to study problems, obstacles and suggestions for leadership development of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province. It was the mixed methods research that the quantitative research used the questionnaire as the tool to collect the data in the field study from 271 monks in Muang District, Ratchaburi Province. The statistics were used for the data analysis through frequency, percentage, mean, standard deviation (S.D.), F-test, One-way Analysis of Variance and Least Significant Difference: LSD. But the qualitative research had the documentary analysis and interview as the tool to collect the data in the field study from 7 key informants and analyzed the data through the content analysis technique.

The findings of research were as follows:

1. The leadership of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province. In overall was found at the high level with an average 4.00, when considered in each aspect found that were at the high level for all aspect, *Cakkhuma* aspect in high level at mean of 3.95, *Vidhuro* aspect in high level at mean 4.00, and *Nissayasampanno* aspect in high level at mean of 4.06.

2. The Comparison of monk's opinions to leadership of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province, classified by personal data found that age, ordination years, Dhamma education had the opinions to leadership of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province differently with significantly statistics at 0.01. But personal data of monks such as general education had the opinions to leadership of Sangha administrators in Sangha administration at Muang district, Ratchaburi province in overall indifferently.

3. The problems, obstacles and suggestions for leadership development of Sangha administrators towards administration in Muang district, Ratchaburi province were as following: (1) *Cakkhuma* aspect; problems and obstacles are lack of necessary basic knowledge, lack of planning skills, lack of learning exchange and suggestions should encourage and support the Sangha administrators to study the curriculum of certificate the Sangha administration program of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, to organize the training for development skills in planning preparation or projects writing, to support the mutual knowledge exchange management in order to for public knowledge. (2) *Vidhuro* aspect; problems and obstacles are the lack of new techniques, lack of training and suggestions are like the application of modern sciences to use for work development, to transfer the techniques or best practices to subordinates an appropriate opportunity. And, (3) *Nissayasampanno* aspect; problems and obstacles are the lack of supporting process for working participation, lack of conflict management knowledge and suggestions are to support the working participation, to organize the training about conflict management skills for Sangha administrators in all levels.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ได้แก่ พระสมุทรวชิโรโสภณ, ดร. และ รศ. ดร.สุรพล สุธะพรหม ที่อนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือในการปรับปรุง แก้ไขสารนิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณ พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และคณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย พระครูวิสุทธาสนันท์คุณ, ดร., ผศ. ดร.บุษกร วัฒนบุตร, พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ชยทตฺโต, ผศ. ดร., พระสมุทรวชิโรโสภณ, ดร. และ รศ. ดร.สุรพล สุธะพรหม ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุง เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ชยทตฺโต, ผศ. ดร., พระมหากังวาล อีธมโม, ผศ. ดร., พระครูวิสุทธาสนันท์คุณ, ดร., พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร. และ ดร.ปณณธร เขียวชัยพุกข์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม พร้อมแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ พระครูศรีธรรมวาที, พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร., พระครูสถิตญาณคุณ, พระครูสุวรรณวิหารการ, พระครูอนุกุลวิมลกิจ, นายสนธยา เสนเอี่ยม, นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์ และพระสงฆ์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ที่ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อการวิจัย ตลอดจนทั้งบุคคลต่าง ๆ ที่อนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันจะพึงมีจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา สังฆบูชา และมอญบูชาเป็นกตเวทิตาคุณ แก่โยมมารดา คือ อุบาสิกาบุญส่ง คุณเมฆ ตลอดจน ครูบาอาจารย์ พี่ ๆ น้อง ๆ รวมถึงคณะญาติโยมและผู้มีอุปการคุณทุกท่าน ผู้ให้กำลังใจ ผู้ให้กำลังใจสนับสนุน และผู้ถวายข้าวทุกทัพพีตลอดเวลาที่ดำรงเพศสมณะตลอดมา ซึ่งไม่สามารถจะเอ่ยนามได้ทั้งหมด

พระราชวัลภาจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ/คุณเมฆ)

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## สารบัญ

| เรื่อง                                                   | หน้า      |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                          | ก         |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                       | ค         |
| กิตติกรรมประกาศ                                          | จ         |
| สารบัญ                                                   | ฉ         |
| สารบัญตาราง                                              | ซ         |
| สารบัญภาพ                                                | ฅ         |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ                                | ฌ         |
| <b>บทที่ ๑      บทนำ</b>                                 | <b>๑</b>  |
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                       | ๑         |
| ๑.๒ คำถามการวิจัย                                        | ๔         |
| ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย                              | ๔         |
| ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย                                       | ๔         |
| ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย                                     | ๕         |
| ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย                      | ๕         |
| ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย                         | ๖         |
| <b>บทที่ ๒      แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> | <b>๗</b>  |
| ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ                       | ๗         |
| ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์                      | ๖๕        |
| ๒.๓ ข้อมูลพื้นฐานพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย                 | ๘๐        |
| ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                | ๘๑        |
| ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย                                 | ๙๐        |
| <b>บทที่ ๓      วิธีดำเนินการวิจัย</b>                   | <b>๙๒</b> |
| ๓.๑ รูปแบบการวิจัย                                       | ๙๒        |
| ๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ           | ๙๒        |
| ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                           | ๙๕        |
| ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล                                  | ๙๘        |
| ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล                                   | ๙๙        |

## สารบัญ (ต่อ)

| เรื่อง                                                                                                                                        | หน้า       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                                                                                           | <b>๑๐๑</b> |
| ๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                                                                         | ๑๐๒        |
| ๔.๒ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                                                                      | ๑๐๓        |
| ๔.๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล | ๑๐๗        |
| ๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                              | ๑๓๗        |
| ๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                                            | ๑๓๙        |
| ๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย                                                                                                       | ๑๔๖        |
| <b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>                                                                                                    | <b>๑๔๘</b> |
| ๕.๑ สรุปผลการวิจัย                                                                                                                            | ๑๔๘        |
| ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย                                                                                                                         | ๑๕๒        |
| ๕.๓ ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                | ๑๕๖        |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                                                                                             | <b>๑๖๕</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                                                                                                | <b>๑๖๖</b> |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย                                                                         | ๑๗๒        |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล                                                                                              | ๑๘๒        |
| ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ                                                                                  | ๑๘๙        |
| ภาคผนวก ง ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์                                                                                                             | ๑๙๓        |
| ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่า IOC และผลการวิเคราะห์ค่า Alpha                                                                                    | ๑๙๘        |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                                                                                                                        | <b>๑๙๙</b> |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพระภิกษุที่มีใช้พระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามสังกัดตำบล                                                   | ๙๔   |
| ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล                                                                                                                                                           | ๑๐๒  |
| ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม                                                                                              | ๑๐๓  |
| ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา                                                                                            | ๑๐๔  |
| ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโ                                                                                              | ๑๐๕  |
| ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน                                                                                     | ๑๐๖  |
| ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ                                                   | ๑๐๘  |
| ๔.๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ                                                              | ๑๐๘  |
| ๔.๘ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)    | ๑๐๙  |
| ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามอายุ                                                 | ๑๑๐  |
| ๔.๑๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามอายุ                                                           | ๑๑๐  |
| ๔.๑๑ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) | ๑๑๑  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรห จำแนกตามอายุ                                                      | ๑๑๒  |
| ๔.๑๓ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรห จำแนกตามอายุ                                                                 | ๑๑๒  |
| ๔.๑๔ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรห จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)       | ๑๑๓  |
| ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ                                                | ๑๑๔  |
| ๔.๑๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ                                                           | ๑๑๔  |
| ๔.๑๗ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) | ๑๑๕  |
| ๔.๑๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา                                                        | ๑๑๖  |
| ๔.๑๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา                                                                   | ๑๑๖  |
| ๔.๒๐ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)         | ๑๑๗  |
| ๔.๒๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามพรรษา                                                      | ๑๑๘  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๒๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามพรรษา                                                                  | ๑๑๘  |
| ๔.๒๓ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)        | ๑๑๙  |
| ๔.๒๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามพรรษา                                                        | ๑๒๐  |
| ๔.๒๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามพรรษา                                                                   | ๑๒๐  |
| ๔.๒๖ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)         | ๑๒๑  |
| ๔.๒๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามพรรษา                                                | ๑๒๒  |
| ๔.๒๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามพรรษา                                                           | ๑๒๒  |
| ๔.๒๙ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) | ๑๒๓  |
| ๔.๓๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                             | ๑๒๔  |
| ๔.๓๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                                        | ๑๒๔  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                            | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๓๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                             | ๑๒๕  |
| ๔.๓๓ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                                        | ๑๒๕  |
| ๔.๓๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                              | ๑๒๖  |
| ๔.๓๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                                         | ๑๒๖  |
| ๔.๓๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                      | ๑๒๗  |
| ๔.๓๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ                                                 | ๑๒๗  |
| ๔.๓๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิศึกษานักธรรม                                                | ๑๒๘  |
| ๔.๓๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิศึกษานักธรรม                                                           | ๑๒๘  |
| ๔.๔๐ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) | ๑๒๙  |
| ๔.๔๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิศึกษานักธรรม                                              | ๑๓๐  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๔๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม                                                                  | ๑๓๐  |
| ๔.๔๓ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)        | ๑๓๑  |
| ๔.๔๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม                                                        | ๑๓๒  |
| ๔.๔๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม                                                                   | ๑๓๒  |
| ๔.๔๖ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)         | ๑๓๓  |
| ๔.๔๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม                                                | ๑๓๔  |
| ๔.๔๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม                                                           | ๑๓๔  |
| ๔.๔๙ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) | ๑๓๕  |
| ๔.๕๐ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามสมมติฐานที่ ๑-๔                                                                                                                                                                                           | ๑๓๖  |
| ๔.๕๑ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา                                                                                                                | ๑๓๗  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๕๒ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธวิธี        | ๑๓๗  |
| ๔.๕๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน | ๑๓๘  |

## สารบัญภาพ

| ภาพ | หน้า                                                      |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| ๒.๑ | สไตล์ความเป็นผู้นำ                                        |
| ๒.๒ | ตารางการบริหารหรือตารางความเป็นผู้นำ(The Managerial Grid) |
| ๒.๓ | กรอบแนวคิดการวิจัย                                        |
| ๔.๑ | สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย (Body of Knowledge)   |

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลัก ในการอ้างอิง ซึ่งจะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖. หมายความว่า ระบุถึง พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ฉบับภาษาไทย เล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๔๕๙ หน้าที่ ๑๔๖ เป็นต้น ทั้งนี้ โดยใช้ระบบคำย่อ ดังต่อไปนี้

พระวินัยปิฎก

วิ.มหา. (ไทย) = วินัยปิฎก มหาวิภังค์ (ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

|              |       |   |             |               |             |           |
|--------------|-------|---|-------------|---------------|-------------|-----------|
| ที.สี.       | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | สีลขันธวรรค | (ภาษาไทย) |
| ที.ม.        | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | มหาวรรค     | (ภาษาไทย) |
| ที.ปา.       | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | ปาฎีกวรรค   | (ภาษาไทย) |
| ม.มู.        | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | มัชฌิมนิกาย   | มูลปณณาสก์  | (ภาษาไทย) |
| ส.ส.         | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | สังยุตตนิกาย  | สคาถวรรค    | (ภาษาไทย) |
| ส.ม.         | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | สังยุตตนิกาย  | มหาวรรค     | (ภาษาไทย) |
| อัง.ติก.     | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | ติกนิบาต    | (ภาษาไทย) |
| อัง.จตุกก.   | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | จตุกกนิบาต  | (ภาษาไทย) |
| อัง.ปญจก.    | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | ปญจกนิบาต   | (ภาษาไทย) |
| อัง.อฏฐก.    | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | อฏฐกนิบาต   | (ภาษาไทย) |
| ขุ.ชา.       | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ขุททกนิกาย    | ชาดก        | (ภาษาไทย) |
| ขุ.ชา.อสีติ. | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ขุททกนิกาย    | อสีตินิบาต  | (ภาษาไทย) |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประวัติศาสตร์ของชนชาติไทยเป็นประวัติของชาติที่นับถือพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติมาช้านานโดยมีวัดเป็นสถานที่สำคัญทางศาสนา มีวัดเป็นที่อยู่ของพระสงฆ์เป็นสถานที่ร่มรื่นร่มเย็นทั้งทางกายและทางใจเหมาะแก่การบำเพ็ญสมณธรรม วัดเกิดขึ้นเพราะมีผู้เข้าใจธรรมชาติและชีวิต วัดจึงเป็นสัญลักษณ์ของความสงบร่มเย็นและความสะอาด หมู่บ้านแต่ละแห่งต่างก็มีวัดประจำหมู่บ้านของตน ยึดถือวัดนั้นว่าเป็นวัดของตน เป็นสมบัติร่วมกันของคนทั้งหมู่บ้านนั้น วัดแต่ละวัดจึงเป็นเครื่องรวมของสังคมย่อยสังคมหนึ่งเข้าให้เป็นหน่วยเดียวกัน<sup>๑</sup> ดังบทประพันธ์ว่า วัดเป็นที่สงบร่มเย็น เป็นที่บ่มศีลงาม เป็นแหล่งความรู้ เป็นแหล่งธรรมะ เป็นแหล่งละอายมุข เป็นแหล่งปลูกปลอบใจ เป็นแหล่งให้บริการ<sup>๒</sup>

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ (ฉบับที่ ๒) แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๓๑ ระบุว่า วัดมีสองอย่าง คือ วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และสำนักสงฆ์<sup>๓</sup> โดยนัยนี้ วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา ได้แก่ อาราม ตามที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ และวัดที่เลื่อนฐานะมาจากสำนักสงฆ์ โดยได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาเพื่อเป็นประโยชน์แก่สังฆกรรมตามพระธรรมวินัยสำหรับพระสงฆ์ นับว่าเป็นวัดที่สมบูรณ์ทั้งทางกฎหมายและทางพระวินัยทุกประการ ส่วนสำนักสงฆ์ ได้แก่ วัดที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งวัดแล้ว แต่ยังมีได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา รวมถึงวัดที่ได้รับพระบรมราชานุญาตให้สร้างขึ้น ตามความในมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ และวัดที่สร้างขึ้นก่อน ร.ศ. ๑๒๑ ซึ่งยังมิได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาด้วย<sup>๔</sup>

---

<sup>๑</sup> พระพิพัฒนศาสนกิจวิธาน (พิพัฒน์ สุเมธโส), *หลักการแนวคิดและวิธีการพัฒนาวัดพัฒนา ๕๑*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๑), หน้า ๑๙-๒๐.

<sup>๒</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *พระสงฆ์กับการศึกษาไทยในบทบาทของสถาบันพระพุทธศาสนากับการจัดการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑.

<sup>๓</sup> พระวิสุทธิภักตธาดา (ประสิทธิ์ พรหมรังสี), *พระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายเถรสมาคม*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๘๓.

<sup>๔</sup> สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม, *คู่มือพระสังฆาธิการและพระวิทยากร*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๘.

วัดถือเป็นองค์กรหลัก เป็นฐานรองรับกิจการคณะสงฆ์และพระศาสนา เป็นหน่วยบริหาร และจัดกิจการโดยตรง มีเจ้าอาวาสเป็นผู้บังคับบัญชา รองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาสเป็นผู้ช่วยใน กิจการทั่วไป และมีไวยาวัจกรเป็นผู้ช่วยงานการบริหารศาสนสมบัติ<sup>๕</sup> เจ้าคณะและเจ้าอาวาส เป็นผู้ ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมายและครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาสจะมีอำนาจเต็มที่ตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการ มอบหมาย จึงมีบัญญัติคำว่า พระสังฆาธิการ<sup>๖</sup> ซึ่งมาจากคำว่า สังฆ และ อธิการ แปลตามรูปศัพท์ว่า พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิ์ขาดในทางคณะสงฆ์ หรือพระภิกษุผู้ทำงานในคณะสงฆ์มีอำนาจและหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนด<sup>๗</sup>

พระสังฆาธิการ คือ บุคลากรทางพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่ระดับวัดมีเจ้าอาวาสเป็น ผู้บริหารจัดการวัด มีเจ้าคณะพระสังฆาธิการระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และภาค ทำหน้าที่ปกครอง ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับหรือระเบียบมหาเถรสมาคม คำสั่ง มหาเถรสมาคม พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน<sup>๘</sup> ผู้ดำรงตำแหน่ง พระสังฆาธิการดังกล่าว มีอำนาจเต็มตามกฎหมายคณะสงฆ์ กฎ มติ ระเบียบ คำสั่งของมหาเถร สมาคมครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด พระสังฆาธิการจึงมีลักษณะความเป็นผู้นำใน การพัฒนาพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ที่อยู่ในวัด ในหมู่บ้าน และในชุมชน โดยใช้หลักธรรมะใน พระพุทธศาสนา<sup>๙</sup> ดังพุทธภาษิตแสดงไว้ว่า

เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉันทไฉน ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมด ก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครอง เป็นผู้ไร้ธรรม เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมี ผู้นำที่ไปตรง ฉันทไฉน ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้น ประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตามทั้งแวันแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม<sup>๑๐</sup>

<sup>๕</sup>พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การพัฒนาพระสังฆาธิการ ภาค ๒ ภาคปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐.

<sup>๖</sup>พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม ๒, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

<sup>๗</sup>สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ, การปฏิบัติงานพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๘.

<sup>๘</sup>สถาบันพระสังฆาธิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, คู่มือพระสังฆาธิการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ราชบุรี: สถาบันพระสังฆาธิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๕), หน้า คำนำ.

<sup>๙</sup>สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ, การปฏิบัติงานพระพุทธศาสนา, หน้า ๙.

<sup>๑๐</sup>อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๔๘.

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อความอยู่สวัสดิภาพ และสันติสุขของตนเอง องค์กร สังคมและประเทศชาติทั้งหมด<sup>๑๑</sup> ผู้นำจำเป็นต้องมีรากฐานของการเป็นผู้นำในตนเองที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำบุคคลอื่นอย่างแท้จริง ซึ่งต้องเกิดจากการศึกษาค้นคว้าหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนตนเองให้เกิดทักษะของการเป็นผู้นำในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จสูงสุดได้

โดยทั่วไป ลักษณะของผู้นำจะต้องมีภาวะเป็นผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) บริหารงานโดยหลักการ (Management by Principle) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Enquirer Creativity) เป็นนักแก้ปัญหา (Problem-Solver) ความมุ่งมั่นต้องกระจ่าง (Clear Expectation) ประเด็นปัญหาต้องเปิดเผย ให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน (Issues in the Open) เป้าหมายท้าทาย น่าใฝ่ฝัน ดึงดูดใจ (Challenging Goals) ทุกอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ชี้แจงได้ (Candid) ต้องประสานพลัง (Synergy) ส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกันให้เข้าลักษณะเอกภาพพหุคูณ (Promote Interdependence) มีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) มีความรับผิดชอบทั้งส่วนตนและส่วนรวม (Self/team Responsibility) ร่วมกันตรวจสอบ ตัดสิน (Confrontation) คิดล่วงหน้า คิดถึงอนาคต (Thinks Ahead) มองต่างมุม ยอมรับความแตกต่าง (Perspective) มีความรอบครอบถ้วนถี่ (Through) สื่อไปกลับ (Two-way) พิสูจน์ความคิดของตน (Test Own Thinking) มีเหตุผล (Cause and Effect) ค้นหาสิ่งที่ถูกต้อง (What's Right) รับฟังเหตุผล (Open to Reason) และหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ส่วนตัว (Avoids Self-interest)<sup>๑๒</sup>

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญยังคงมีหลากหลาย อาทิเช่น (๑) ด้านจักษุมา ได้แก่ ขาดการส่งเสริมการศึกษาด้านศีลธรรม (๒) ด้านวิรูโร ได้แก่ ขาดการฝึกอบรมการบริหารคน และขาดความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และ (๓) ด้านนิสสัยสัมปโน ได้แก่ ขาดคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย เป็นต้น<sup>๑๓</sup>

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประกอบกับที่ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี และยังสามารถเป็นกรณีศึกษาสำหรับพื้นที่อื่นได้อีกประการหนึ่งด้วย

<sup>๑๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท ตาตาพับลิเคชั่น จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

<sup>๑๒</sup> จรูญ คุณมี, การบริหารจัดการ, (มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๒), หน้า ๓-๔.

<sup>๑๓</sup> พันธสฤษฏ์ นวโลจิตรรัตน์, พระมหาสหัส จิตสาโร และสิน งามประโคน, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง”, วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๐): ๔๑.

## ๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

๑.๒.๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นอย่างไร

## ๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๑.๓.๒ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๓.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากหลักปาปนิกรรม ตามที่พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ระบุไว้ ๓ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านจักษุมา (๒) ด้านวิธูโร และ (๓) ด้านนิสสยสัมปันโน<sup>๑๔</sup>

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ และวุฒิการศึกษานักธรรมของพระภิกษุที่ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี รวม ๓ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านจักษุมา (๒) ด้านวิธูโร และ (๓) ด้านนิสสยสัมปันโน

---

<sup>๑๔</sup> องค์กร. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ประชากร (Population) ได้แก่ พระภิกษุที่มีใช้พระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน ๘๔๑ รูป<sup>๑๕</sup>

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๗ รูป/คน

### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึงเดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมเป็นระยะเวลา ๙ เดือน

## ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

๑.๕.๒ พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

๑.๕.๓ พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

๑.๕.๔ พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

## ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้นำในการปกครอง สอดส่อง ดูแล ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองด้วยความเรียบร้อยดีงามตามหลักการ ๓ ประการ ได้แก่

๑. จักขุมา (Conceptual Skill) คือ วิสัยทัศน์ หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองสภาพเหตุการณ์ออกเพื่อวางแผนเตรียมรับหรือรุก

---

<sup>๑๕</sup> สำนักงานเจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี, สถิติภิกษุ สามเณร และศิษย์วัด อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี ภาค ๑๕ พุทธศักราช ๒๕๖๑, (ราชบุรี: สำนักงานเจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี, ๒๕๖๑), หน้า ๑-๕. (เอกสารอัดสำเนา).

๒. วิธฺโร (Technical Skill) คือ ชำนาญงาน หมายถึง ความเป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการต่าง ๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓. นิสสยสัมปันโน (Human Relation Skill) คือ มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

**พระสังฆาธิการ** หมายถึง พระภิกษุผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองคณะสงฆ์ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พระสังฆาธิการอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี เท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส

### ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี

๑.๗.๒ ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๑.๗.๔ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยนี้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพการปกครองคณะสงฆ์

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยสามารถประมวลสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์

๒.๓ ข้อมูลพื้นฐานพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการที่หลากหลาย จึงได้ประมวลเนื้อหาสาระสำคัญไว้ตามลำดับ ดังนี้

##### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ<sup>๑</sup> ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงามที่พวกเขาพากันไปให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม<sup>๒</sup> ดังพุทธพจน์ ความว่า

<sup>๑</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๒</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาล ในโลกทรพย์ องค์ ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ พ่อค้าในโลกนี้ มีตาดี ๑ มีธุรกิจดี ๑ เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย ๑ พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า สินค้านี้ซื้อ มาเท่านี้ ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านี้ มีกำไรเท่านี้ พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าชื่อว่า มีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ คหบดีหรือบุตร คหบดีผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคทรัพย์มาก ย่อมรู้จักพ่อค้าในโลกนี้เป็นอย่างดีว่า พ่อค้าผู้นั้นแลมีตาดี มีธุรกิจดี และสามารถที่จะเลี้ยงดูบุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา คหบดี หรือบุตรคหบดีเหล่านั้นย่อมเชื่อเชิญพ่อค้าเหล่านั้นด้วยโภคทรัพย์ว่า นับแต่นี้ไป ท่านจงนำ โภค ทรัพย์ไปเลี้ยงดูบุตรภรรยา และใช้คืนให้แก่พวกเราตามกำหนดเวลา พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่ พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการนี้แล ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ ยิ่งใหญ่ไพศาลในโลกทรพย์ ฉันทใด ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๓ ประการ ก็ฉันทนั้นเหมือนกันแล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในกุศลธรรม ธรรม ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุใน ธรรมวินัยนี้ มีตาดี ๑ มีฐานะดี ๑ เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย ๑ ภิกษุชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ชัดตามความเป็นจริงว่า นี้ทุกข์ นี้ทุกข์สมุทัย นี้ทุกข์นิโรธ นี้ทุกข์นิโรธคา มินีปฏิบัติ ภิกษุชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุชื่อว่ามีฐานะดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัย นี้ปรารภความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดมีความเข้มแข็ง มีความบากบั่น มั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ภิกษุชื่อว่ามีฐานะดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุชื่อว่า เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เข้าไปหาภิกษุผู้เป็นพหูสูต ผู้เรียนจบคัมภีร์ ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมัทธกา ตามเวลาสมควร สอบสวนได้ถามว่า พุทธพจน์นี้ เป็นอย่างไรเนื้อความแห่งพุทธพจน์นี้เป็นอย่างไร ท่านผู้คงแก่เรียนเหล่านั้นย่อมเปิดเผยธรรมที่ ยังไม่ได้เปิดเผย ทำให้ง่ายซึ่งธรรมที่ยังไม่ได้ทำให้ง่าย และบรรเทาความสงสัยในธรรมที่น่าสงสัย หลายอย่าง<sup>๓</sup>

คำว่า นำ หมายถึง ไปข้างหน้า<sup>๔</sup> ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่ง หนึ่ง และมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนั้น<sup>๕</sup> ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับความ เชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรประสานความ ร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของ วิสัยทัศน์ที่วางไว้<sup>๖</sup>

<sup>๓</sup> อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕.

<sup>๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๖), หน้า ๖๒๔.

<sup>๕</sup> David J. Campbell, **Organizations and the Business Environment**, (U.K.: Oxford Butterworth Heinemann, 1997), p. 169.

<sup>๖</sup> Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA: Franklin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ<sup>๗</sup> ผู้นำ คือ คนที่สามารถชี้ให้ลูกน้องเห็นความสามารถที่ซ่อนไว้ในตัวของลูกน้องเอง แล้วช่วยให้ลูกน้องแสดงศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างเต็มที่<sup>๘</sup> ผู้นำเป็นบุคคลที่มีศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกในการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้<sup>๙</sup> ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาดใช้ความรู้ได้ถูกที่ถูกคนถูกเวลาสามารถวิเคราะห์อดีตเข้าใจปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้ง เป็นผู้มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิตปรารถนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวความคิดและถ่ายทอดสัจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์แก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศหรือสามารถช่วยเหลือบ้านเมืองได้<sup>๑๐</sup>

คำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ที่สามารถชักจูงให้คนอื่นทำตามต้องการได้ โดยในทัศนะของศาสตร์สมัยใหม่ มีการให้นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้หลายนัย แต่ล้วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

นัยที่ ๑ ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

นัยที่ ๒ ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

นัยที่ ๓ ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

นัยที่ ๔ ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

---

<sup>๗</sup>Normand L. Frigon and Harry K. Jackson Jr., *The Leader: Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively*, (New York: American Management Association, 1996), p. 8.

<sup>๘</sup>Steven R. Covey, *The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness*, (New York: Free Press, 2005), pp. 97-98.

<sup>๙</sup>กิติ ตัณคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

<sup>๑๐</sup>เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *เคล็ดลับที่ ๕ ประชาชนสังคม*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทซัคเซสมิเดีย จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๗.

นัยที่ ๕ ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ<sup>๑๑</sup>

หากองค์กรหนึ่ง ๆ แต่งตั้งบุคคลหนึ่ง ๆ ให้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานหนึ่งในองค์กร เราก็สามารถเรียกบุคคลนั้น ๆ ว่าเป็น ผู้นำ ได้<sup>๑๒</sup> ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>๑๓</sup> ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใด ๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอและเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งมา<sup>๑๔</sup>

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า<sup>๑๕</sup> ผู้นำอาจจะเป็นคนที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๑๖</sup> ผู้นำถือเป็นผู้ที่ทุกคนในหน่วยงานจับตามองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องมีลักษณะที่โดดเด่นบางอย่าง อาทิ เป็นผู้ที่รู้จักตนเอง เชื้อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความฉลาดหลักแหลม และมีวิจารณ์ญาณ มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ตลอดทั้งเป็นผู้ที่ทำงานหนัก อดทน กล้าหาญ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้อื่น มีความเปิดกว้างต่อโลก และเป็นผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๑</sup> กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔-๑๕.

<sup>๑๒</sup> เจษฎา บุญโฮม, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๕.

<sup>๑๓</sup> บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๖๖.

<sup>๑๔</sup> ปริญญา ต้นสกุล, ศาสตร์แห่งผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔.

<sup>๑๕</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

<sup>๑๖</sup> มัลลิกา ต้นสอน, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

<sup>๑๗</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๕๔.

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๑๘</sup>

สถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้นสามารถสร้างบุคคลให้กลายเป็นผู้นำได้ ผู้นำ จึงเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าหรือจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะเห็นว่าบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์นั้น ๆ มีความเหมาะสมที่จะเลือกให้เขาเป็นผู้นำ บุคลิกพิเศษดังกล่าวอาจเป็น ความกล้าหาญ มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น เป็นต้น<sup>๑๙</sup>

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง<sup>๒๐</sup>

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและในความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้<sup>๒๑</sup> ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีลักษณะโดดเด่นมีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม<sup>๒๒</sup>

ฉะนั้น บุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีการจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบพัฒนาทีมงานมีการสื่อสารที่ดี บุคคลนั้นได้จึงเชื่อว่าเป็นผู้นำ<sup>๒๓</sup>

---

<sup>๑๘</sup> รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๑๙</sup> วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๘๕.

<sup>๒๐</sup> ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๕.

<sup>๒๑</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

<sup>๒๒</sup> สุพานี สถุขภูวนิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

<sup>๒๓</sup> สมพิศ วิชญวิเชียร, **หัวใจแห่งทาง**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

ผู้นำคือบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ ด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ การใช้อำนาจในการกำหนดเป้าหมายมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การซึ่งทำหน้าที่ผู้นำ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการวางตัวเหมาะสม<sup>๒๔</sup> ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถ กระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้<sup>๒๕</sup>

**สรุปได้ว่า** ผู้นำ คือ บุคคลผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ได้รับการยอมรับ และมีความ บุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้อย่างชาญฉลาด โดยสามารถจูงใจหรือชักนำทำให้ สมาชิกของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างได้อย่างราบรื่น นำหมู่ คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยดี อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ดำรง ตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานนั้น ๆ ตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ โดยแท้จริงแล้วอาจมิใช่ผู้นำเสมอไป เพราะคำว่า ผู้นำ พิจารณาในบริบทของกริยาใน การนำผู้อื่นด้วยศาสตร์และศิลป์ นั่นเอง

### ๒.๑.๒ คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลายหลาก จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้นำ ได้แก่ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย รวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดี งานที่ว่าพากันไปก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัย อันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม<sup>๒๖</sup>

โดยทั่วไป คุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามทัศนะของพระพุทธศาสนา จำแนกได้ ๒ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำ ได้แก่ รู้หลักของสัปปริสธรรม มีการรู้หลักการ เหตุผล มีสติปัญญา ไม่ประมาท ตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และเป็นคนเข้มแข็ง

<sup>๒๔</sup> เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

<sup>๒๕</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์, **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

<sup>๒๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, หน้า ๒๕.

ด้านที่ ๒ คุณสมบัติภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ มีความรู้ความสามารถ มีพรหมวิหารธรรม หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม น่ารัก น่าเคารพ เป็นธรรมาธิปไตย ฉลาดในการพูด และไม่ลำเอียง<sup>๒๗</sup>

หากกล่าวให้ครอบคลุม คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จำเป็นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือเป็นผู้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขภาพกายที่ดีคือเป็นผู้ที่มีสุขภาพอนามัยที่ดีมีท่วงท่ากิริยารวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อยดีงาม สะอาดและดูสง่างามสมฐานะ

๒. มีคุณธรรมของนักปกครองนักบริหารที่ดี (Good Governance) คือ

หลักความถูกต้องคือมีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาการทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมืองและกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ออกตามกฎหมาย ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือและถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชาและได้รับความพึงพอใจจากคนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำกิจการงาน และปฏิบัติตนได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์

หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจคือด้วยเจตนาความคิดอ่านที่บริสุทธิ์

หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยความชอบธรรมบนพื้นฐานแห่งหลักธรรมหลักการเหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และตรงประเด็นและด้วยความเที่ยงธรรมคือไม่อคติหรือลำเอียงด้วยความหลงรักหลงชังด้วยความกลัวเกรงและด้วยความหลงไม่รู้จักจริง คือ ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และสมบูรณ์เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัยตัดสินใจให้ความเที่ยงธรรม

๓. ผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรมคือคุณธรรมของสัตบุรุษคือคนดีมีศีลธรรมให้รู้จักเหตุรู้จักผลให้รู้เขารู้เราแล้วให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะบุคคลสังคมและสถานการณ์

๔. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ เภฏฐิมทิส ๑ ในทิส ๖ มีเนื้อความว่า เภฏฐิมทิส คือ ทิสเบื้องต้น่าเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาพึงบำรุงบำว คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยสถาน ๕

๕. รู้จักปกครองดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลัก อ่อนนอก แข็งใน คือ หลัก ๙ ป. ดังต่อไปนี้

<sup>๒๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑-๓.

ป.ที่ ๑ ปลุก คือ รู้จักปลุกใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีใจเบิกบานแจ่มใสกระปรี้กระเปร่า ยินดีในการทำกิจการงานด้วยความเข้มแข็งจริงจังและอดทน

ป.ที่ ๒ ปล่อย คือ รู้จักปล่อยขวัญปล่อยใจให้กำลังใจเวลาที่ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องประสบกับความผิดหวัง เศร้าโศก หรือมีใจหดหู่ ท้อถอย ให้กลับมีใจเข้มแข็งในการทำงาน และดำเนินชีวิตไปด้วยดีมีความสุข

ป.ที่ ๓ ปั้น คือ ให้มีคุณภาพคุณวุฒิและคุณธรรมที่ดีที่สูงยิ่งๆ ขึ้นไปและประการสำคัญคือ มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ตามความเหมาะสม แก่สมรรถภาพคุณภาพคุณวุฒิและคุณธรรม

ป.ที่ ๔ ปก คือ รู้จักปกป้องลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการที่เป็นธรรมมิให้ถูกระทบกระเทือนเสียหายโดยไม่เป็นธรรม

ป.ที่ ๕ ป้อง คือ รู้จักป้องกันลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ประพฤติผิดกฎหมาย หรือประพฤติผิดทำนองคลองธรรม

ป.ที่ ๖ ปรับ คือ ช่วยให้เราพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความชำนาญ สติปัญญาความสามารถและวิสัยทัศน์ของเขาด้วย

ป.ที่ ๗ ประ คือ แนะนำสั่งสอนและ/หรือสนับสนุนให้ลูกน้อง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ศึกษาหาความรู้ความชำนาญ ด้วยการให้ศึกษาอบรมวิชาชีพทั้งก่อนที่จะมอบตำแหน่งหน้าที่กิจการงานให้ทำ (Pre-service Training) และภายหลัง ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบแล้ว (In-service Training) และให้เจริญคุณธรรม โดยสนับสนุน ส่งเสริมให้การศึกษา อบรมธรรมปฏิบัติ โดยการปฏิบัติศีล-สมาธิ-ปัญญา อันมีรายละเอียด อยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นต้น ให้เขาเจริญด้วยความรู้คู่คุณธรรม

ป.ที่ ๘ ปราม คือ ถ้าทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือ ประพฤติผิดกฎหมายผิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรและ/หรือ ประพฤติผิดศีลผิดธรรมก็ว่ากล่าว ตักเตือน ห้ามปรามแนะนำสั่งสอน ให้ปรับปรุงตัวให้รู้จักกลับตัวกลับใจมาประพฤติปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ

ป.ที่ ๙ ปราบ คือ ถ้าห้ามปราม และว่ากล่าวตักเตือนหลายครั้งแล้ว ยังไม่ดีขึ้นก็ต้องปราบ คือ พิจารณาลงโทษทัณฑ์ตามกฎหมายเกณฑ์ขององค์กรตามกฎหมายบ้านเมืองและ/หรือตามหลักศีลธรรม คือพระธรรมวินัย (กรณีเป็นนักบวช)

๖. รู้จักวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการ แนะนำ สั่ง สอน อบรม บ่มนิสัยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นคนดี มีคุณภาพ มีคุณธรรมอยู่เสมอ คือ

แนะให้ทำดี ให้ถูกต้องตามหลักวิชาตามหลักกฎหมายและศีลธรรม

นำ โดยทำดีให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดี

สั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสมและเป็นธรรม

สอน ให้เรียนรู้และปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ

อบให้หอม คือ ให้เพิ่มพูนวิชาความรู้คู่คุณธรรม

รมให้แห้ง คือ ให้อย่างหรือเผากิเลสโดยให้ศึกษาอบรมกายวาจาและใจโดยการปฏิบัติธรรม ได้แก่ ทานกุศลศีลกุศลภาวนากุศลและ/หรือศีลสมาธิปัญญาอันมีรายละเอียดอยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เพื่อให้มีมานะละภิกขุและเพื่อกำจัดกิเลสตัณหาอุปาทานให้เบาบางลง

บ่มนิสัย ให้ตั้งอยู่แต่ในคุณความดีหลีกเลี่ยงความชั่วคือ ไม่ให้มีจิตสันดานโน้มเอียงไปข้างความชั่วที่มีกบอบประพฤติดีศีล ผิดธรรม และติดอยู่ในอบายมุข ๖

๗. มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะสังคมและประเทศชาติและวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครองการบริหารกิจการงานได้บังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๘. มีความคิดพัฒนา (Development) คือเป็นนักพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๙. มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูงคือมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มพูนศักยภาพและสำนึกในการสร้างฐานะของตนและมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมคือต่อครอบครัวต่อองค์กรและหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติให้เจริญสันติสุขและมั่นคงโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง ๓ ของประเทศไทยเราคือ สถาบันชาติ ๑ สถาบันพระพุทธศาสนา ๑ และสถาบันพระมหากษัตริย์ ๑ เพราะสถาบันหลักทั้ง ๓ นี้หากสถาบันใดคลอนแคลนไม่มั่นคงไม่ว่าจะเป็นเพราะถูกศัตรูภายในและ/หรือศัตรูจากภายนอกกรุกรานย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่น ๆ ของชาติไทยเราให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย

๑๐. เป็นนักเสียสละความสุขส่วนตนอีกทั้งกำลังกายสติปัญญาความสามารถให้แก่งานเพื่อบรรลุความสำเร็จ และให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง เสียสละกำลังทรัพย์เพื่อช่วยเหลือ อนุเคราะห์ สงเคราะห์ผู้อื่นที่มีทุกข์ให้พ้นทุกข์ที่มีสุขก็ให้เจริญยิ่งๆ ขึ้นไป และมีสำนึกในความเสียสละอย่างสูงเมื่อยามจำเป็น แม้จะต้องเสียสละชีวิตเลือดเนื้อ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และเพื่อรักษาสถาบันหลักทั้ง ๓ ของไทยเราคือสถาบันชาติสถาบันพระพุทธศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ก็จะต้องทำ

๑๑. มีความมั่นใจตนเองสูง (Self Confidence) นี้หมายถึงมีความมั่นใจในธรรมคือมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถสติปัญญาและวิสัยทัศน์และทั้งคุณธรรม คือความเป็นผู้มีศีลมีธรรมอันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้วมิใช่มีความมั่นใจอย่างผิๆ ลอยๆ อย่างหลงตัวเองหลงตนทั้งๆ ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติและคุณธรรมดีสมจริงไม่และรู้จักต้องรู้จักแสดงความมั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำ ให้เหมาะสมกับกาลเทศะบุคคลสถานที่และประชุมชนด้วย<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๘</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มงคลชัยปริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๔-๑๔๙.

นอกจากนี้ ยังมีคุณลักษณะ ๗ ประการที่ผู้นำควรนำมาเป็นแบบอย่างในการบริหารงาน ซึ่งแต่ละลักษณะนั้นมีความหมายโดยรวม ดังนี้

๑. เกศแหลม หมายถึง ให้มีสติปัญญาอย่าโง่งมจะสังเกตว่า เกศพระพุทธรูปจะเป็นลักษณะเป็นเปลวเพลิงนั้นหมายถึง มีปัญญาหรือพระปัญญาคูณนั่นเอง

๒. ตาคู หมายความว่า เป็นผู้ที่ต้องรู้จักสอดส่องดูแลตรวจสอบความเรียบร้อยหรือสังเกตจริตของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าแต่ละคนเป็นคนแบบไหน สมควรจะปฏิบัติต่อเขาและป้องกันตัวเอง ยังไงในองค์กรมีพรรคพวกใดบ้างเวลาจะเซ็นหรืออนุมัติอะไรลงไป ต้องอ่านให้ละเอียดถี่ถ้วน เพราะอาจจะยังผลให้เกิดความเสียหายในองค์กรหรือหน่วยงานตามมาได้

๓. หูยาน หมายถึง ให้หูหน้อย่าหูเบามีไข่ม้อยืน เพราะพระพุทธรูปมีอายุขัย ๘๐ พรรษา ก็ถือว่าไม่ยืนยาวมากนักแต่ที่ควรนำมาใช้คือให้หูหน้อยเวลาใครมาพูดอะไรหรือได้ยินอะไรมา ก็อย่าเพิ่งเชื่อในทันทีทันใด ให้หนักแน่นเข้าไว้ เพราะบางทีอาจจะมีคนในองค์กรมายุแยงตะแคงรัวให้แตกความสามัคคีกันก็เป็นได้ผู้นำจึงควรไม่เชื่อคนง่ายอย่างไรเหตุผล

๔. นั่งนาน หมายความว่า อย่าเบื่อหน่ายหน้าที่ของตนเองให้ยินดีในหน้าที่ของตนเองจะสังเกตว่าพระพุทธรูปไม่เคยลุกไปไหนฉะนั้นผู้นำก็ไม่ควรเบื่อกับหน้าที่ของตนเองโดยง่าย

๕. ไม่ขานตอบ หมายความว่า หากมีบางที่มีสิ่งที่มากระทบกระทั่งจิตใจเป็นเหตุให้ขาดสติสัมปชัญญะ ผู้นำก็ควรจะเลี่ยงหรืออย่าได้ตอบถ้าคิดว่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ดังพระพุทธรูปไม่พูดกับใครนั่งอยู่เฉยๆ ก็ยังมีคนไปพูดกับท่านหรือขอให้ท่านช่วยเหลือ

๖. ยืมปลอบประโลมใจ หมายความว่า เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดเนื้อร้อนใจมาขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องมีเมตตากับลูกน้อง ต้องช่วยปลอบให้เขาดีขึ้น และช่วยเหลือเขาในสิ่งที่เห็นว่าสมควรและถูกต้อง ดังพระพุทธรูปเวลามีใครไปหาหรือขอความช่วยเหลือท่านก็จะยิ้มให้

๗. ตัดสินให้ด้วยความยุติธรรม หมายความว่า เป็นผู้ที่ต้องเที่ยงธรรมอย่าลำเอียงด้วยอำนาจของอคติให้ยึดหลักความถูกต้องมากกว่าความถูกใจเวลามีปัญหาต้องตัดสินใจต้องยึดหลักธรรมาธิปไตย คือ ถือเอาธรรมหรือธรรมะหรือความถูกต้องเป็นใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่ดีและจะได้ทั้งใจของคนและผลของงาน เป็นต้น<sup>๒๙</sup>

ทักษะของศาสตร์สมัยใหม่นั้น คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะเด่นประจำตัวของบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งมีอยู่ในตัวผู้นำแสดงให้เห็นถึงความดีงาม และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจูงใจคนอื่น ๆ ให้ปฏิบัติตาม คุณลักษณะนี้อาจติดมาแต่กำเนิดหรือสร้างขึ้นมาในภายหลังก็ได้ และหากไม่มีคุณลักษณะของผู้นำ ผู้คนอาจไม่ปฏิบัติตาม<sup>๓๐</sup> คุณลักษณะของผู้นำ จำแนกเป็นด้านต่าง ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<sup>๒๙</sup> พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทร ญาณสุนทรโร), ยอดแห่งผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๗.

<sup>๓๐</sup> N.L. Frigon and H.K. Jackson, *The Leader*, (New York: Amecom, 1996), pp. 29-36.

### ๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา

ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังระไว ตื่นตัวอยู่เสมอ มองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน

ความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thought) คิดบริหารงานและแสดงออกทางกาย วาจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือคิดพิจารณาก่อนลงมือกระทำ

สามัญสำนึก (Common Sense) มีความรู้สึก ผิด ชอบ ชั่ว ดี

ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเองให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

เห็นการณ์ไกล (Fore Sight) เมื่อกระทำสิ่งใด เล็งผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์ใคร่ครวญวิธีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

### ๒. คุณลักษณะทางกาย

มีสุขภาพดี (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ สุขภาพที่ดีย่อมอำนวยผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มีกำลังกาย (Energy) ผู้นำควรมีพลังกำลังทางกายที่ดี เพราะในบางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย

มีความทรหดอดทน (Endurance) มีความอดทนทางกาย ต่อความยากลำบาก ความหิว กระหาย และความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่

มีรูปร่างที่ดี (Pleasing Appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา

### ๓. คุณลักษณะทางอารมณ์

มองโลกในแง่ดี (Optimism) มองคนอื่นเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี (Adaptability) สามารถปรับตัวได้ดีกับผู้ใหญ่ และผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทักษะคติของสังคม ภูมิประเทศ ดิน ฟ้า อากาศ

ความมีใจเยือกเย็น (Stability) มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้ มีใจหนักแน่น ไม่ห่อถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอารมณ์ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป

บังคับใจตนเอง (Self-Control) บังคับตนเองและสำรวมไว้ด้วยดี ไม่ตกไปในสิ่งชั่วร้ายของอำนาจฝ่ายต่ำ อันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมและวัฒนธรรมของสังคม

มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีความตั้งใจ กระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้อย่างดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

การสังคม (Sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกคนทุกชนชั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน

มีความแนบเนียน (Tact) เมื่อ คิด พูด และกระทำ รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียน ไม่เก้งก้างในการแก้ปัญหา มีศิลปะ ประสพการณ์และการฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ

มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ไม่มีอารมณ์ตึงเครียด อารมณ์ขันจะทำให้ไม่เหนียว และรู้จักช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะแสดงออก ไม่พรั่นเพื่อจนลูกน้องไม่ยำเกรง

มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความมั่นคงในจิตใจไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น ตัดสินปัญหาได้ด้วยเหตุผล ไม่ลังเล

มีความสนใจอย่างกว้างขวาง (Broad Interest) มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดี กล้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

เข้าใจผู้อื่น (Human Understanding) มองคนออก มีวิจรรย์ญาณสังเกต เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสมกับจริตให้แต่ละคน

#### ๔. คุณลักษณะอุปนิสัย

ตรงไปตรงมา (Truthfulness) เป็นคนพูดจริง ทำจริง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

มีความจงรักภักดี (Loyalty) จงรักภักดีต่อองค์กร ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ สร้างความจงใจในการการบัญชาของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อให้ทุกคนมีความจงรักภักดีเช่นกัน

มีความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) สำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวร้าวแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

ความไว้วางใจ (Dependability) ดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น

ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

มีความเข้มแข็ง (Force) ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่ขวางหน้า

มีความยุติธรรม (Fairness) ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง บริหารโดยยึดความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

ไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สละความสุขส่วนตน บำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่าง<sup>๓๑</sup>

---

<sup>๓๑</sup> จุมพล หนิมพานิช, “การจงใจและการเป็นผู้นำ”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาของคณาธิการและการจัดการ เล่ม ๒ หน้าที่ ๙-๑๕, พิมพ์ครั้งที่ ๒๗, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๑): ๒๗.

- หากกล่าวโดยย่อ ผู้นำที่ดีพึงมีคุณลักษณะโดยสังเขป ๖ ประการหลัก ๆ ได้แก่
- ประการที่ ๑ ผู้นำต้องเป็นผู้บุกเบิก ค้นคว้าหาสิ่งใหม่ ๆ
  - ประการที่ ๒ ผู้นำจะต้องก้าวให้ทันโลกรอบรู้ รู้ความเคลื่อนไหวทั้งในและนอกประเทศ
  - ประการที่ ๓ ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนาริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ
  - ประการที่ ๔ ผู้นำจะต้องเป็นนักต่อสู้ไม่ย่อท้อ ทรหดและฟันฝ่าอุปสรรคทุกชนิด
  - ประการที่ ๕ ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาสังคมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อสังคม
  - ประการที่ ๖ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๓๒</sup>

โดยนัยนี้ ปรากฏมีหลักการสำคัญ ๗ ประการ สำหรับผู้มีประสิทธิภาพสูง (The 7 Habits of Highly Effective People) ซึ่งอธิบายโดยย่อ ดังนี้

ประการที่ ๑ กระตือรือร้นและริเริ่มด้วยตนเอง (Be Proactive) รู้ว่าตนเองสามารถกำหนดโชคชะตาของตนเองได้ ไม่ปล่อยให้ใครมาบงการชีวิตตน รับผิดชอบในตัวเองได้

ประการที่ ๒ เริ่มต้นด้วยการรู้เป้าหมายข้างหน้า (Begin with the end in Mind) มีวิสัยทัศน์รู้ล่วงหน้าว่าสิ่งที่ตนเองกระทำจะมุ่งไปสู่ความสำเร็จใด รู้เป้าหมายของชีวิตว่าเกิดมาเพื่อสิ่งใด

ประการที่ ๓ ทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน (Put First Things First) รู้จักบริหารเวลา บังคับจิตใจตนเองให้กระทำตามแผนงานที่ทำไว้อย่างเฉียบขาด สิ่งที่สำคัญที่สุดของชีวิต เช่น ครอบครัว การงาน การเรียน ความรัก ความมาก่อนเรื่องอื่น ๆ

ประการที่ ๔ คิดอย่างผู้ชนะทั้งเขาและเรา (Think Win-Win) รู้จักประสานประโยชน์ให้เกิดความเท่าเทียมกันทั้งตนเองและผู้อื่น ด้วยความใจกว้างและยอมรับการแบ่งปันที่เท่าเทียม

ประการที่ ๕ พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วค่อยให้เขาเข้าใจเราทีหลัง (Seek First to Understand, Then to be Understood)

ประการที่ ๖ ผนึกกำลังเป็นทีมสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากกว่าทำอะไรคนเดียว (Synergize)

ประการที่ ๗ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Sharpen your Saw) ทั้งในด้านสุขภาพ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งเกี่ยวกับการทานอาหาร ออกกำลังกาย อ่านหนังสือ ทำสมาธิ และอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน เป็นต้น

ดังกล่าวนี้ ข้อที่ ๑-๓ เป็นการพัฒนาตนเอง และข้อที่ ๔-๖ เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น และนิสัยข้อที่ ๗ เป็นการปฏิบัติแบบรอบด้านทั้งเพื่อตนเองและผู้อื่น<sup>๓๓</sup> อย่างไรก็ดี หากจำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถจำแนกได้ ๒๔ คุณลักษณะ ดังนี้

<sup>๓๒</sup> ประยงค์ รณรงค์, ผู้นำการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗.

<sup>๓๓</sup> Steven R. Covey, The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness, pp. 287-307.

๑. ลักษณะท่าทาง คือ การวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง ท่วงที วาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติดี จะทำให้ซาบซึ่งประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. ความกล้าหาญ คือ การมีความกล้าหาญทั้งทางกาย และใจ คืออำนาจทางใจที่บุคคล สามารถควบคุมตนเองได้เมื่อตกอยู่ในอันตราย และปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบบ่มั่นคง

๓. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศข้อตกลง ใจนั้น ๆ ในลักษณะที่มั่นคง ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

๔. ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า

๕. ความอดทน คือ ความเข้มแข็งทางด้านจิตใจ และร่างกายอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความ เจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้น และความยากลำบากต่าง ๆ

๖. ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติ อย่างจริงจัง เต็มใจ และมองโลกในแง่ดีเสมอ

๗. ความริเริ่ม คือ การพิจารณาดูว่ามีอะไรควรกระทำ และจะเริ่มปฏิบัติอย่างไร แม้จะ ไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม

๘. ความซื่อสัตย์ คือ อุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง ความ ซื่อสัตย์ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำประการหนึ่ง

๙. ดุลยพินิจ คือ การเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ อย่างมี เหตุผลเพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง

๑๐. ความยุติธรรมคือคุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ และมีความมั่นคงในการ บังคับบัญชาเกี่ยวกับการให้รางวัล และการลงโทษจะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี

๑๑. ความรู้คือสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการ ทั้งทำให้ รอบรู้ในวิชาชีพ

๑๒. ความจงรักภักดี คือ การมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์การ หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๓. ความแนบเนียน คือความสามารถที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยไม่ขัดแย้ง กันในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ ความแนบเนียน รวมถึงความสามารถที่จะพูด และกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด อย่างเหมาะสม

๑๔. ความไม่เห็นแก่ตัว คือการไม่หาความสะดวกสบาย และความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน<sup>๓๔</sup>

---

<sup>๓๔</sup> กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๐๗-๑๐๘.

โดยแท้จริง ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ในทางจิตวิทยานั้น ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคมจะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท<sup>๓๕</sup> ลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ เป็นผู้ที่มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคงมีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายโดยสอดคล้องกับกาลเทศะมีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์อดทน อดกลั้น รับทั้งผิด และชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม<sup>๓๖</sup> โดยนัยนี้ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำมีอาชีวะใน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. คุณลักษณะพื้นฐาน คือ ความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ

๒. คุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ปัญหาการควบคุมอารมณ์พฤติกรรมกล้าเสียการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์

๓. คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้สึกไวต่อบุคคลอื่นและใฝ่รู้<sup>๓๗</sup>

**สรุปได้ว่า** คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่พิเศษของบุคคลที่มีอยู่ในตนและส่งอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ และทำให้คนอื่น ๆ ทำตาม ซึ่งควรส่งผลสู่การกระทำในลักษณะคุณงามความดี โดยนัยนี้ ในทัศนะของพระพุทธศาสนา และทัศนะของศาสตร์สมัยใหม่ ล้วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พระพุทธศาสนายึดมั่นในคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญของผู้นำ ได้แก่ ปัญญา คือ มีหุตาไวและกว้างไกล สามารถจำแนกบุคคล สามารถจำแนกเหตุการณ์ออกกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งทัศนะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับทัศนะของศาสตร์สมัยใหม่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำที่ครอบคลุมทั้งลักษณะทางกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนอุปนิสัยที่ดีงามของผู้นำซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจึงต้องหมั่นพัฒนาตัวตนอยู่เสมอ และมองตัวเองอย่างรอบด้าน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของคนรอบด้านในเรื่องภาวะผู้นำของตนเอง ผู้นำอาจมิใช่ผู้ที่สมบูรณ์เพียบพร้อมทุกประการ แต่ผู้นำควรมีคุณลักษณะที่มองโดยภาพรวมแล้วสามารถสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นจากคนในทีมและนอกทีมของตนได้ หากผู้นำขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือกระทำผิดรูปแบบที่ควรจะเป็น อาจส่งผลให้ผู้ตามไม่ทำตามได้

<sup>๓๕</sup> พระเทพปริยัติเมธี (สฤชต์ สิริธโร), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, รายงานวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘.

<sup>๓๖</sup> ธีระ รุญเจริญ, ผู้บริหารศึกษามีอาชีวะ: ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๓-๑๘.

<sup>๓๗</sup> สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีวะ”, ใน วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (ตุลาคม-พฤศจิกายน, ๒๕๕๓): ๒๗-๓๓.

### ๒.๑.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลายหลาก จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ทัศนะของพระพุทธศาสนา ระบุถึง ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ (ปาปนิกรังคะ หลักรู้คำ หรือองค์คุณของพ่อ) ประกอบด้วย

๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่น พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคต ในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือทักษะทางด้านความคิด

๒. วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่าง ๆ ได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญ ในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางการปฏิบัติงาน

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกันแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถ ทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์<sup>๓๘</sup>

โดยนัยนี้ สอดคล้องกับทัศนะของศาสตร์สมัยใหม่ ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำ มาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำว่า Leadership ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

L ย่อมาจากคำว่า Love หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E ย่อมาจากคำว่า Education and Experience หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจากคำว่า Adaptability หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วย

<sup>๓๘</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, หน้า ๓๘-๓๙.

D ย่อมาจากคำว่า Decisiveness หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าได้กล้าเสียด้วย

E ย่อมาจากคำว่า Enthusiasm หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจากคำว่า Responsibility หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนและในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ทอดทิ้งหรือผลักดันความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น จึงอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วยเช่น เสี่ยงในด้านการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจากคำว่า Sacrifice and Sincere หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงจังด้วย

H ย่อมาจากคำว่า Hamonize หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความนุ่มนวลรู้จักผ่อนปรนพูดจาน่าฟัง อันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงานซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะ

I ย่อมาจากคำว่า Intellectual Capacity หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้นี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชาคน เพราะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่ ไม่ทันคน

P ย่อมาจากคำว่า Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน เป็นลักษณะที่ผู้นำทุกคนจะขาดเสียมิได้ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ เช่นต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) อยู่ในตัว<sup>๓๙</sup>

พฤติกรรมของผู้นำ เรียกว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือดลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือจากกลุ่มด้วย<sup>๔๐</sup>

<sup>๓๙</sup> ชูศักดิ์ ตรงเที่ยง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๑๒.

<sup>๔๐</sup> สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

ภาวะผู้นำครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำหลักต้นและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองครองที่ต้องการซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ<sup>๔๑</sup> ภาวะผู้นำ จึงเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม<sup>๔๒</sup> ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย<sup>๔๓</sup> ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกการใช้กระบวนการสื่อสารความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้<sup>๔๔</sup>

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๔๕</sup> ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ มิใช่บุคคล กล่าวคือ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๔๖</sup> ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร<sup>๔๗</sup> ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง<sup>๔๘</sup> ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง<sup>๔๙</sup>

<sup>๔๑</sup> สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

<sup>๔๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, หน้า ๔.

<sup>๔๓</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. 272.

<sup>๔๔</sup> กิติ ตัญญาคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, หน้า ๒๒.

<sup>๔๕</sup> กวี วงศ์พุ่ม, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๑๓.

<sup>๔๖</sup> นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

<sup>๔๗</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๓๑.

<sup>๔๘</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๘.

<sup>๔๙</sup> สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๘), หน้า ๘.

**สรุปได้ว่า** คำว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจมีมากบ้างน้อยบ้างตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือก็คือความสามารถของผู้นำที่จะชักจูงผู้ตามให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ โดยนัยนี้ สอดคล้องกับที่พระพุทธศาสนามีทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ๓ ประการ (๑) จักขุมา คือ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร (๒) วิรุโรร คือ ความเป็นผู้นำชาญฉลาดในความรู้จักวิธีการต่าง ๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และ (๓) นิสสยสัมปันโน คือ ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

### ๒.๑.๔ ประเภทของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประเภทของผู้นำ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

หากพิจารณาจากบริบทของ “การตัดสินใจ” สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ผู้นำแบบปล่อยเสรี หรือเสรีนิยม (Laissez-Faire) ภาวะการเป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ ไม่มีบทบาทมากนัก จุดเน้นจะอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำเลยแต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้ สำหรับผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง

๒. ผู้นำแบบอัตตนิยม หรือแบบเผด็จการ (Autocratic) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญตั้งแต่เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้มีความอิสระในการปฏิบัติงานเพราะไม่ไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือไม่ก็เฉยหรือแสดงความก้าวร้าว

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ภาวะการเป็นผู้นำชนิดนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน จุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภาวะการแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูงจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๕๐</sup>

---

<sup>๕๐</sup> พระเทพปริยัติเมธี (สฤณี สิริโร), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, รายงานวิจัย, หน้า ๓๓.

หากพิจารณาจากบริบทของความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. แบบเบี่ยงต้น เป็นคนนำองค์กรก็เพราะว่าเป็นโดยตำแหน่ง การมีตำแหน่งผู้จัดการนั้น ย่อมทำให้ผู้อื่นต้องทำตามหน้าที่ มิได้มีความศรัทธาอะไรเลย

๒. แบบผู้คุ้มเคย คือ ผู้นำที่มีตำแหน่งและคนส่วนใหญ่ให้ความรักและความเคารพ อาจมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ใจดี คอยปกป้อง คอยให้กำลังใจ แต่ไม่เคยสั่งสอนเอาแต่ปกป้องลูกน้องไม่ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม

๓. แบบหุ่นส่วน คือ ผู้นำที่มีความเก่ง ความสามารถ มีผู้ตามเดินตามเป็นขบวน ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบ เพราะเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำที่ทำงานเก่ง แต่ไม่ได้เป็นตัวอย่างของคนที่ดี มีจริยธรรม หรือนำคนด้วยความสุข

๔. แบบเปี่ยมด้วยศรัทธา คือ ผู้นำที่มีความเก่งในการทำงาน และมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ อุทิศตนเพื่อองค์กรหรือประเทศชาติ<sup>๕๑</sup>

หากพิจารณาจากบริบทของ “การปกครองบังคับบัญชา” สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ เป็นผู้นำประเภทมกียึดถือระเบียบแบบแผนและกฎข้อบังคับอย่างเคร่งครัด แม้ว่าจะล้าสมัยหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีการยืดหยุ่น การบริหารลักษณะนี้เป็นรูปแบบของนายกับบ่าว

๒. ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำประเภทชอบออกคำสั่งเพื่อแสดงอำนาจ การปกครองขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัว เป็นการปกครองในรูปแบบของพิธีการเป็นส่วนใหญ่

๓. ผู้นำผู้แบบจงใจ เป็นผู้นำประเภทเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นการปกครองที่มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๔. ผู้นำแบบร่วมใจ เป็นผู้นำประเภทต้องการความร่วมมือ ร่วมใจกันของกลุ่ม มักจะอิงกลุ่มอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การปกครองมีลักษณะคล้ายผู้นำแบบจงใจ แต่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมสูงกว่า<sup>๕๒</sup>

<sup>๕๑</sup> หม่อมหลวงชัยวัฒน์ ชยางกูร, ผู้นำหลายมิติ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔-๑๖.

<sup>๕๒</sup> สุธรรม พงศ์สำราญ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

หากพิจารณาจากบริบทของระดับประสิทธิผล สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๒ ประเภท ดังนี้

#### ๑. ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่

ผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความอดทน ทำให้ประสิทธิผลของงานมีน้อยที่สุด

นักบุญ (Missionary) ลักษณะของหัวหน้างานเป็นผู้นำที่มีจิตใจเมตตา และคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็นคนดี เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เป็นเรื่องเล็กน้อย ทศนคติในการทำงานของผู้นำชนิดนี้ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ดี และผลิตผลต่ำเขาคิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ ลักษณะการบริหารงานของเขาจึงไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะว่าเขาไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องคนได้อย่างแท้จริง เพราะมุ่งแต่สร้างสัมพันธภาพของบุคคล จนทำให้มีผลงานในระดับที่ต่ำ จึงนับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานน้อยมาก

ผู้เผด็จการ (Autocrat) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงเรื่องอื่น ๆ มองคนเหมือนเครื่องจักรต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามคำสั่งให้เร็วที่สุด โดยใช้อำนาจของตนเป็นหลัก ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความไม่พอใจ ผลของงานที่ออกมาค่อนข้างจะน้อย ผู้นำประเภทนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำชนิดนี้เป็นคนชอบการประนีประนอม และโลเล เขาต้องการเพียงให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ และเป็นอยู่อย่างนั้นตลอดไป เขาสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานดำเนินไปได้ เขาจะไม่ยุ่งกับใครและไม่ควรมีใครมายุ่งกับเขา ผู้นำประเภทนี้ชอบการรอมชอม ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดแต่เป็นการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น

#### ๒. ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่

ผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียวหรือแบบราชการ (Bureaucrat) ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ จะทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด จะให้ความสนใจกับงานแต่ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก เขาจะทำงานเฉพาะที่กฎหมายระเบียบต่าง ๆ กำหนดไว้เท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จึงทำงานอย่างเข้มงวด และดำเนินงานอย่างถูกต้องตามระเบียบมากที่สุด ความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่ค่อยมี การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีน้อย ผู้นำประเภทนี้จะประสบความสำเร็จของงานมากในหน่วยงานราชการ แต่ในหน่วยงานธุรกิจ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานไม่มากนัก

นักพัฒนา (Developer) ผู้นำประเภทนี้จะได้รับความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีอีกด้วย ลักษณะการทำงานจะมอบความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาเชื่อว่าการทำงานคือการพัฒนา ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นผู้นำเท่านั้น ทว่ามีอยู่ในบุคคลทุกคน

ผู้เผด็จการที่มีศีลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้จะมีความมั่นใจสูงในวิธีการปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเอง ลักษณะผู้นำนี้จะมีมากในวงการอุตสาหกรรมที่บุคคลใต้เท้าจากระดับล่างขึ้นไปจึงมีความรอบรู้กฎหมายระเบียบต่าง ๆ และวิธีปฏิบัติเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่พัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำงานมีศีลปะและประสิทธิผลของงานสูงมาก

นักบริหาร (Executive) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้ที่รู้จักใช้ความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน และพยายามทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีลักษณะทำงานเป็นทีม โดยนำเอาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งปริมาณและคุณภาพ<sup>๕๓</sup>

หากพิจารณาจากความคิดรวบยอด สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. แบบใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

๒. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

๓. แบบปรึกษาหารือ ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดเห็นและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางทั้งจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

๔. แบบมีส่วนร่วมอย่าง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน และพบว่าการบริหารแบบที่ ๔ จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและทำให้ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๕๔</sup>

<sup>๕๓</sup>William J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, (New York: McGraw-Hill, 1990), pp. 215-234.

<sup>๕๔</sup>Dessler Gary, *Management: Principles and Practices For Tomorrow's Leaders*, 3<sup>rd</sup> ed., (New Jersey: Peason Education Inc., 2004), p. 302.

หากพิจารณาจากบริบทการใช้อำนาจ สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๙ ประเภท<sup>๕๕</sup> ดังนี้

๑. ประเภทเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้ยึดมั่นอยู่บนรากฐานที่เชื่อว่าตนเป็นผู้มีความสามารถมากกว่าผู้อื่น มักจะบังคับให้ผู้อื่นทำตามความคิดของตน ใช้กฎเกณฑ์การควบคุม ตรวจสอบ หรือการลงโทษ และมักใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ ไม่ชอบการขัดแย้ง

๒. ประเภทพ่อปกครองลูก (Patrimonial) ผู้นำประเภทนี้ยึดหลักการว่าผู้ใต้บังคับบัญชาถือเสมือนลูกหลาน จึงมีความห่วงใย เอาใจใส่เมตตา กรุณา แนะนำสั่งสอน และให้อภัยเมื่อมีความผิดสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและคนในองค์กรจะราบรื่น เป็นกันเองเหมือนญาติพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน

๓. ประเภทราชการ (Bureaucrat) จะยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักปฏิบัติงาน ขาดความริเริ่มการบังคับบัญชาเป็นไปตามขั้นตอน ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นบรรทัดฐานอย่างเคร่งครัด

๔. ประเภทผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative Man) ผู้นำประเภทนี้จะยึดถือประชาธิปไตยของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน จนกระทั่งการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผลงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะประสานการทำงาน เข้าใจปัญหา มีการพัฒนาบุคลากรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๕. ประเภทตามใจท่าน (Laissez-Faire) ผู้นำประเภทนี้ยึดเกณฑ์ของความอะลุ่มอล่วย ความประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง ใช้กาลเวลาเป็นเครื่องช่วยคลี่คลายปัญหา มอบความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ทำงานโดยกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้กว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวแทรกแซง ทำให้ขาดความริเริ่มใหม่ ๆ ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่จึงขาดระเบียบวินัย

๖. ประเภทบารมีสูงใจ (Charismatic Man) ผู้นำประเภทนี้อาศัยบารมีสั่งสมมานาน จนมีชื่อเสียงเกียรติคุณ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเททำหน้าที่รับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้สามารถบริหารงานได้ผล แต่จะมีปัญหาต่อองค์การในกรณีที่ผู้นำประเภทนี้ออกจากองค์การนั้นไปแล้ว หากคนอื่นมาแทนได้ยาก

๗. ประเภทเทคนิควิทยาการ (Technocratic Man) ผู้นำประเภทนี้จะอาศัยความรู้ทางเทคนิคเป็นเกณฑ์ ในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในงาน ทำให้งานไม่พัฒนาเท่าที่ควร เพราะผู้นำให้ความสนใจแต่เฉพาะทางเทคนิค อันเป็นปัญหาส่วนหนึ่งขององค์การ เท่านั้น

---

<sup>๕๕</sup> Robert B. Buchele, *The Management of Business and Public Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1997), pp. 175-177.

๘. ประเภทอุปถัมภ์ (Patronage Man) เป็นประเภทผู้นำที่ถือเกณฑ์การประสานงานระหว่างผู้ร่วมงานที่รู้จักมักคุ้นเป็นหลัก ผู้นำจึงเปรียบเสมือนผู้ประสานงาน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการบังคับบัญชาสั่งการ โดยเฉพาะในกรณีการเป็นผู้นำมาจากการเลือกตั้ง อำนาจบังคับบัญชาลดน้อยลงไปมากกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งโดยตรง ผลงานขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะดึงผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด

๙. ประเภทการเมือง (Political Man) ผู้นำประเภทนี้อาศัยอำนาจและอิทธิพลในเรื่องที่มีฐานะหรืออำนาจที่มาจากบุคคลระดับสูงขององค์การ ผลงานขององค์การที่มีผู้นำประเภทนี้ จะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของผู้นำและความรับผิดชอบของผู้นำว่าจะทุ่มเทให้แก่องค์การได้มากน้อยเพียงใด และนำองค์การไปในทิศทางใด เพราะอิทธิพลของผู้นำดังกล่าวนี้ ทำให้สามารถสั่งใช้ผู้ร่วมงานได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานส่วนตัวหรืองานส่วนรวม ข้อที่น่าสังเกตคือ ผู้นำประเภทการเมือง มักจะประสบผลสำเร็จได้ระยะเวลาหนึ่งเท่าที่ฐานะหรืออำนาจจากระดับสูง หรือพรรคพวกเอื้ออำนวย

หากพิจารณาจากบริบทของการขึ้นำ สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าการให้ทำอะไร

๒. แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการงาน

๓. แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

๔. แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ คอยให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง<sup>๕๖</sup>

หากพิจารณาจากบริบทของไทย สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) เป็นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ คือ จะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง

---

<sup>๕๖</sup> Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York: South-Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาจะให้แก้ปัญหาและตัดสินใจกันเอง<sup>๕๗</sup>

หากพิจารณาจากบริบทของ “รูปแบบการบริหาร” สามารถจำแนกประเภทของผู้นำได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. แบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished authority-compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคน จะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด

๒. แบบมุ่งเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบนี้ตรงข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๓. แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย ต้องการเพียงให้ตนเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๔. แบบเดินสายกลาง (Middle of road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอม จะสร้างผลงานในระดับปานกลาง

๕. แบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคน เน้นการร่วมมือทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกันไว้วางใจกัน<sup>๕๘</sup>

**สรุปได้ว่า** แม้ผู้นำจะมุ่งบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตนเองหรือองค์กรตั้งไว้อย่างชาญฉลาด โดยสามารถจูงใจหรือชักนำทำให้สมาชิกของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างได้อย่างราบรื่น แต่เมื่อพิจารณาจำแนกประเภทของผู้นำโดยละเอียดแล้ว สามารถจำแนกได้หลากหลาย ตามบริบทหรือตัวชี้วัดที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกประเภท ได้แก่ จำแนกประเภทตามการตัดสินใจ จำแนกประเภทตามความศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกประเภทตามการปกครองบังคับบัญชา จำแนกประเภทตามระดับประสิทธิภาพ จำแนกประเภทตามความคิดรวบยอด จำแนกประเภทตามการใช้อำนาจ จำแนกประเภทตามการชี้แนะ จำแนกประเภทตามอิทธิพล และจำแนกประเภทตามรูปแบบการบริหาร เป็นต้น

<sup>๕๗</sup> Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

<sup>๕๘</sup> Rebert Blake and Jane S Mouton, *The Managerial Grid*, (Houston: Gulf Publishing Company, 1994), p. 70.

### ๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในคัมภีร์พระพุทธศาสนา จากทัศนะของนักวิชาการที่หลายหลาก จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

#### ก. อัครัญญสูตร

อัครัญญสูตร ที่มณิกาย ปฏิภาณวรรค ระบุถึง พระพุทธเจ้าครั้งอยู่ที่ปราสาทของนางวิสาขา มีการมาตา เขตกรุงสาวัตถี ตรัสสูตรนี้แก่สามเณรวาเสฏฐะและสามเณรภารทวาชะ ถึงการกำหนดโลกและมนุษย์ ก็เมื่อมวลหมู่มนุษย์กระทำให้บาปกรรมต่าง ๆ นานาจึงได้ประชุมกันว่าควรมีผู้นำหรือผู้ปกครองที่คอยควบคุมให้สังคมเกิดความมีระเบียบเรียบร้อย ความว่า

ครั้งนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงได้ประชุมกันปรึกษากันว่า ท่านผู้เจริญ บาปธรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหาจักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือทณหาจุจกปรากฏ ทางที่ดี พวกเราควรสมมต (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ขบไล่ผู้ที่ควรขบไล่โดยชอบ พวกเราจักแบ่งปันข้าวสาทิให้แก่สัตว์ผู้หนึ่ง ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นจึงเข้าไปหาท่านที่มีรูปงดงามกว่า น่าดูกว่า น่าเลื่อมใสกว่า น่าเกรงขามกว่า แล้วจึงได้กล่าวดังนี้ว่า มาเถิด ท่านผู้เจริญ ขอท่านจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว จงตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน จงขบไล่ผู้ที่ควรขบไล่โดยชอบเถิด และพวกเราจักแบ่งปันข้าวสาทิให้แก่ท่าน สัตว์ผู้หนึ่งรับคำแล้ว ได้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ขบไล่ผู้ที่ควรขบไล่โดยชอบ และสัตว์เหล่านั้นก็ได้แบ่งปันข้าวสาทิให้แก่สัตว์ผู้หนึ่ง วาเสฏฐะและภารทวาชะ เพราะเหตุที่สัตว์นั้นอันมหาชนสมมต (แต่งตั้ง) ฉะนั้น คำแรกว่า มหาสมมต มหาสมมต จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุที่สัตว์นั้นเป็นใหญ่แห่งที่นาทั้งหลาย ฉะนั้น คำที่ ๒ ว่า กษัตริย์ กษัตริย์ จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุที่สัตว์นั้นให้ชนเหล่าอื่นยินดีได้โดยชอบธรรม ฉะนั้น คำที่ ๓ ว่า ราชา ราชา จึงเกิดขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ จึงได้เกิดมีแควดวงกษัตริย์นั้นขึ้นแก่สัตว์เหล่านั้นเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์เหล่าอื่น มีแก่สัตว์พวกเดียวกันเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์ที่มีใช้พวกเดียวกัน มีโดยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่โดยอธรรม ตามคำโบราณที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีว่าด้วยต้นกำเนิดของโลก ก็ธรรมเท่านั้น ประเสริฐที่สุดในหมู่ชนทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ผู้ปกครองหรือกษัตริย์ทั้งหลายผู้ประพฤติกายสุจริต วาสุจริต มโนสุจริต มีความเห็นชอบ ทั้งชักชวนผู้อื่นให้ทำกรรมตามความเห็นชอบ หลังจากตายไปแล้วเขาจะเสวยสุข และหากทำแต่ความชั่ว หลังจากตายไปแล้วเขาจะเสวยทุกข์ ในหมู่ชนที่ถือตระกูลเป็นใหญ่ กษัตริย์จัดว่าประเสริฐที่สุด ส่วนท่านผู้เพียบพร้อมด้วยวิชาและจรรยาจัดว่าเป็นผู้ประเสริฐที่สุดในหมู่เทพและมนุษย์<sup>๕๙</sup>

<sup>๕๙</sup> ธี.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๑๑-๑๔๐/๘๓-๑๐๒.

## ข. กฎทันทสูตร

กฎทันทสูตร ที่มินิกาย สีสันธวรรค ระบุถึง พระพุทธเจ้าตรัสกับพราหมณ์กฎทันทะที่ แคว้นมคธ ถึงยุทธศาสตร์ของนักปกครองหรือพระราชาที่จะทำให้บ้านเมืองสงบ ปราศจากโจรผู้ร้าย ว่าผู้ปกครองควรกระทำสิ่งต่อไปนี้ เพื่อหวังความสุขสงบแก่บ้านเมือง และเพื่อกำราบโจรผู้ร้ายมิให้ชุกชุม โดยมีต้อยคอยแต่ทำการลงโทษผู้กระทำความผิดแต่อย่างเดียว คือ ให้พันธุ์พืชและอาหารให้แก่พลเมือง ผู้จะมักเขม้นในเกษตรกรรมและการเลี้ยงปศุสัตว์ ให้ต้นทุนแก่พลเมืองผู้จะมักเขม้นในพาณิชย์กรรม และให้อาหารและเงินเดือนแก่ข้าราชการที่ขยันขันแข็ง การทำเช่นนี้ พลเมืองจักชวนชวายนในหน้าที่ การงานของตน ไม่พากันเบียดเบียนบ้านเมือง และจักทำให้พระราชามีพระราชทรัพย์อย่างยิ่งใหญ่ บ้านเมืองก็จะอยู่ร่มเย็น ไม่มีเสี้ยนหนาม ไม่มีการเบียดเบียน ประชาชนจะชื่นชมยินดีต่อกัน มีความสุข กับครอบครัว อยู่อย่างไม่ต้องปิดประตูบ้าน โดยคุณลักษณะของนักปกครองหรือพระราชาว่ามี ดังนี้

๑. มีพระชาติกำเนิดดีทั้งฝ่ายพระชนกและฝ่ายพระชนนี ถือปฏิสนธิบริสุทธิ์ดีตลอดเจ็ดชั่ว บรรพบุรุษ ไม่มีใครจะตำหนิได้เพราะอ้างถึงชาติตระกูล

๒. ทรงมีรูปงามน่าเลื่อมใส มีพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนักดุจพรหม มีพระวรกายดุจพรหม โอกาสที่จะได้พบเห็นยากนัก

๓. ทรงเป็นผู้มีก้มก้ม มีทรัพย์มาก มีโศกะมาก มีพืชพันธุ์ธัญญาหารเต็มท้องพระคลัง

๔. ทรงมีกองทหารที่เข้มแข็ง ประกอบด้วยกองทัพ ๔ เหล่า (ช้าง ม้า รถ และเดินเท้า) อยู่ในระเบียบวินัย มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาผลาญข้าศึกได้ด้วยพระราชอิศริยยศ

๕. มีพระราชศรัทธา ทรงเป็นทายก ทรงเป็นทานบดี ไม่ตระหนี่ เป็นดุจโรงงานของสมณ พราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทาง วณิก และยากจก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศลอยู่เนื่อง ๆ

๖. ทรงรู้เรื่องราวที่ได้ถ่ายทอดกันสืบต่อกันมานั้น ๆ ไว้มาก

๗. ทรงทราบความหมายแห่งภาษิตที่ได้ทรงศึกษานั้นว่า นี่คือนัยมุ่งหมายแห่งภาษิตนั้น ๆ

๘. ทรงเป็นบัณฑิตมีพระปรีชาสามารถดริเรื่องราวในอดีต อนาคต และปัจจุบันได้

พระพุทธเจ้าตรัสกับพราหมณ์กฎทันทะที่แคว้นมคธเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของนักปกครอง หรือพระราชาที่จะทำให้บ้านเมืองสงบ ความว่า

ฐานะของพระราชา หากจะทำการให้ทานแก่ประชาชนแล้ว ให้เจาะจงมอบให้แก่ผู้มีกุศล ธรรมก่อน คือ ควรมอบทานให้แก่ผู้มีกุศลกรรมบถ ๑๐ ประกอบด้วย ผู้เว้นขาดจากการฆ่าสัตว์ ๑ ผู้เว้นขาดจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ ๑ ผู้ที่เว้นขาดจากการประพฤติผิดในกาม ๑ ผู้ที่เว้นขาดจากการกล่าวคำเท็จ ๑ ผู้เว้นขาดจากการกล่าวคำส่อเสียด ๑ ผู้เว้นขาดจากการ กล่าวคำหยาบ ๑ ผู้เว้นขาดจากการกล่าวคำเพ้อเจ้อ ๑ ผู้เว้นขาดจากการเพ่งเล็งอยากได้ของเขา ๑ ผู้ไม่มีจิตพยาบาท ๑ ผู้เป็นสมาธิภูฐาน<sup>๖๐</sup>

<sup>๖๐</sup>ที.สี. (ไทย) ๙/๓๒๓-๓๕๘/๑๒๕-๑๕๐.

### ค. จักรวัตติสูตร

จักรวัตติสูตร ที่มณิกาย ปาฏิกวรรค ว่าด้วยเรื่องเกี่ยวกับพระเจ้าจักรพรรดิ ซึ่งพระพุทเจ้าได้ตรัสเรื่อง พระเจ้าจักรพรรดิผู้เกรียงไกร ผู้ทรงธรรม ครองราชย์โดยธรรม เป็นใหญ่ในแผ่นดินมีมหาสมุทรทั้งสี่เป็นขอบเขต ทรงได้รับชัยชนะ พระจักรพรรดิจักสามารถย้ายศัตรูได้ พระองค์ทรงชนะโดยชอบธรรม ไม่ต้องใช้อำญา ไม่ต้องใช้ศัสตรา มีราชอาณาจักรมั่นคง จักสมบูรณ์ด้วยแก้ว ๗ ประการ ได้แก่

๑. จักรแก้ว คือ อาวุธคู่กายของพระจักรพรรดิ
๒. ช้างแก้ว คือ ช้างเผือกคู่บารมี
๓. ม้าแก้ว คือ ม้าทรงคู่บารมี
๔. มณีแก้ว คือ อภรณ์คู่บารมี
๕. นางแก้ว คือ นางงามคู่บารมี
๖. คหบดีแก้ว คือ ขุนคลังคู่บารมี
๗. ปริณายกแก้ว คือ เสนาบดีคู่บารมี

พระพุทเจ้าได้ตรัสเรื่อง พระเจ้าจักรพรรดิผู้เกรียงไกร ปรากฏในจักรวัตติสูตร ที่มณิกาย ปาฏิกวรรค ที่กล่าวถึง พระจักรพรรดิ นามว่า ทัทพนมมิ หลังได้ปกครองบ้านเมืองด้วยธรรมมาจนแก่แล้วจึงออกบวชเป็นพระราชาฤาษี สอนสังกษัตริย์องค์ต่อมาว่า ให้หมั่นรักษาศีลอุโบสถทุกวัน ๑๕ คำ และอยู่โดยอาศัยธรรมอันได้แก่กุศลธรรมบถ ๑๐ เป็นเครื่องคุ้มครองตน ความว่า

ลูกเอ๋ย ถ้าเช่นนั้น ลูกจงอาศัยธรรมเท่านั้น สักการะธรรม เคารพธรรม นับถือธรรม บูชาธรรม นอบน้อมธรรม มีธรรมเป็นธงชัย มีธรรมเป็นยอด มีธรรมเป็นใหญ่ จงจัดการรักษาป้องกัน และคุ้มครองชนภายใน กำลังพล พากษัตริย์ผู้ตามเสด็จ พราหมณ์และคหบดี ชาวนิคมและชาวชนบท สมณพราหมณ์ สัตว์จำพวกเนื้อและนกโดยธรรม การกระทำการที่ผิดแบบแผนอย่าได้เป็นไปในแว่นแคว้นของลูก อนึ่ง บุคคลเหล่าใดในแว่นแคว้นของลูก ไม่มีทรัพย์ ลูกพึงให้ทรัพย์แก่บุคคลเหล่านั้นด้วย อนึ่ง สมณพราหมณ์เหล่าใดในแว่นแคว้นของลูก เว้นขาดจากความมัวเมา และความประมาท ตั้งมั่นอยู่ในขันติ (ความอดทน) และ โสรัจจะ (ความเสถียร) ผิดคน สงบตน ให้ตนดับกิเลสอยู่แต่ผู้เดียว ลูกพึงเข้าไปหาสมณพราหมณ์เหล่านั้นตามกาลอันควรแล้วไต่ถามสอบถามว่า ท่านขอรับ อะไรเป็นกุศล อะไรเป็นอกุศล อะไรมีโทษ อะไรไม่มีโทษ อะไรควรเกี่ยวข้อง อะไรไม่ควรเกี่ยวข้อง อะไรที่ข้าพเจ้าทำอยู่พึงเป็นไปเพื่อไม่เกื้อกูล เพื่อทุกข์ตลอดกาลนาน หรือว่าอะไรที่ข้าพเจ้าทำอยู่ พึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขตลอดกาลนาน ครั้นลูกได้ฟังจากสมณพราหมณ์เหล่านั้นแล้ว สิ่งใดเป็นอกุศล พึงละเว้นสิ่งนั้น สิ่งใดเป็นกุศล พึงยึดถือประพฤติสิ่งนั้นให้มั่น ลูกเอ๋ย จักรวรรดิอันประเสริฐนั้น เป็นอย่างนี้แล<sup>๒๑</sup>

<sup>๒๑</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๘๑/๕๙.

## จ. มหาปริณิพพานสูตร

มหาปริณิพพานสูตร ระบุว่า พระพุทธองค์ตรัสแก่วัสสการพราหมณ์ เกี่ยวกับการปกครองไพร่ฟ้าของแคว้นวัชชีโดยมีหลักธรรม อปริหานิยธรรม ๗ ประการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองควรจะทำเพื่อสร้างความผาสุกแก่ประชาชน ประกอบด้วย

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
  ๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่จะพึงทำ
  ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว
  ๔. สักการะ เคารพ นับถือ บูชาผู้มีพระชนมายุมาก
  ๕. ไม่อุศคร่าขึ้นใจกุลสตรีหรือกุลกุมาริให้อยู่ร่วมด้วย
  ๖. สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ทั้งในเมืองและนอกเมือง
  ๗. จัดการรักษา คุ่มครอง ป้องกัน พระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มา พึงมาสู่แคว้นของเรา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุกในแคว้น
- พระพุทธเจ้าตรัสเหตุที่เจ้าวัชชีมีหลักธรรมอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเลย ตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังมีหลักธรรมนี้อยู่ และหากภิกษุหวังได้แต่ความเจริญเพียงอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังมีอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้เช่นกัน ความว่า

อปริหานิยธรรม ๗ อย่าง ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ประชุมกันมากครั้ง ๑ ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่สงฆ์จะพึงทำ ๑ ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังไม่บัญญัติสิ่งที่เราได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่เราได้บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามสิกขาบทที่เราบัญญัติไว้แล้ว ๑ ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังสักการะ เคารพ นับถือ บูชาภิกษุผู้เป็นเถระ เป็นรัตติกุล บวชมานาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง ๑ ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังไม่ตกอยู่ในอำนาจแห่งต้นหาก่อให้เกิดภพใหม่ที่เกิดขึ้นแล้ว ๑ ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังเป็นผู้มุ่งหวังเสนาสนะป่า ๑ ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังตั้งสติไว้ในภายในว่า ทำอย่างไร เพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายผู้มีศีลงามที่ยังไม่มา พึงมา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก<sup>๖๒</sup>

<sup>๖๒</sup>ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๔/๗๘.

## จ. โสภณสูตร

โสภณสูตร อังคุตรนิกาย จตุกกนิบาต ระบุว่า พระพุทธเจ้าตรัสถึงบุคคลผู้มีธรรม ๕ ประการที่จะทำให้หมู่คณะมีความงาม ซึ่งเป็นพระธรรมที่เหมาะสมแก่ผู้เป็นผู้นำและนักปกครองได้ คือ

๑. วิยัตโต บุคคลผู้ประกอบด้วยปัญญาสามารถ
๒. วินีโต ผู้เข้าถึงวินัยอันท่านแนะนำดี
๓. วิสารโท ผู้ประกอบด้วยความกล้าหาญ
๔. พหุสุโต ผู้เป็นพหูสูต มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก
๕. ธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม

ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่อง นับถือ เพราะมีหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ

๑. ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่ว ไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

๒. ซาคตียะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. อุภูฏานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน

๔. ทยา คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๕. อิกขนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ<sup>๖๓</sup>

พระพุทธเจ้าตรัสถึงบุคคลผู้มีธรรม ๕ ประการที่จะทำให้หมู่คณะมีความงาม ดังปรากฏใน โสภณสูตร อังคุตรนิกาย จตุกกนิบาต ความว่า

ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย บุคคล ๔ จำพวกเหล่านี้ที่ฉลาด มีวินัย กล้าหาญ สดับมาก ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมยังหมู่ให้งาม บุคคล ๔ จำพวกเหล่านี้คือใคร คือภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา บุคคล ๔ จำพวกนี้แลที่ฉลาดมีวินัย กล้าหาญ สดับมาก ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมยังหมู่ให้งาม บุคคลใด เป็นผู้ฉลาดและกล้าหาญเป็นผู้สดับมากและทรงธรรม เป็นผู้ประพฤดิธรรมสมควรแก่ธรรม บุคคลเช่นนั้นเรียกว่าผู้ยังหมู่ให้งาม ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา เป็นผู้มีศรัทธาสมบูรณ์ด้วยศีล เป็นพหูสูต บุคคลเหล่านี้แลยังหมู่ให้งาม บุคคลเหล่านี้เป็นสังฆโสภณ (ผู้ยังหมู่ให้งาม) แท้จริง ชนเหล่านี้แลชื่อว่าสังฆโสภณ ปราชัญทั้งหลายย่อมกล่าวว่า ธรรมทั้ง ๕ ประการนี้ นำไปสู่ความเจริญถ่ายเดียว ไม่มีเสื่อมได้เลย<sup>๖๔</sup>

<sup>๖๓</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐-๑๔๒๑/๒๙๐.

<sup>๖๔</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๔/๗๘.

## ฉ. ปฐมจักกานวัตตนสูตร

ปฐมจักกานวัตตนสูตร อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระราชาผู้มีองค์ธรรม ๕ ประการจักทรงปกครองด้วยความสงบสันติ อันใคร ๆ จะหมุนกลับเป็นอื่นไม่ได้ ธรรมนั้นคือ

๑. เป็นผู้รู้ประโยชน์ หมายถึง ทรงครองราชย์ด้วยการทรงบำเพ็ญประโยชน์

๒. เป็นผู้รู้ธรรม หมายถึง ทรงรู้ชนบถธรรมเนียมประเพณี

๓. เป็นผู้รู้ประมาณ หมายถึง ทรงรู้จักประมาณในการลงอาชญาตามสมควรแก่ความผิดหรือในการทำพิธีกรรม

๔. เป็นผู้รู้กาล หมายถึง ทรงรู้กาลที่จะเสวยความสุขในราชสมบัติ กาลเป็นทีวินิจัย และการที่เสด็จไปยังชนบท

๕. เป็นผู้รู้บริษัท หมายถึง นี่คือนักขัตติยบริษัท นี่คือนิพราหมณบริษัท นี่คือนิเวสบริษัท นี่คือนิศุทร บริษัท และนี่คือสมณบริษัท

หากปรับเข้ามาสู่ภาวะการณเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้นำหรือผู้ปกครองต้องอุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้รู้ธรรมเนียมขององค์กร รู้กฎระเบียบ และไม่กระทำการฝ่าฝืนกฎนั้น ๆ เสียเอง รู้ประมาณในการให้รางวัลหรือการลงโทษ โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อคติใด ๆ มีความยุติธรรมเสมอกัน รู้เวลาที่เหมาะสมระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว และสุดท้ายคือ รู้จักบริษัทของตนเองว่าแต่ละคนแต่ละแผนกมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันอย่างไร ตลอดจนรู้จักวิธีที่จะสื่อสารกับคนภายในและภายนอกองค์กร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระราชาผู้มีองค์ธรรม ๕ ประการ ดังปรากฏใน ปฐมจักกานวัตตนสูตร อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต ความว่า

ภิกษุทั้งหลาย พระเจ้าจักรพรรดิประกอบด้วยองค์ ๕ ประการนี้แล จึงทรงให้จักรหมุนไปโดยธรรมเท่านั้น จักรนั้นอันใคร ๆ ที่เป็นมนุษย์ เป็นข้าศึก และเป็นสัตว์มีชีวิตให้หมุนกลับไม่ได้ ภิกษุทั้งหลาย พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า ประกอบด้วยธรรม ๕ ประการ ก็ฉันนั้นเหมือนกัน จึงทรงให้ธรรมจักรอันยอดเยี่ยมหมุนไปโดยธรรมเท่านั้น จักรนั้นอันสมณะ พราหมณ์ เทวดา มาร พรหม หรือใคร ๆ ในโลก ให้หมุนกลับไม่ได้ ธรรม ๕ ประการ อะไรบ้าง คือ พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าในโลกนี้ เป็นผู้รู้ประโยชน์ ๑ เป็นผู้รู้ธรรม ๑ เป็นผู้รู้ประมาณ ๑ เป็นผู้รู้กาล ๑ เป็นผู้รู้บริษัท ๑ ภิกษุทั้งหลาย พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า ประกอบด้วยธรรม ๕ ประการนี้แล จึงทรงให้ธรรมจักรอันยอดเยี่ยมหมุนไปโดยธรรมเท่านั้น จักรนั้นอันสมณะ พราหมณ์ เทวดา มาร พรหม หรือใคร ๆ ในโลก ให้หมุนกลับไม่ได้<sup>๖๕</sup>

<sup>๖๕</sup> อิง.ปัญจก. (ไทย) ๒๒/๑๓๑/๒๑๑-๒๑๒.

## ข. ปฐมปัตถนาสูตร

ปฐมปัตถนาสูตร ระบุถึง ธรรมแห่งความเป็นนักปกครองอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจในแบบฉบับทางพุทธศาสนาว่า พระราชาโอรสองค์ใหญ่ของกษัตริย์ หากปรารณาราชสมบัติต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่พิเศษ ดังนี้ เป็นผู้มีความกตัญญูทั้งฝ่ายมารดาและบิดา, เป็นผู้มีความรักใคร่เมตตา มีฉวีวรรณผ่องและทรวดทรงดี, เป็นที่รักที่พอใจของพระมารดาและพระบิดา, เป็นที่รักเป็นที่พอใจของชาวนิคมและชาวชนบท และเป็นผู้ได้ศึกษาสำเร็จดีในศิลปศาสตร์ทั้งหลาย ฯ พระสูตรนี้ ทรงตรัสแก่ภิกษุให้ประกอบด้วยธรรม ๕ ประการ ให้ถึงความสิ้นอาสวะ ฉะนั้น เหมือนกัน ดังปรากฏ ความว่า

ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๕ ประการ ก็ปรารณาความสิ้นอาสวะ ฉะนั้น เหมือนกัน ธรรม ๕ ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้มีความศรัทธา เชื่อพระปัญญาเครื่องตรัสรู้ของตถาคตว่า แม้เพราะเหตุนี้ พระผู้มีพระภาคพระองค์นั้น ฯลฯ เป็นพระพุทธานุเจ้า เป็นพระผู้มีพระภาค ๑ เป็นผู้มีความพอพินัย มีโรคเบาบาง ประกอบด้วยไฟธาตุสำหรับย่อยอาหารสม่ำเสมอ ไม่เย็นนัก ไม่ร้อนนัก ปานกลาง เหมาะแก่การบำเพ็ญเพียร ๑ เป็นผู้ไม่โอ้อวด ไม่มีมารยา ทำตนให้เปิดเผยตามความเป็นจริงในศาสนา หรือในเพื่อนพรหมจรรย์ผู้รู้ทั้งหลาย ๑ เป็นผู้ปรารภความเพียร เพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดมีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลายอยู่ ๑ เป็นผู้มีความปัญญา คือ ประกอบด้วยปัญญาเป็นเครื่องพิจารณาเห็นทั้งความเกิดและความดับอันเป็นอริยะ ชำแรกกิเลส ให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ ๑ เธอมีความคิดอย่างนี้ว่า เราเป็นผู้มีความศรัทธา เชื่อพระปัญญาเครื่องตรัสรู้ของพระตถาคตว่า แม้เพราะเหตุนี้ พระผู้มีพระภาคพระองค์นั้น ฯลฯ เป็นพระพุทธานุเจ้าเป็นพระผู้มีพระภาค ไฉนเราจะไม่ปรารณาความสิ้นอาสวะเล่า เราเป็นผู้มีความพอพินัย มีโรคเบาบาง ประกอบด้วยไฟธาตุสำหรับย่อยอาหารสม่ำเสมอ ไม่เย็นนักไม่ร้อนนัก ปานกลาง เหมาะแก่การบำเพ็ญเพียร ไฉนเราจะไม่ปรารณาความสิ้นอาสวะเล่า เราเป็นผู้ไม่โอ้อวด ไม่มีมารยา ทำตนให้เปิดเผยตามความเป็นจริงในศาสนา หรือในเพื่อนพรหมจรรย์ผู้รู้ทั้งหลาย ไฉนเราจะไม่ปรารณาความสิ้นอาสวะเล่า เราเป็นผู้ปรารภความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิด มีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลายอยู่ ไฉนเราจะไม่ปรารณาความสิ้นอาสวะเล่า เราเป็นผู้มีความปัญญา คือประกอบด้วยปัญญาเป็นเครื่องพิจารณาเห็นทั้งความเกิดและความดับ อันเป็นอริยะ ชำแรกกิเลส ให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ ไฉนเราจะไม่ปรารณาความสิ้นอาสวะเล่า ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๕ ประการนี้แล ย่อมปรารณาความสิ้นอาสวะ<sup>๖๖</sup>

<sup>๖๖</sup> ๐.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๓๕/๒๑๘-๒๑๙.

## ข. มหาโคपालสูตร

มหาโคपालสูตร มัชฌิมนิกาย มูลปัณณาสก์ พระพุทธองค์ได้เปรียบเทียบนายโคบาลกับ  
ภิกษุผู้ปรารถนาการบรรลุธรรมไว้เป็นอเนกซึ่งสามารถอธิบายได้ในบริบทของภาวะผู้นำ ดังนี้

๑. การรู้จักรูป หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตน รู้ประวัติ นิสัยส่วนบุคคล  
ความนัดและความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

๒. ฉลาดในลักษณะ หมายถึง การพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับการทำงาน  
ประเภทใดและจัดสรรงานให้แต่ละคนอย่างถูกต้อง

๓. เป็นผู้คอยชี้ไขชี้แจง หมายถึง ต้องทำงานไม่คั่งค้าง คอยแก้ไขปัญหาที่มีอยู่เสมอ

๔. เป็นผู้ปิดบังแผล หมายถึง ระวังไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้น และเมื่องานเกิดความ  
เสียหายแล้วต้องรีบแก้ปัญหโดยด่วนมิให้เกิดชื่อเสียงเสียหายสู่ภายนอก

๕. เป็นผู้สมควนให้ หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ใต้บังคับ  
บัญชา ไม่ต่างจากที่ภิกษุอาวุโสคอยสอนธรรมให้แก่ภิกษุบวชใหม่

๖. เป็นผู้รู้จักทำน้ำ หมายถึง ผู้นำควรถามไถ่ผู้รู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตน ศึกษาวิทยาการ  
ใหม่ ๆ เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น เช่นเดียวกับภิกษุต้องคอยเสาะหาพหูสูตรเพื่อเรียนธรรม

๗. เป็นผู้รู้จักให้โคตี้ม หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักการประเมินผลการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่า  
ความรู้ที่ถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้ประสิทธิผลเพียงใด

๘. การรู้ทาง หมายถึง ผู้นำต้องรู้เป้าหมาย รู้วัตถุประสงค์ของงาน รู้ว่าในที่สุดแล้วการ  
ปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความสำเร็จใด

๙. ฉลาดในสถานที่เที่ยวหากิน หมายถึง ผู้นำควรรู้จักและเชี่ยวชาญสถานที่ปฏิบัติงานทั้ง  
ในพื้นที่องค์การตนเองและองค์การภายนอก รู้แหล่งทำการค้าธุรกิจ

๑๐. เป็นผู้รีดนมให้เหลือไว้ หมายถึง ผู้นำไม่ควรบีบคั้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากจนเกินไป  
เปรียบดั่งภิกษุผู้ควรรู้จักประมาณในการบริโภค ผู้นำควรรู้จักการพอประมาณในการปฏิบัติงาน

๑๑. การบูชาโคพ่อดู หมายถึง การรู้จักยกย่องให้เกียรติผู้ทำงานได้ดี สร้างขวัญกำลังใจ

พระพุทธเจ้าทรงตรัสเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ ดังปรากฏใน มหาโคपालสูตร มัชฌิมนิกาย มูลปัณณาสก์ ความว่า

ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย นายโคบาล ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูง  
ควรรทำฝูงให้เจริญ องค์ ๑๑ ประการนั้นเป็นไฉน ดูก่อนภิกษุทั้งหลายนายโคบาลในโลกนี้รู้จักรูป  
ฉลาดในลักษณะ เป็นผู้คอยชี้ไขชี้แจง ปิดบังแผล สมควนให้ รู้จักทำ รู้จักให้โคตี้ม รู้จักทาง ฉลาด  
ในสถานที่โคเที่ยวหากิน รีดนมให้เหลือไว้บูชาโคที่เป็นพ่อดูฝูงด้วยการบูชาเป็นอดิเรก<sup>๖๗</sup>

<sup>๖๗</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๘๕/๒๙๒.

## ณ. ลักษณะสูตร

ลักษณะสูตร ที่มณิกาย ปาฏิกวรรค กล่าวถึง สมัยเมื่อพระผู้มีพระภาคประทับอยู่ที่พระวิหารเชตวัน เขตพระนครสาวัตถี ความว่า

พระมหาบุรุษยินดีในวจีสัง ในธรรม (กุศลกรรมบถ) ความฝึกตน ความสำรวม ความเป็นผู้สะอาด ศีลที่เป็นอาศัย อุโบสถกรรม ความไม่เบียดเบียนเหล่าสัตว์ และกรรมอันไม่สาหัส สมาทานแล้วมั่นคง ทรงประพฤติมาแล้วอย่างรอบคอบ เพราะกรรมนั้น พระมหาบุรุษจึงหลีกไปสู่อไตรทียะ เสวยความสุขและสมบัติเป็นที่เพิลิตเพลินยินดี จุตติจากไตรทียะแล้ว เวียนมาในโลกนี้ เหยียบปลุ่ด้วยฝ่าพระบาทอันเรียบ พวกพราหมณ์ผู้ทำนายพระลักษณะมาประชุมกันแล้วทำนายว่า พระราชาขุมารนี้มีฝ่าพระบาทประดิษฐานเรียบ เป็นคฤหัสถ์หรือบรรพชิต ก็ไม่มีใครชมได้ พระลักษณะนั้นย่อมเป็นนิมิตส่องเนื้อความนั้น พระราชาขุมารนี้ เมื่ออยู่ครองฆราวาสไม่มีใครสามารถชมได้ มีแต่ครอบงำพวกปรปักษ์เหล่าศัตรูมีอาจย่ำยีได้ ใคร ๆ ที่เป็นมนุษย์ในโลกนี้หาชมได้ไม่ เพราะผลแห่งกุศลกรรมนั้น ถ้าพระราชาขุมารเช่นนั้น เข้าถึงบรรพชา ทรงยินดียิ่งด้วยความพอใจในเนกขัมมะ จะมีพระปรีชาเห็นแจ่มแจ้งเป็นอัครบุคคล ไม่ถึงความเป็นผู้อันใคร ๆ ชมได้ ย่อมเป็นผู้สูงสุดกว่านรชน อันนี้แลเป็นธรรมดาของพระขุมารนั้น<sup>๖๘</sup>

ลักษณะสูตร ระบุถึง ของบุคลิกลักษณะแห่งความเป็นมหาบุรุษ เปรียบกับบุคลิกลักษณะของผู้ว่า โดยได้ระบุว่า มี ๓๒ ประการ คือ

๑. มีพระบาทประดิษฐานเป็นอันดี พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
๒. พื้นภายใต้ฝ่าพระบาทมีจักรเกิดขึ้น มีซี่กำข้างละพัน มีกง มีดุม บริบูรณ์ด้วยอาการทั้งปวง
๓. มีสันพระบาทยาว
๔. มีพระองคุลียาว
๕. มีฝ่าพระหัตถ์และฝ่าพระบาทอ่อนนุ่ม
๖. มีฝ่าพระหัตถ์และฝ่าพระบาทมีลายดุษฎาข่าย
๗. มีพระบาทเหมือนสังข์คว่ำ
๘. มีพระขงฆ์เรียวดุษฎาข่ายเนื้อทราย
๙. เสด็จสถิตยืนอยู่มีได้น้อมลง เอาฝ่าพระหัตถ์ทั้งสองลูบคลำได้ถึงพระชาณู (เข่า) ทั้งสอง
๑๐. มีพระคุษะ (องคชาติ) เร้นอยู่ในฝัก
๑๑. มีพระฉวีวรรณดุจวรรณแห่งทองคำ
๑๒. มีพระฉวีละเอียดย เพราะพระฉวีละเอียดย ฐลิตะเองจึงมีติดอยู่ในพระกายได้

<sup>๖๘</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๓/๑๓๖.

๑๓. มีพระโลมชาติเส้นหนึ่ง ๆ เกิดในชุมละเส้น
๑๔. มีพระโลมชาติปลายขึ้นซ้อนบน สีเขียว เหมือนดอกอัญชัญ ขดเป็นกมลเวียนขวา
๑๕. มีพระกายตรงเหมือนกายพรหม
๑๖. มีพระมังสะ (เนื้อ) เต็มในที่ ๗ สถาน คือ หลังมือ ๒ หลังเท้า ๒ บ่า ๒ และคอ ๑
๑๗. มีกึ่งพระกายท่อนบนเหมือนกึ่งกายท่อนหน้าของสีหะ
๑๘. มีระหว่างพระอังสะเต็ม (หลังเต็มไม่เป็นร่อง)
๑๙. มีทรวงตรงดุจตันไทร วาของพระองค์เท่ากับพระกายของพระองค์
๒๐. มีลำพระศอกกลมเกลี้ยง
๒๑. มีปลายเส้นประสาทสำหรับบริบรอาหารอันดี
๒๒. มีพระหนุดุจคางราชสีห์
๒๓. มีพระทนต์ ๔๐ ซี่
๒๔. มีพระทนต์เรียบเสมอกัน
๒๕. มีพระทนต์ไม่ห่าง (เรียบชิดกัน)
๒๖. มีพระทาส (เขี้ยว) ขาวงาม
๒๗. มีพระชีวหาใหญ่
๒๘. มีพระสุรเสียงดุจเสียงแห่งพรหม ตรัสมีสำเนียงดังกกรเวก
๒๙. มีพระเนตรดำสนิท (ดำคม)
๓๐. มีดวงพระเนตรดุจตาแห่งโค
๓๑. มีพระอุณาโลมบังเกิด ณ ระหว่างพระขนง สีขาวอ่อน ดังปุยนุ่น
๓๒. มีพระเศียรดุจประดับด้วยกรอบพระพักตร์ (สดใสมีประกาย)<sup>๖๙</sup>

**สรุปได้ว่า** ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้นำต้องมีความรู้และความประพฤติที่เหมาะสม คอยกำกับตน โดยเนื้อหาสาระจากพระสูตรต่าง ๆ ได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในทางพุทธศาสนามีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นพระสูตรจำนวนมาก ผู้นำแบบเชิงพุทธต้องใช้หลักธรรมดำเนินยุทธศาสตร์ในการปกครอง ซึ่งล้วนนำไปสู่การขัดเกลาตนเองทั้งทางกาย วาจา และใจ ให้สะอาดบริสุทธิ์ขึ้น ซึ่งผู้นำหรือผู้ปกครองที่มีธรรมเป็นหลักชัย จักสำเร็จสมหวังในการครอบครองความสมบูรณ์ และได้รับความเคารพนับถือจากหมู่ประชาชนด้วย

<sup>๖๙</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๑๓๒-๑๓๕.

## ๒.๑.๖ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามศาสตร์สมัยใหม่

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามศาสตร์สมัยใหม่ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลายหลาก จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

### ก. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. ๑๙๓๐-๑๙๔๐ แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเอง ตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างของการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ได้แก่

๑. The Tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๔ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านั้นออกมา

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait theories of leadership) มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ (Trait) เช่น ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่าง หรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่า บุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด โดยแบ่งคุณลักษณะ (Trait) เป็น ๓ ประเภท<sup>๗๐</sup> คือ

ประเภทที่ ๑ ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Trait) ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล จิตใจ ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง

ประเภทที่ ๒ ความสามารถ (Abilities) ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ

---

<sup>๗๐</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ”, ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖): ๔๖.

ประเภทที่ ๓ ทักษะทางสังคม (Social Skills) ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติและการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ การใช้วิธีการทางการทูตหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ คล้อยตาม การมีส่วนร่วม

คุณลักษณะผู้นำ (Trait of leadership) เป็นเครื่องชี้แนะหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำ แต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของผู้นำ แต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำ ที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำ ที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่า ตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป โดยที่คุณลักษณะความเป็นผู้นำควรต้องมีในเบื้องต้น มี ๖ ประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง ร่างกายสง่างาม
๒. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี
๓. สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อสาร การสื่อความหมายและการพูด
๔. บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
๖. ลักษณะทางสังคม ผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม<sup>๗๑)</sup>

## ข. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

ระหว่างปี พ. ศ. ๒๔๙๓ ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำ เชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขา ไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิงสไตล์ความเป็นผู้นำ คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรม หรือการกระทำที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

<sup>๗๑)</sup> ปิยะนุช เงินคล้าย, เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การ (PS 708), (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๔.

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับวิถีทางที่บุคคลนำ และพวกเขาจะใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่า สไตล์ความเป็นผู้นำ ได้แก่ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ความเป็นผู้นำทุกอย่างจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายใน “สไตล์” ที่พวกเขาใช้เพื่อ ที่จะให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ปัจจัยสองอย่างที่ถุกเน้นภายในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ การมุ่งงานและการมุ่งคน การมุ่งงานหมายถึง งาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน การมุ่งคนหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยชิแกน มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

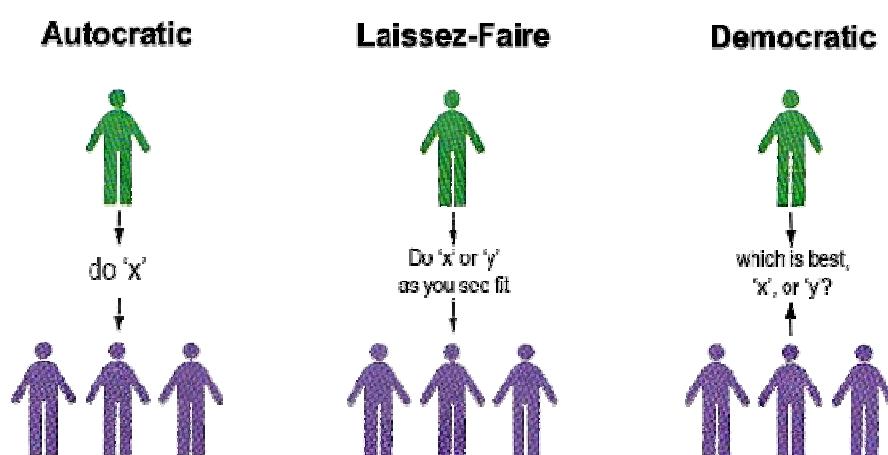
ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด การศึกษาครั้งแรกได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี พ.ศ. ๒๔๘๑ มีการศึกษาทดลองภาวะผู้นำ ๓ แบบ คือ

แบบที่ ๑ แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม และตัดสินใจโดยผู้นำ

แบบที่ ๒ แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และกฎเกณฑ์ที่สำคัญ

แบบที่ ๓ แบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม

## Leadership Styles



ภาพที่ ๒.๑ สไตล์ความเป็นผู้นำ<sup>๗๒</sup>

<sup>๗๒</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๗.

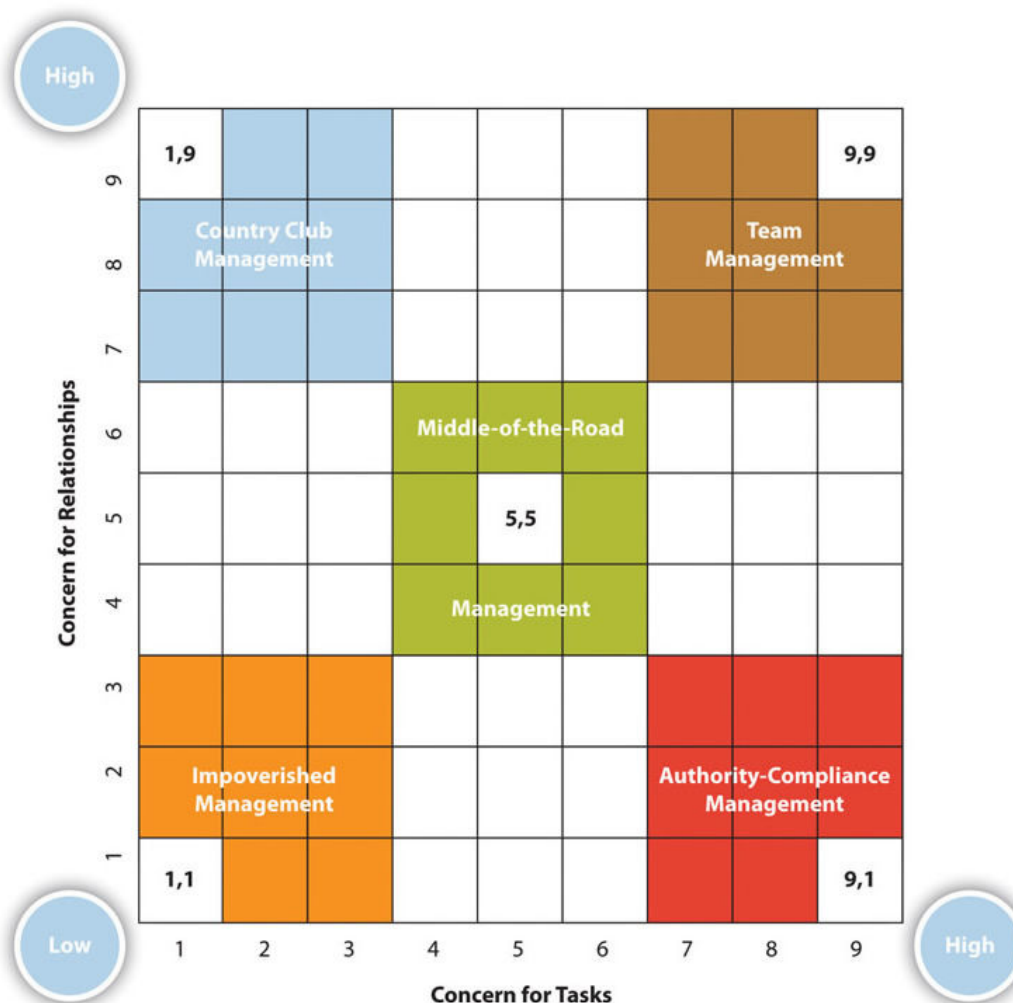
ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่าง (เด็กวัยรุ่นยี่สิบคน) ที่ถูกใช้และขอบเขตในการวิจัยที่แคบจึงจำกัดการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ค่อนข้างมาก ที่นอกเหนือจากตัวอย่างศึกษา แต่กระนั้นการศึกษาความเป็นผู้นำของไอโอวา จะนำมาซึ่งยุคของพฤติกรรม แทนที่จะเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ได้รับความสนใจภายในการวิจัย

ต่อมา มหาลัทธิมิชแกนได้ดำเนินการศึกษาผู้นำของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะพิจารณาว่า ผู้นำได้กระทำอะไรบางอย่างที่แตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มงานสองกลุ่มบนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม พวกเขาได้รับพฤติกรรมของผู้นำสองแบบ ที่ปลายสุดด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่อง จะเป็นพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-centered Behavior) และปลายสุดอีกด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่องจะเป็นพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Job-centered Behavior) ด้วยวิธีการมุ่งคน ผู้บริหารจะมุ่งความสนใจของพวกเขาไปยังการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ทุ่มเทให้กับเป้าหมาย การดำเนินงานที่สูงด้วยวิธีการมุ่งงานผู้บริหารจะแบ่งงานเป็นงานประจำวัน กำหนดวิธีการทำงานและควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานสูง (เปรียบเทียบกับกลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานต่ำ) หัวหน้างานจะมุ่งใช้การควบคุมที่ไม่เข้มงวด และตอบสนองต่อปัญหาด้วยการช่วยเหลือ แต่คำอธิบายเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายตามสภาพการณ์ได้ทุกเวลา เพราะเป็นไปได้ว่าผู้นำบางคนก็เน้นทั้งคนและงาน

ผลการวิจัยที่แพร่หลายต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งไอโอไอ โดยที่นักวิจัยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอ ได้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน การมุ่งคน (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการให้ความสำคัญกับความรูสึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (initiating structure) นั้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของการกำหนดการผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ การมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำ, การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง, การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ, หรือการมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง และผลการวิจัยพบว่าสไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานและความพอใจสูงกว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่น แต่กระนั้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูง/มุ่งงานต่ำ หรือมุ่งคนต่ำ/มุ่งงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นสไตล์การมุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง อาจจะไม่ดีที่สุดเสมอไป<sup>๗๓</sup>

ต่อมา มหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอ และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากการวิจัยของพวกเขาเองด้วยการพัฒนาตารางการบริหารหรือตารางความเป็นผู้นำ (The Managerial Grid) ขึ้นมา

<sup>๗๓</sup> Dessler Gary, Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, p. 300.



ภาพที่ ๒.๒ ตารางการบริหารหรือตารางความเป็นผู้นำ (The Managerial Grid)<sup>๗๔</sup>

ตารางการบริหารจะระบุมิติสองมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่าเป็นการมุ่งคนและ การมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนน ๙ จะหมายถึงการมุ่ง งานสูงมาก และ ๑ จะหมายถึงการมุ่งงานต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุ เป้าหมาย มิติที่สองคือ การมุ่งคนที่ถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนนด้วย ๙ จะหมายถึงการมุ่ง คนสูงมาก และ ๑ จะหมายถึงการมุ่งคนต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งคนสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและ พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยตำแหน่ง ๙,๙ (มุมขวาบนของตาราง ความเป็นผู้นำ) จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือผู้บริหารที่มุ่งงานสูงและ คนสูงพร้อมกัน จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบหรือสไตล์การบริหารในตารางความเป็น ผู้นำสามารถอธิบายได้ ดังนี้

<sup>๗๔</sup> สมยศ นาวิกการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, หน้า ๑๗๐.

การบริหารสไตล์ ๑,๑ (Impoverished Management) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

การบริหารสไตล์ ๑,๙ คือ การบริหารแบบสโมสร (Country-club Management) มุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ

การบริหารสไตล์ ๙,๑ คือ การบริหารแบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (Task or Authoritarian Management) มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ

การบริหารสไตล์ ๕,๕ คือ การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road Management) มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง

การบริหารสไตล์ ๙,๙ คือ การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team or Democratic Management) มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง

ข้อสรุปสำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สไตล์ความเป็นผู้นำ ยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความ สัมพันธ์ที่ชัดเจน ระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำ และผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้นำไม่ได้ใช้สไตล์ความเป็นผู้นำแบบเดียวอย่างสม่ำเสมอ หลักฐานคือ ผู้นำอาจจะปรับสไตล์ความเป็นผู้นำตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ เหตุผลประการที่สองคือ การขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนได้ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแทนที่จะพยายามระบุสไตล์ความเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพ เราควรจะเข้าใจสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนเหมาะสมที่สุดกับองค์กร งาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละประเภท เป็นต้น<sup>๗๕</sup>

### ค. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership)

ทฤษฎีตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยการให้ ได้แก่

#### ๑. 3-D Management Style

เรดดิน (Reddin) มีทัศนะว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงาน ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งงานหรือนุ้ยมนสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล โดยนัยนี้ เรดดิน (Reddin) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ คือ

<sup>๗๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๐-๑๗๓.

Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ

Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดดิน (Reddin) มีทัศนะว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพสูงสุด

## ๒. Theory Z Organization

วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

## ๓. Life-Cycle Theories

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน (Reddin) และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน, ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดยนัยนี้จึงได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ แบบ คือ

ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ ๑ คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ ๒ คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ โดยมีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม ผู้นำจะคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๓ (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง

ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๔ (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ความพยายามหาความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการที่องค์การต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

แบบแผนเกิดจาก พฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่ม โดยอธิบายว่าแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไรคือมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดการจัดรูปแบบขององค์การ และช่องทางในการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งเป็นส่วนของพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ

การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่ม ให้ความสนับสนุนแก่ผู้อื่น มีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม และเชื่อว่าลักษณะ หรือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของภาวะการเป็นผู้นำ มีแนวคิดคือ เมื่อผู้นำทำอะไรบางอย่าง ต้องคำนึงถึงความต้องการ ๓ อย่างไปพร้อม ๆ กัน คือ

แนวคิดที่ ๑ ความต้องการของงาน คนมาทำงานร่วมกันก็เพราะงานนั้นยากเกินที่จะทำเพียงคนเดียวได้ ธรรมชาติของงานเป็นตัวกำหนดความต้องการต่าง ๆ และการตอบสนองจากผู้นำจากกลุ่มแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติและความสามารถของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำจึงต้องตระหนักถึงธรรมชาติและความต้องการของกลุ่ม

แนวคิดที่ ๒ ความต้องการของกลุ่มจะไม่ปรากฏออกมาเช่นความต้องการของงานกลุ่ม จะต้องการการส่งเสริมและการบำรุงรักษาระดับความสามัคคีของกลุ่ม นอกจากนี้ กลุ่มก็ยังต้องการสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม

แนวคิดที่ ๓ ความต้องการสุดท้าย คือ ความต้องการส่วนตัวของคนที่มาทำงานในกลุ่มนั้น ซึ่งอาจเป็นความต้องการทางด้านกลุ่มจิตใจ เช่น การยอมรับ สถานภาพคือความรู้สึกว่าได้สิ่งที่มีค่า ซึ่งแต่ละคนให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ส่วนในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามของทีมและทีมที่ดีที่สุดคือ ทีมที่ประกอบด้วยผู้นำที่ปรากฏโดยธรรมชาติภายในองค์การ ผู้นำที่ดีควรกระตุ้นให้คนคิดถึงคุณค่าและความต้องการของงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของส่วนรวมสอดคล้องเข้ากันกับค่านิยมของคนและของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๗๖</sup>

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ ๑๙๖๐-๑๙๘๐ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีที่ดีที่สุด (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม ๓ แบบ หรือ มิติ พฤติกรรมผู้นำ ๒ มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวมาศึกษาสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี

ทฤษฎีที่หลากหลายดังกล่าวนี้ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้ตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกันส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเลอร์ (Fiedler) ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational Control) ๓ สถานการณ์ คือ (๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ (๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น และ (๓) อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้าย แต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไรสิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

<sup>๗๖</sup> เมาริก จอห์น แวน, คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำจากปรมาจารย์ระดับโลก, แปลและเรียบเรียงโดย ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เนท, ๒๕๔๕), หน้า ๓๗-๔๐.

ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดนั้น ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า ๘๐๐ กลุ่มในช่วงเวลากว่า ๑๐ ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟ โดยใช้มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์<sup>๗๗</sup>

**สรุปได้ว่า** ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศาสตร์สมัยใหม่ เป็นการค้นหาความหมาย รูปแบบ คุณลักษณะ หรือคุณสมบัติ ประเภทผู้นำ บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้มีความคิดหลากหลาย โดยเฉพาะทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ที่ทำให้ทราบถึงวิวัฒนาการทางความคิด ตั้งแต่เข้าใจแต่เดิมว่าภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิด มาถึงภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาขึ้นใหม่ได้ ตามสภาพสังคม ปัจจุบัน ที่เรียกว่าผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำมีหลายประเภท มีทั้งแบบเผด็จการ ไม่สนใจลูกน้อง ต้องการแต่ผลสำเร็จ ผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเดียว ถึงอย่างไร ผู้นำ ที่จะเป็นที่ยอมรับและอยู่ได้นาน ก็จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นที่ยกย่องนับถือของผู้อยู่ในองค์กรและนอกองค์กร พัฒนาผู้อยู่ในองค์กรให้มีรู้ความสามารถ ให้มีรายได้และมีอนาคตที่ดี ไปพร้อมกับพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างดียิ่ง จึงจะเรียกว่าเป็นผู้นำที่ดีมีคุณภาพ

### ๒.๑.๗ หลักธรรมสำหรับผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ “หลักธรรมสำหรับผู้นำ” จากทัศนะของนักวิชาการที่หลายหลาก จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

#### ก. ปาปณิกธรรม

ปาปณิกธรรม ๓ ประการ หรือองค์คุณของพ่อค้า (Qualities of a Successful Shopkeeper or Businessman) ประกอบด้วย

๑. จักขุมา ตาดี คือ รู้จักสินค้าดูของเป็นสามารถคำนวณราคากะทุนเก่งกำไร แม่นยำ (Shrewd)

๒. วิรุโรร จิตเจณธูริจ คือ รู้แหล่งซื้อแหล่งขายรู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่ายรู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า (Capable of Administering Business)

๓. นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย คือ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย (Having Good Credit Rating)<sup>๗๘</sup>

พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกกนิบาต ปฐมปณณาสก์ ระบุว่า พระพุทธเจ้าได้ตรัสเกี่ยวกับธรรมะของผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องวิสัยทัศน์ที่ดี มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความว่า

<sup>๗๗</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, หน้า ๑๘๖.

<sup>๗๘</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (นนทบุรี: โรงพิมพ์พิมพ์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๖-๙๗.

ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาล ในโลกทรัพย์ องค์ ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ พ่อค้าในโลกนี้ มีตาดี ๑ มีธุรกิจดี ๑ เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย ๑ พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า สินค้านี้ ซื้อ มาเท่านี้ ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านี้ มีกำไรเท่านี้ พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าชื่อว่ามี ธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ คหบดีหรือ บุตรคหบดีผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคทรัพย์มาก ย่อมรู้จักพ่อค้าในโลกนี้อย่างนี้ว่า พ่อค้าผู้นี้แล มีตาดี มีธุรกิจดี และสามารถที่จะเลี้ยงดูบุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา คหบดีหรือบุตรคหบดีเหล่านั้นย่อมเชื่อเชิญพ่อค้าเหล่านั้นด้วยโภคทรัพย์ว่า นับแต่นี้ไป ท่านจงนำ โภคทรัพย์ไปเลี้ยงดูบุตรภรรยา และใช้คืนให้พวกเราตามกำหนดเวลา พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อม ด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการนี้แล ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในโลกทรัพย์ ฉะนั้นใด ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๓ ประการ ก็ฉนั้นนั่นเหมือนกัน แล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในกุศลธรรม ธรรม ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ มีตาดี ๑ มีธุรกิจดี ๑ เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย ๑ ภิกษุชื่อว่ามีตาดี เป็น อย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ชัดตามความเป็นจริงว่า นี้ทุกข์ นี้ทุกขสมุทัย นี้ทุกขนิโรธ นี้ ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา ภิกษุชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ปรารถนาความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดมีความเข้มแข็ง มี ความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ภิกษุชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุชื่อ ว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เข้าไปหาภิกษุผู้เป็นพหูสูต ผู้เรียนจบคัมภีร์ ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมัทธกา ตามเวลาสมควร สอบสวนได้ถามว่า พุทธพจน์นี้ เป็นอย่างไรเนื้อความแห่งพุทธพจน์นี้เป็นอย่างไร ท่านผู้คงแก่เรียนเหล่านั้นย่อมเปิดเผยธรรมที่ ยังไม่ได้เปิดเผย ทำให้ง่ายซึ่งธรรมที่ยังไม่ได้ทำให้ง่าย และบรรเทาความสงสัยในธรรมที่น่าสงสัย หลายอย่าง ภิกษุชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๓ ประการ นี้แล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในกุศลธรรม<sup>๗๙</sup>

พระพุทธเจ้าตรัสเกี่ยวกับธรรมะของผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องวิสัยทัศน์ที่ดี มีการบริหารจัดการ ที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่น พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่า อนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคต ใน การดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ ประสพการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill

<sup>๗๙</sup> อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕.

๒. วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่าง ๆ ได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญ ในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill

๓. นิสสัยสัมปโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกันแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถ ทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill<sup>๔๐</sup>

โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร โดยที่หากเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมากกว่าข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลางคุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือเขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญหาที่มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูง มาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

การมีวิสัยทัศน์หรือจักษุม้าถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกลมีสายตาปัญญาในการวิเคราะห์หอนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ขณะที่วิรุโรรหรือการจัดการธุระ โดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเปรียบเทียบกับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำและหลักนิสสัยสัมปโนเป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์โดยหลัก ๓ ข้อ ควรมีอยู่ภายในของนักบริหารและหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจกิจการให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่าง ๆ ไปได้<sup>๔๑</sup>

<sup>๔๐</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๓๘-๓๙.

<sup>๔๑</sup> นิตยสารผู้จัดการ, เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://info.gotomanager.com> [๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑].

## ข. อธิปไตย

พระพุทธเจ้าทรงนำเอาอธิปไตยมาอธิบายให้เป็นไปในแง่ของการปฏิบัติธรรมของภิกษุ แต่ก็สามารถนำมาอธิบายในเชิงการปกครองได้ โดยพระองค์ได้ตรัสเรื่อง อธิปไตย ๓ ประการ ความว่า

ภิกษุทั้งหลาย อตฺตาทิปไตย เป็นอย่างไร คือภิกษุในธรรมวินัยนี้อยู่ป่าบ้าง อยู่ตามโคนต้นไม้บ้าง อยู่ในเรือนว่างบ้าง ย่อมเห็นประจักษ์ว่า เราจักออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตไม่ใช่เพราะเหตุแห่งจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ เราออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิต ไม่ใช่เพราะเหตุแห่งความมีหรือความไม่มีเช่นนั้น อนึ่ง เราถูกชาติ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสครอบงำ ชื่อว่าทุกข์ครอบงำ มีทุกข์อยู่ตรงหน้า ทำอย่างไร การทำที่สุดแห่งกองทุกข์ทั้งสิ้นนี้จะพึงปรากฏ การที่เราละกามเช่นใดแล้วจึงออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิต เราพึงแสวงหากามเช่นนั้นหรือกามที่เลวกว่านั้น นั้นไม่สมควรแก่เราเลย ภิกษุนั้นเห็นประจักษ์ว่า ความเพียรที่เริ่มไว้แล้วจักไม่ย่อหย่อน สติที่ตั้งมั่นแล้วจักไม่เลอะเลือน กายที่สงบแล้วจักไม่กระสับกระส่าย จิตที่ตั้งมั่นแล้วจักมีอารมณ์ที่แน่วแน่ เธอทำตนเท่านั้นให้เป็นใหญ่ ละอกุศล บำเพ็ญกุศล ละกรรมที่มีโทษ บำเพ็ญกรรมที่ไม่มีโทษ รักษาตนให้บริสุทธิ์ ภิกษุทั้งหลาย นี้เรียกว่า อตฺตาทิปไตย

ภิกษุทั้งหลาย โลกาธิปไตย เป็นอย่างไร คือภิกษุในธรรมวินัยนี้อยู่ในป่าบ้าง อยู่ตามโคนต้นไม้บ้าง อยู่ในเรือนว่างบ้าง ย่อมเห็นประจักษ์ว่า เราออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิต ไม่ใช่เพราะเหตุแห่งจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ เราออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิต ไม่ใช่เพราะเหตุแห่งความมีหรือความไม่มีเช่นนั้น อนึ่ง เราถูกชาติ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสครอบงำ ชื่อว่าถูกทุกข์ครอบงำ มีทุกข์อยู่ตรงหน้า ทำอย่างไร การทำที่สุดแห่งกองทุกข์ทั้งสิ้นนี้จะพึงปรากฏ ก็บวชแล้วอย่างนี้พึงคิดเรื่องกาม เรื่องปองร้าย เรื่องเบียดเบียน โลกสันนิวาส (การอยู่ร่วมกันของสัตว์โลก) นี้ใหญ่ ก็ในโลกสันนิวาสใหญ่ มีสมณพราหมณ์ผู้มีฤทธิ์ มีตาทิพย์ รู้จิตของบุคคลอื่น สมณพราหมณ์เหล่านั้นมองเห็นได้แม้จากที่ไกล แม้อยู่ใกล้ก็ไม่ปรากฏ รู้จิต (ของบุคคลอื่น) แม้ด้วยจิต (ของตน) สมณพราหมณ์แม้เหล่านั้นพึงรู้จักเราอย่างนี้ว่า ท่านผู้เจริญทั้งหลาย โปรดดูกุลบุตรนี้ เพราะมีศรัทธา เขาจึงออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิต เต็มไปด้วยบาปอกุศลธรรมอยู่ แม้เทวดาผู้มีฤทธิ์ มีตาทิพย์ รู้จิตของบุคคลอื่นก็มีอยู่ เทวดาเหล่านั้นย่อมปรากฏจากที่ไกลบ้าง เข้ามาใกล้แล้วกลับมองไม่เห็นบ้าง ย่อมรู้ด้วยจิตบ้าง เทวดาเหล่านั้นพึงรู้จักเราอย่างนี้ว่า ท่านผู้เจริญทั้งหลาย โปรดดูกุลบุตรนี้ เพราะมีศรัทธาเขาจึงออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิต เต็มไปด้วยบาปอกุศลมูลอยู่ ภิกษุนั้นเห็นประจักษ์ว่า ความเพียรที่เราเริ่มไว้แล้วจักไม่ย่อหย่อน สติที่ตั้งมั่นแล้วจักไม่เลอะเลือน กายที่สงบแล้วจักไม่กระสับกระส่าย จิตที่ตั้งมั่นแล้วจักมีอารมณ์แน่วแน่ เธอทำโลกเท่านั้นให้เป็นใหญ่ ละอกุศล บำเพ็ญกุศล ละกรรมที่มีโทษ บำเพ็ญกรรมที่ไม่มีโทษ รักษาตนให้บริสุทธิ์ ภิกษุทั้งหลาย นี้เรียกว่า โลกาธิปไตย<sup>๕๒</sup>

<sup>๕๒</sup> อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑-๒๐๓.

ภิกษุทั้งหลาย ธรรมาธิปไตย เป็นอย่างไร คือภิกษุในธรรมวินัยนี้อยู่ในป่าบ้าง อยู่ตามโคนไม้บ้าง อยู่ในเรือนว่างบ้าง ย่อมเห็นประจักษ์ว่า เราออกบวชจากเรือน บวชเป็นบรรพชิต ไม่ใช่เพราะเหตุแห่งจีวร ปิณฑบาต เสนาสนะ เราออกบวชจากเรือน บวชเป็นบรรพชิต ไม่ใช่เพราะ เหตุแห่งความมีหรือความไม่มีเช่นนั้น อนึ่ง เราถูกชาติ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสครอบงำ ชื่อว่าถูกทุกข์ครอบงำ มีทุกข์อยู่ตรงหน้า ทำอย่างไร การทำที่ถูกต้องทุกข์ทั้งสี่นี้ จะพึงปรากฏ พระธรรมอันพระผู้มีพระภาคตรัสไว้ดีแล้ว ผู้ปฏิบัติจะพึงเห็นชัดด้วยตนเอง ไม่ประกอบด้วยกาล ควรเรียกให้มาดู ควรน้อมเข้ามาในตน อหิงสาอันรู้เฉพาะตน ก็เพื่อนพรหมจรรย์ผู้รู้เห็นอยู่ มีอยู่ การที่เราบวชในธรรมวินัยที่พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ดีแล้วอย่างนี้ พึงเกียจคร้านประมาทอยู่นั้นไม่สมควรแก่เราเลย ภิกษุทั้งหลาย ย่อมเห็นประจักษ์ว่า ความเพียรที่เราเริ่มไว้แล้วจักไม่ย่อหย่อน สติตั้งมั่นแล้วจักไม่เลอะเลือน กายที่สงบแล้วจักไม่กระสับกระส่าย จิตที่ตั้งมั่นแล้วจักมีอารมณ์แน่วแน่ เจริญกรรมเท่านั้นให้เป็นใหญ่ ละอกุศล บำเพ็ญกุศล ละกรรมที่มีโทษ บำเพ็ญกรรมที่ไม่มีโทษ รักษาตนให้บริสุทธิ์ ภิกษุทั้งหลาย นี้เรียกว่า ธรรมาธิปไตย<sup>๘๓</sup>

อธิปไตย หมายถึง ความเป็นใหญ่ อันเป็นสิทธิ์หรืออำนาจในตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในการดำรงชีวิต ทั้งในลักษณะของการเป็นผู้นำ ผู้ปกครอง และผู้ปฏิบัติ อันจะทำให้สังคมเจริญ และเกิดความสงบสุข มี ๓ ประการ ดังนี้

๑. อัตตาธิปไตย (Supremacy of Self) ได้แก่ การให้อำนาจไว้กับคน ๆ เดียว เช่น มอบให้แก่พระราชา หรือผู้ยิ่งใหญ่คนใดคนหนึ่ง<sup>๘๔</sup> อัตตาธิปไตย ถ้ามองในแง่ของการบริหารการปกครองก็จะหมายถึง การปกครอง ที่ใช้อำนาจของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน กล่าวคือ อำนาจการปกครองทั้งหมด อันได้แก่ อำนาจนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร และอำนาจตุลาการ ขึ้นอยู่กับบุคคลคนเดียวเท่านั้น ส่วนบุคคลอื่นเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง หรือรับนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของอำนาจเท่านั้น ดังเช่นในสมัยพุทธกาลนั้น พระพุทธเจ้าก็เคยปกครองในระบอบนี้เหมือนกัน ในขณะที่เริ่มประกาศพระศาสนาใหม่ ๆ เพราะอะไร ๆ ก็ขึ้นอยู่กับพระองค์เพียงผู้เดียว เช่น การอุปสมบทแบบเอหิภิกขุ อุปสัมปทา แต่พระองค์ก็ทรงใช้ระบบนี้ได้ไม่นาน จากนั้นจึงมอบอำนาจให้สาวกปฏิบัติแทน<sup>๘๕</sup> และในประเทศไทยของเรามาสมัยก่อนนั้น การปกครองก็ใช้ระบบนี้ซึ่งเป็นแบบระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ระบอบเผด็จการ การปกครองระบอบนี้พระราชามีอำนาจสิทธิ์ขาดในการปกครองแผ่นดิน เช่น ในระบบกษัตริย์แบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ องค์พระมหากษัตริย์จะทรงเป็นศูนย์รวมอำนาจการปกครอง เป็นต้น ระบบการปกครองนี้มีผลนำไปในทางที่ดี และไม่ดีได้เช่นกัน แยกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

<sup>๘๓</sup> อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๓.

<sup>๘๔</sup> สุรพล สุยะพรหม, การเมืองกับการปกครองของไทย, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๓.

<sup>๘๕</sup> จานงค์ ทองประเสริฐ, พระพุทธศาสนากับสังคมและการเมือง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดันอ้อ แกรมมี จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๑๓๕-๑๓๗.

ลักษณะที่ ๑ นำความผาสุกมาสู่ประชาชน หากพระราชาผู้ปกครองใช้อำนาจที่เป็นธรรมในการปกครอง เมื่อจะสั่งการอันใดด้วยความเด็ดขาดและเป็นธรรม ผู้รับบัญชาการนั้นก็ต้องปฏิบัติโดยเร็ว ผลที่จะตามมาก็จะเป็นผลดีนำความผาสุกมัยมาสู่ประชาชนภายใต้การปกครองของพระองค์ และก็เป็นการง่ายอีกเหมือนกันที่การปกครองระบอบนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาชนเป็นอย่างมากทีเดียว เพราะสามารถสั่งการได้โดยไม่ฟังเสียงคัดค้านจากมหาชนหรือคนใกล้ชิดแต่ประการใด แม้ว่าคนเหล่านั้นจะเสียผลประโยชน์ของเขาไปก็ตามที แต่เพื่อประโยชน์สุขของคนหมู่มากแล้วผู้ปกครองก็ไม่เห็นแก่กลุ่มชนเหล่านั้น ฉะนั้นเมื่อจะสั่งการก็สามารถทำได้โดยลำพังตนเองทันที ผลที่จะตามมาก็คือประโยชน์สุขของมหาชน นั่นเอง

ลักษณะที่ ๒ นำความเดือดร้อนมาสู่ประชาชน เพราะหากพระราชาผู้ปกครองใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมหรือปกครองโดยอธรรม ก็จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนไม่ได้รับความผาสุกจากการปกครองในระบอบนี้ และก็เป็นการง่ายที่ผู้ปกครองจะแสวงหาหรือกอบโกยผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือบริวารญาติพี่น้องของตนได้<sup>๕๖</sup>

๒. โลกาธิปไตย (Supremacy of the World) หมายถึง ความมีโลกเป็นใหญ่ หรือปรารถนาโลก (คนหมู่มาก) เป็นใหญ่<sup>๕๗</sup> คำว่า โลกาธิปไตย มาจากศัพท์ “โลก” สันนิษฐานกับ “อธิปไตย” โลก ณ ที่นี้หมายถึงราชรัฐหรือสังคม ในอินเดีย โลกสภา หมายถึง สภาประชาชน คือสภาล่าง (ในอินเดียมีสองสภา อีกสภาหนึ่งคือ ราชยสภา หรือสภาสูง) โลกาธิปไตยจึงอาจถือได้ว่าเป็นการปกครองที่ใกล้เคียงกับประชาธิปไตย เพราะมีความหมายว่ยากให้พลเมืองเป็นใหญ่ ปัจจุบันมีใช้ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ถ้าเป็นประเภทประชาธิปไตยโดยตรง ก็จะทำให้ประชาชนทั้งประเทศมาประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับกิจการบ้านเมือง ประชาธิปไตยโดยตรงสามารถใช้ได้เฉพาะในประเทศเล็ก ๆ เช่น นครรัฐต่าง ๆ ของกรีกโบราณ เป็นต้น และประเภทประชาธิปไตยโดยอ้อม ซึ่งเป็นประชาธิปไตยแบบตัวแทน กล่าวคือเมื่อไม่สามารถนำประชาชนมาประชุมแสดงความเห็นพร้อม ๆ กันได้ทั้งประเทศ ก็ให้ประชาชนเหล่านั้นเลือกตัวแทนของตนเองขึ้นมาทำหน้าที่แทน ตัวแทนเหล่านั้นออกเสียง หรือแสดงความคิดเห็นอย่างไร ก็ถือว่าเป็นความคิดเห็นของบุคคลที่เลือกตนมา แต่โลกาธิปไตยอาจรวมถึงลัทธิปกครองโดยคนาธิปไตยหรือระบบขุนนางก็ได้ ทำนองระบบสามัคคีธรรมโบราณ เพราะถือว่าชนชั้นปกครองเหล่านั้นเป็นตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ หรือแม้ลัทธิคอมมิวนิสต์หรือสังคมนิยมก็ถือว่าเป็นประชาธิปไตยโดยตรงเหมือนกัน เพราะต่อต้านระบบนายทุนเพื่อให้กลายมาเป็นระบบของคนหมู่มากในสังคม แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันเรายึดประชาธิปไตยแบบเสรีนิยมที่ถือว่าปัจเจกชนสำคัญกว่าสังคม คนแต่ละคนเท่าเทียมกันและมีสิทธิอันละเมิดไม่ได้ เช่น สิทธิในอิสรภาพ เป็นต้น<sup>๕๘</sup>

<sup>๕๖</sup> ปรีชา ช่างขวัญยืน, *ทรงสนะทางการเมืองของพระพุทธศาสนา*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สามัคคีสาสน์ จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๕.

<sup>๕๗</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, หน้า ๑๒๕.

<sup>๕๘</sup> สุรพล สุยะพรหม, *การเมืองกับการปกครองของไทย*, หน้า ๒๕๔.

๓. ธรรมาธิปไตย (Supremacy of the Dhamma) ธรรมาธิปไตย หมายถึง ความมีธรรมเป็นใหญ่ หรือปรารถนาธรรมเป็นใหญ่<sup>๘๙</sup> คือ การปกครองที่ยึดถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับความถูกต้องเท่านั้น ไม่ได้อิงอาศัยอำนาจหรือเกียรติยศ รวมถึงพรรคพวกญาติพี่น้องแต่อย่างใดไม่ การปกครองในลักษณะนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะนำมาใช้กับทุกยุคสมัย เพราะไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นอมตะเหมือนพระธรรม ดังที่กล่าวว่า ความจริงเป็นสิ่งไม่ตาย แม้จะกล่าวอีกสักกี่ครั้งก็ยุคสมัยก็คงเป็นอยู่อย่างนั้น อำนาจสูงสุดขึ้นอยู่กับธรรมะคือความถูกต้องโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นความเห็นของคนส่วนใหญ่หรือคนส่วนน้อยก็ตาม แม้จะเป็นความเห็นของบุคคลคนเดียว ทว่าเป็นความเห็นที่ชอบธรรมหรือเป็นความเห็นที่ถูกต้อง ก็ถือเอาตามนั้น

อธิปไตยทั้ง ๓ นั้น พระพุทธเจ้าทรงยกย่องธรรมาธิปไตยว่าประเสริฐที่สุด โลกาธิปไตยก็ยิ่งดีกว่าอัตตาธิปไตย ถึงอย่างไรพระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ตำหนิระบบเผด็จการที่ใช้อัตตาธิปไตย ถ้าเผด็จการนั้นยึดมั่นในธรรมในความถูกต้อง เป็นธรรม ชอบธรรม มีความรัก ความเมตตา ความปรารถนาดีต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง ต่อประชาชน เหมือนพ่อปกครองลูก (Paternalism) และมีได้ยกย่องว่าระบอบประชาธิปไตยหรือโลกาธิปไตยนั้นประเสริฐที่สุด แม้นักปรัชญาเมธีทางการเมืองยุคปัจจุบัน ก็เห็นด้วยกับพระพุทธเจ้า โดยกล่าวว่า ประชาธิปไตยเป็นระบอบการปกครองที่เลวร้ายที่สุด<sup>๙๐</sup>

การปกครองที่ดีเลิศตามนัยแห่งพุทธศาสนา คือ ธรรมาธิปไตย ได้แก่ การยกย่องธรรมะให้เป็นใหญ่ทั้งในหมู่ผู้นำและประชาชนทั่วไป มีการเทิดทูนผู้มีคุณธรรมให้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน การปกครองสมัยพระเจ้าอโศกมหาราชหลังจากที่ทรงยอมรับนับถือพุทธศาสนาแล้ว ถือว่าเป็นแบบธรรมาธิปไตย ธรรมาธิปไตยยกย่องผู้มีธรรมะ และเป็นการปกครองที่อยู่ในกรอบแห่งศีลธรรมและจริยธรรม และมุ่งให้ราษฎรยึดธรรมะเป็นเกณฑ์<sup>๙๑</sup>

### ค. อิทธิบาทธรรม

อิทธิบาทธรรม หรือ อิทธิบาท ๔ คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมแก่ความเป็นผู้นำหรือนักปกครอง ผู้ปรารถนาความสำเร็จในการทำงาน มี ๔ ประการ ดังนี้

๑. ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๒. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓. จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝนไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

<sup>๘๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๕.

<sup>๙๐</sup> วิรัช ธีรพันธุ์เมธี, พุทธปรัชญาการปกครอง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๙๑</sup> สุรพล สุยะพรหม, การเมืองกับการปกครองของไทย, หน้า ๒๕๔.

๔. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ วิถีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

วิมลูปชาดก ระบุถึง การนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ ซึ่งว่าด้วยเรื่อง ผู้ไม่เกียจคร้าน โดยคราวนั้น พระพุทธเจ้าประทับอยู่ที่เมืองสาวัตถี ทรงปรารภภิกษุรูปหนึ่งที่ย่อหย่อนต่อการปฏิบัติพระกรรมฐาน จึงทรงแสดงว่าในอดีตกาล เขามีไข้คนเกียจคร้าน ในชาตินี้จึงอย่าเป็นคนเกียจคร้านเลย ซึ่งมีรายละเอียดสังเขป ความว่า

ในอดีตกาล เมื่อพระเจ้าพรหมทัตครองราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี พระโพธิสัตว์ถือปฏิสนธิในตระกูลพ่อค้าเกวียน พระโพธิสัตว์นั้นเจริญวัยแล้ว เทียวกระทำการค้าด้วยเกวียน ๕๐๐ เล่ม พระโพธิสัตว์นั้นเดินทางกันดารไปในทะเลทรายแห่งหนึ่งมีระยะประมาณ ๖๐ โยชน์ ขบวนเกวียนบรรทุกพิน น้ำ น้ำมัน และข้าวสารเป็นต้น เดินทางเฉพาะกลางคืน ในเวลาอรุณขึ้นกระทำการเกวียนให้เป็นวงแล้ว ให้ทำปะรำไว้เบื้องบนทำกิจในเรื่องอาหารให้เสร็จแต่เช้าตรู่แล้วนั่งในร่มเงาจนหมดวัน เมื่อพระอาทิตย์อัสดงแล้ว บริโภคอาหารเย็น เมื่อพื้นดินเกิดความเย็น จึงเทียมเกวียนเดินทางไป การไปเหมือนกับการไปในทะเลนั้นแหละ ย่อมจะมีในทางกันดารนั้น มีคนคอยดูดาวนำทางไป เมื่อเดินทางได้ ๕๙ โยชน์ทุกคนจึงกินอาหารเย็น ใช้พินและน้ำจันทน์เพราะเห็นว่าเหลืออีกเพียงราตรีเดียวก็จะถึงที่หมาย เมื่อเดินทางต่อ คนนำทางเผลอหลับไปทำให้ขบวนเกวียนหลงทางกลับมาที่เดิม ทุกคนจึงหมดหวังและเศร้าโศกอยู่ พระโพธิสัตว์คิดว่า เมื่อเราละความเพียรเสีย คนทั้งหมดนั้นจักพากันฉิบหาย พอเวลาเช้า จึงเทียวไปในเวลาที่ยังมีความเย็น เห็นกอหญ้าแทรกกอหนึ่งจึงคิดว่าหญ้าเหล่านั้นจักเกิดขึ้น เพราะความเย็นของน้ำข้างล่าง จึงให้คนถือจอบมา ให้ขุดลงยังที่นั้น คนเหล่านั้นขุดที่ได้ ๖๐ ศอก เมื่อคนทั้งหลายขุดไปถึงที่มีประมาณเท่านี้ จอบได้กระทบหินข้างล่าง ก็พากันละความเพียรเสีย พระโพธิสัตว์ก็ลงเจี่ยหูฟังเสียงบนก้อนหินได้ยินเสียงน้ำเบื้องล่าง จึงขึ้นมาบอกกะคนรับใช้ว่า ดูก่อนพ่อ เมื่อเธอละความเพียรเสีย พวกเราจักฉิบหาย เธออย่าละความเพียร จงถือเอาค้อนเหล็กนี้ลงไปยังหลุม ขุดที่หินนี้ คนรับใช้นั้นรับคำของพระโพธิสัตว์นั้นแล้ว ไม่ละความเพียรในเมื่อคนทั้งปวงละความเพียรยืนอยู่จึงลงไปขุดหิน หินแตก ๒ ซีกลงไปข้างล่างได้ตั้งขวางกระแสน้ำอยู่ เกลียวน้ำประมาณเท่าลำตาลพุ่งขึ้น คนทั้งปวงพากันดื่มกินแล้วอาบ ผ่าเพลและแอกเป็นต้นที่เหลือเพื่อหุงข้าวยาสูบและภัตตบริโภคและให้โคกิน และเมื่อพระอาทิตย์อัสดงจึงผูกธงใกล้บ่อน้ำ แล้วได้พากันไปยังที่ที่ปรารภมาแล้ว ๆ คนเหล่านั้นขายสินค้าในที่นั้นแล้วได้ลาภ ๒ เท่า ๓ เท่า จึงได้พากันไปเฉพาะที่อยู่ของตน ๆ คนเหล่านั้นดำรงอยู่ในอรรถภาพนั้นจนชั่วยาวแล้วไปตามยถากรรม ฝ่ายพระโพธิสัตว์กระทำความบุญมีทานเป็นต้นได้ไปตามยถากรรมเหมือนกัน ดูภิกษุทั้งหลาย ชนทั้งหลายผู้ไม่เกียจคร้าน ขุดภาคพื้นที่ยาวหลาย ได้พบน้ำในทางทรายนั่น ณ ที่ลานกลางแจ้ง ฉันทิ มณีผู้ประกอบด้วยความเพียรและกำลัง เป็นผู้ ไม่เกียจคร้าน พึงได้ความสงบใจ ฉันทิ<sup>๑๒</sup>

<sup>๑๒</sup> พุ.ชา.เอกก.อ. (ไทย) ๓/๑/๑๗๐-๑๗๗.

โดยนัยเดียวกัน พระพุทธเจ้าได้เคยตรัสกับพระอานนท์เกี่ยวกับคุณวิเศษของอิทธิบาท ๔ ไว้ในมหาปริพพานสูตร ความว่า

อานนท์ กรุงเวสาลินารัณมย์ อุเทนเจตียนารัณมย์ โคตมกเจตียนารัณมย์ สัตตัมพเจตียนารัณมย์ พหุปัตตเจตียนารัณมย์ สารันทเจตียนารัณมย์ ปาวาลเจตียนารัณมย์ อิทธิบาท ๔ ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญ ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว ส่งสมแล้ว ประรภติแล้ว ผู้นั้นเมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้ ๑ กัป หรือเกินกว่า ๑ กัป อิทธิบาท ๔ ตถาคตเจริญ ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว ส่งสมแล้ว ประรภติแล้ว ตถาคตเมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้ ๑ กัป หรือเกินกว่า ๑ กัป<sup>๙๓</sup>

หลักอิทธิบาท ธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือแปลง่ายๆ ว่า ทางแห่งความสำเร็จมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) แปลให้จำง่ายตามลำดับว่า มีใจรักพากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน<sup>๙๔</sup>

#### ง. พรหมวิหารธรรม

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างพระพรหม (พรหม-ประเสริฐ วิหาร-ธรรมเป็นเครื่องอยู่) หมายความว่า ถ้าใครมีพรหมวิหารแล้ว ผู้นั้นชื่อว่า มีธรรมประจำใจที่ประเสริฐ หรือมีธรรมประจำจิตใจเหมือนกับพระพรหม<sup>๙๕</sup> ดังพุทธพจน์ปรากฏในเมตตาสหคตสูตร ความว่า

เมตตาเจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผล มีอะไรเป็นที่สุด กรุณาเจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผลมีอะไรเป็นที่สุด มุทิตาเจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผลมีอะไรเป็นที่สุด อุเบกขาเจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผลมีอะไรเป็นที่สุด ภิกษุทั้งหลาย ในโลกนี้ พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก ในหมู่สัตว์พร้อมทั้งสมณพราหมณ์ เทวดาและมนุษย์ เรายังไม่เห็นบุคคลที่จะทำจิตให้ยินดีได้ ด้วยการตอบปัญหาเหล่านี้ เว้นตถาคตหรือสาวกของตถาคต หรือผู้ที่ฟังจากคำสอนของตถาคตนี้<sup>๙๖</sup>

<sup>๙๓</sup>ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๖๗/๑๑๒.

<sup>๙๔</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๘๔๒.

<sup>๙๕</sup>พระเทพวิสุทธิกวี (พิจิตร จิตวณฺโณ), **การพัฒนาจิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาภูมิบาลวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

<sup>๙๖</sup>ส.ม. (ไทย) ๑๙/๒๓๕/๑๗๖.

พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉย ๆ<sup>๙๗</sup>

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ (Holy Abiding; Sublime States of Mind) ประกอบด้วยหลักธรรมะ ๔ ประการ ได้แก่

๑. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า (Loving-Kindness; Friendliness)

๒. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือนร้อนของปวงสัตว์ (Compassion)

๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป (Sympathetic Joy, Altruistic Joy)

๔. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตราบเรียบเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม (Equanimity; Neutrality; Poise)<sup>๙๘</sup>

### จ. สังคหัตถุธรรม

สังคหัตถุธรรม เป็นหลักธรรมสงเคราะห์บริษัทจำนวนมากได้ ดังที่ พระพุทธเจ้าตรัสเกี่ยวกับ สังคหัตถุ ๔ ประการ ความว่า

<sup>๙๗</sup> สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒนมหาเถร), รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔๕.

<sup>๙๘</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

คุณกริษทุ์ทั้งหลายสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ ๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ ๑ สมานัตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ๑ คุณกริษทุ์ทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล การให้ ๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอในธรรมนั้น ๆ ตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแลเป็นเครื่องสงเคราะห์โลกประดุจสลักเพลาคบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ไม่มีไซ้ ฆราวาสหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นที่น่าสรรเสริญ<sup>๙๙</sup>

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงแสดงธรรมที่ผู้ปกครองพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้ปกครอง เรียกว่า สังคหวัตถุ ซึ่งเป็นหลักการสงเคราะห์ประชาชนของผู้ปกครอง มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ นักปกครองที่ดีต้องมีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ลูกใจคนอื่นไว้ได้ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรได้”<sup>๑๐๐</sup> การทำทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน โดยยึดหลักการให้ทาน ๓ ประการ คือ

อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำ หรือสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากร

อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูงนั่นเอง

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำที่อ่อนหวาน รู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน

๓. อตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น นักปกครองทำอตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ไม่สบาย เป็นต้น

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ คือเมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์” และผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง

คุณธรรม ๔ ประการนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้ และยังความสมัคสมานสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกันด้วย หรือจะเรียกว่าเป็นหลักมหาเสน่ห์ ก็ได้

<sup>๙๙</sup> อ.อ.อุก. (ไทย) ๒๓/๒๔/๒๖๗.

<sup>๑๐๐</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๘๔๔/๒๕๘.

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐของเรานั้น ได้ทรงเจริญคุณธรรม คือ ราชสังคหวัตถุ ๔ ประการ เป็นพระราชจรรยาวัตรของพระองค์อยู่เป็นเนืองนิตย์ ราชสังคหวัตถุธรรม อันเนื่องในพระราชจริยาวัตร ๔ ประการ นั้น โบราณบัณฑิตได้บัญญัติตั้งไว้เป็นแบบอย่างดังนี้

๑. สสฺสเมธ ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมการเกษตร
๒. ปุริสเมธ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมีความสามารถ
๓. สมมาปาส ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในพานิชกรรม เป็นต้น
๔. วาชเปยยะ หรือ วาจาเปยยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ น้ำคำควรดื่ม คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์ เป็นทางแห่งสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยมเชื่อถือ<sup>๑๐๑</sup>

### ฉ. สัปปริสธรรม

สัปปริสธรรม หรือสัปปริสธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ซึ่งก็คือธรรมของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังพุทธพจน์ความว่า “ดูกรผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้จักเหตุ ๑ เป็นผู้รู้จักผล ๑ เป็นผู้รู้จักตน ๑ เป็นผู้รู้จักประมาณ ๑ เป็นผู้รู้จักกาล ๑ เป็นผู้รู้จักบริษัท ๑ เป็นผู้รู้จักบุคคล ๑”<sup>๑๐๒</sup>

ผู้ประกอบด้วยสัปปริสธรรม ๗ ชื่อว่าเป็นผู้ประกอบด้วยสังฆคุณครบบริบูรณ์ แม้พระพุทธเจ้าและพระเจ้าจักรพรรดิก็ทรงประกอบด้วยธรรมเหล่านี้ จึงทรงยังธรรมจักรและอาณาจักรให้เป็นไปด้วยดี สัปปริสธรรม ๗ ประการ มีดังนี้

๑. อัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้น ๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้น ๆ เป็นต้น
๒. อตถัญญตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาสิตข้อนั้น ๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้างดังนี้ เป็นต้น

<sup>๑๐๑</sup>พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), *หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์*, หน้า ๑๔๑.

<sup>๑๐๒</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

๓. อัตตัญญูตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔. มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น

๕. กาลัญญูตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัณญูตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ว่าจะประพฤติต่อชุมชนนั้น ๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น

๗. ปุคคลัญญูตา หรือ ปุคคลปโรปรัญญูตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคล ว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น<sup>๑๐๓</sup>

## ข. ราชธรรม

ราชธรรม หรือทศพิธราชธรรม แปลว่า ธรรมของพระราชาหรือธรรมสำหรับผู้ปกครอง ๑๐ ประการ ที่พระมหากษัตริย์ ผู้ปกครองบ้านเมือง และผู้ปกครองในทุกระดับจะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว มีปรากฏใน มหาหังสชาดก ว่าด้วยเรื่อง พญาหงส์ติดบ่วง เป็นบทสนทนา ระหว่างพระราชาและพญาหงส์ ที่แสดงให้เห็นหลักธรรมขององค์ราชาผู้เปี่ยมไปด้วยธรรม และเป็นหลักธรรมที่พระราชาหรือนักปกครองผู้ปรารถนาธรรมใช้เป็นหลักการ ความตอนหนึ่งว่า

เมื่อสุวรรณหงส์ทั้งสองที่ประเสริฐ ซึ่งประพฤติธรรมอันประเสริฐ กำลังโต้ตอบกัน ด้วยประการฉะนี้ นายพรานถือท่อนไม้กระชับแน่น รีบเดินเข้ามา สวมหงส์เห็นนายพรานนั้น กำลังเดินมา จึงได้ร้องเสียงดัง ยืนอยู่ข้างหน้าพญาหงส์ ปล่อยพญาหงส์ที่หวาดกลัว ให้เบาใจ ด้วยคำว่า ข้าแต่พระองค์ผู้ประเสริฐกว่าหงส์ทั้งหลาย อย่าทรงกลัวเลย ด้วยว่า บุคคลทั้งหลาย เช่นกับพระองค์ย่อมไม่กลัว ข้าพระองค์จะประกอบความเพียรอันสมควร ประกอบด้วยธรรม พระองค์จะพ้นจากบ่วงด้วยความเพียร อันผ่องแผ้วนั้นได้โดยพลัน<sup>๑๐๔</sup>

<sup>๑๐๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๐-๒๑๑.

<sup>๑๐๔</sup> ขุ.ชา.อสิต. (ไทย) ๒๘/๑๗๖/๑๑๒.

ทศพิธราชธรรมนี้เมื่อพิจารณาด้วยดีก็เห็นได้ว่า มิใช่เป็นธรรมเฉพาะท่านผู้ปกครองประชาชนชั้นสูงสุดเท่านั้น แต่เป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองทั่วไปตั้งแต่ส่วนใหญ่ เช่น ประมุขประเทศ และรัฐบาล ตลอดถึงส่วนน้อย เช่น หัวหน้าครอบครัว ทั้งเป็นธรรมสำหรับผู้อยู่ในปกครองด้วย เพราะการปกครองจักดำเนินไปได้เรียบร้อยดี ผู้อยู่ในปกครองก็จำต้องประพฤติธรรมนี้ตามด้วยฐานะ ฉะนั้น ราชธรรมนี้จึงเป็นธรรมสำหรับคนที่อยู่ด้วยกันเป็นหมู่เหล่า ตั้งแต่ครอบครัวหนึ่งจนถึงประเทศชาติ หรือทั้งหมดพึงประพฤติต่อกัน เพื่ออยู่ด้วยกันเป็นสุขสงบและมีความเจริญ โดยลำดับต่อไป<sup>๑๐๕</sup>

ทศพิธราชธรรมจะมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า ธรรมสำหรับพระราชา แต่ประชาชนพลชนิกกรทั้งหลายก็สามารถนำมาเป็นหลักประพฤติปฏิบัติได้ เมื่อประพฤติตามนั้นแหละจะเกิดโอกาสมากมาย สะดวกในการที่พระองค์จะดำรงอยู่ในทศพิธราชธรรม ขอให้มองกันดีๆ ว่าทศพิธราชธรรมนั้นจะสามารถคุ้มครองบ้านเมือง ป้องกันบ้านเมือง พัฒนาบ้านเมืองในฐานะที่เป็นธรรมที่จะช่วยให้จริง<sup>๑๐๖</sup> ราชธรรม หรือทศพิธราชธรรม ธรรมสำหรับผู้ปกครอง ๑๐ ประการ ที่พระมหากษัตริย์ ผู้ปกครองบ้านเมือง และผู้ปกครองในทุกระดับจะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว ประกอบด้วย

๑. ทาน คือ การให้ทรัพย์สินสิ่งของและธรรมเพื่อช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่างๆ

๒. ศีล คือ การสำรวมระวังรักษาพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้ถูกต้องเรียบร้อยดีงาม ทั้งที่เป็นอดีตหิตสมบัติคือความดีส่วนตัว และปรหิตสมบัติคือความดีงามเพื่อส่วนรวม

๓. ปริจจาคะ คือ การเสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม

๔. อาชชวะ คือ ความซื่อตรง สุจริต ไม่น้อฉลุลอกกลวง ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

๕. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน เป็นการปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความอ่อนโยน สุภาพเรียบร้อย ไม่เย่อหยิ่งหลงตัวเอง

๖. ตปะ คือ ความเพียรเพิกเลศค้นหา ไม่หลงระเห็จไปกับคำสรรเสริญเยินยอ และความสำราญสำราญที่มาพร้อมกับอำนาจาสนา จนลืมนึกปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์

๗. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ เป็นการไม่ตกอยู่ในอำนาจของความโกรธ ไม่ใช่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ มีความสุขที่ได้พบปะประชาชนทั่วไปอย่างใกล้ชิด

๘. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน ไม่หาเรื่องกดขี่ข่มเหงหรือลงอาญาแผ่นดิน โดยปราศจากเหตุอันควร

๙. ขันติ คือ ความอดทน เป็นความอดทนต่อสิ่งที่ไม่ปรารถนา หรือไม่พอใจ สามารถควบคุมกิริยาอาการให้สงบนิ่ง ไม่แสดงอาการหงุดหงิดหรือแสดงความไม่พอใจ

<sup>๑๐๕</sup> สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, การปกครองแนวพุทธศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๑), หน้า ๓.

<sup>๑๐๖</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (เงื่อม อินทปญโญ), โชคดีมีโอกาสได้ตามรอยยุคลบาท โดยทศพิธราชธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๙.

๑๐. อวิโรธนะ คือ ความไม่คลาดจากธรรม ยึดมั่นในหลักปกครอง หลักนิติธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ โดยไม่ประพฤติปฏิบัติให้ผิดเพี้ยนไปจากหลักการเหล่านั้น<sup>๑๐๗</sup>

**สรุปได้ว่า** หลักธรรมสำหรับผู้เป็นธรรมะในพุทธศาสนาอันเป็นทางที่จะนำองค์กรให้เกิดการพัฒนา สร้างประสิทธิภาพของผู้ทำให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องอย่างเหมาะสมกับองค์กรหรือสังคมที่ตนนำหรือปกครองอยู่ และจะเป็นผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์คือ มีทั้งความรู้ดี ความสามารถดี และความประพฤติดี อันเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้นำในยุคปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีธรรม มีวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมขององค์กร หน่วยงานหรือสังคม ตลอดจนถึงประเทศชาติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างมั่นคง ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวมีมากมาย อาทิเช่น อธิปไตย อธิบาธธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหัตถุธรรม สปัริสธรรม ราชธรรม ฯลฯ แต่ที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน คือ ปาปนิกรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ ได้แก่ (๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญาองการณโกล (๒) วิรุโ หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ (๓) นิสสยสัมปโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี นั่นเอง

## ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์ จากเอกสารทางวิชาการที่หลากหลาย จึงได้ประมวลเนื้อหาสาระสำคัญไว้ตามลำดับ ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของการปกครอง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของการปกครอง จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

คำว่า การปกครอง ในภาษาไทย ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Governance แปลตรง ๆ ได้ว่า การดูแล การให้ความคุ้มครอง หรือการบริหารนั่นเอง คำว่า การปกครอง เป็นคำที่ใช้ในการบริหารบ้านเมืองในลักษณะที่มีผู้ปกครอง ผู้มีอำนาจในการปกครองบ้านเมืองสูงสุดจะเรียกกันว่า พ่อเมือง กรมที่มีหน้าที่ดูแลในเรื่องการปกครองบ้านเมืองให้มีความสุขและมีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของประชาชนเป็นสำคัญก็ยังคงเรียกว่า กรมการปกครอง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. ๒๔๗๕ ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริหารราชการแผ่นดิน โดยเปลี่ยนจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข คณะราษฎรผู้ยึดอำนาจการปกครองได้ตราพระราชบัญญัติธรรมนูญการปกครองแผ่นดินสยามชั่วคราวขึ้น ซึ่งนับได้ว่าเป็นธรรมนูญการปกครองฉบับแรกของไทยราชอาณาจักรไทยด้วย<sup>๑๐๘</sup>

<sup>๑๐๗</sup> ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๕ ทรงครองแผ่นดินโดยทศพิธราชธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓-๔๒.

<sup>๑๐๘</sup> สุรพล สุยะพรหม, การเมืองกับการปกครองของไทย, หน้า ๓-๔.

ทฤษฎีการปกครองมีลักษณะชัดเจนและแน่นอนกว่าปรัชญา โดยทั่วไปทฤษฎีการปกครองเป็นผลเนื่องมาจากการศึกษาค้นคว้าและพิสูจน์ได้ว่าเป็นความจริงที่อาจรับกันได้ แต่อาจไม่เป็นความจริงแท้สมบูรณ์เหมือนกับวิทยาศาสตร์ อาทิเช่น ทฤษฎีเทวสิทธิ์ (Divine Right Theory) ทฤษฎีนี้มีจุดกำเนิดขึ้นมาจากสภาวะอันศักดิ์สิทธิ์ (Divine Origin) คือ เทพยดาหรือผู้อยู่เหนือมนุษย์ ทฤษฎีนี้มีสาระอยู่ ๓ หลักการ ได้แก่ รูปแบบการปกครองได้รับการสถาปนาขึ้นโดยเทวโองการหรือโดยเทวประสงค์ ผู้ปกครองหรือผู้เป็นประมุข (Head of State) ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้มีสภาวะเหนือมนุษย์ คือ โดยพระผู้เป็นเจ้าหรือเทพยดาผู้ทรงฤทธิ์ และความรับผิดชอบหรือภารกิจที่ผู้นำหรือมุขมนตรีกระทำนั้นขึ้นอยู่กับอำนาจอันศักดิ์สิทธิ์<sup>๑๐๙</sup> ทั้งนี้ ยุคนิยายปรัมปราของกรีก หรือยุคโฮเมอร์ (Homeric Age) ในยุคดังกล่าวคือ ก่อนการกำเนิดไตรเมธิของกรีกโบราณนั้น บรรดาหัวหน้าของเผ่าชนได้รับการยกย่องว่าสืบเชื้อสายมาจากเทพยดา<sup>๑๑๐</sup>

**สรุปได้ว่า** การปกครองเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความสงบสุขของการอยู่ร่วมกัน และการวางระเบียบกฎเกณฑ์สำหรับการปกครองในสังคมก็เพื่อดูแล รักษา ค้ำครองคนในสังคมนั้น ส่วนรูปแบบของการปกครองในปัจจุบันมีแตกต่างกันไป หลักการปกครองของทฤษฎีหนึ่งจึงไม่อาจนำไปใช้กับทุกสังคมได้ จึงแสดงให้เห็นเป็นอย่างดีว่าหลักการปกครองเป็นหลักที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสังคม สถานการณ์ ความเหมาะสม ตลอดจนทั้งความต้องการของคนในสังคมเป็นเงื่อนไขกำหนด

### ๒.๒.๒ ที่มาของการปกครองคณะสงฆ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับที่มาของการปกครองคณะสงฆ์ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

เมื่อพิจารณาจากประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาในช่วงต้นพุทธกาลในการปกครองคณะสงฆ์พระพุทธเจ้ายังไม่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อควบคุมความประพฤติของพระสงฆ์เพราะพระสงฆ์ชุดแรก ๆ ที่เข้ามาบวชล้วนมีจิตใจเลื่อมใสและตั้งใจประพฤติปฏิบัติตนนอกจากนั้นจำนวนของพระสงฆ์ก็ยังไม่มีมากแต่มาช่วงระยะหลัง เมื่อพระสงฆ์มีมากขึ้นกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จึงต้องมีเพื่อให้ภิกษุแต่ละรูปได้ถือปฏิบัติ ในแนวทางเดียวกันทำนองเดียวกับกฎหมายของรัฐที่เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มาอยู่ร่วมกันและการกระทำของคนคนหนึ่งอาจจะไปล่วงละเมิดคนอื่นคนหนึ่ง รัฐจึงจำเป็นต้องออกระเบียบกฎเกณฑ์ที่เราเรียกว่ากฎหมายมาคุ้มครอง

<sup>๑๐๙</sup> Appadorai, *The Substance of Politics*, 10<sup>th</sup> ed., (London: Oxford University Press, 1968), p.3

<sup>๑๑๐</sup> R.M. Mac Iver, *The Web of Government*, (New York: Free Press, 1965), p.10.

พระพุทธองค์ยอมให้มีกฎหมายที่จะละเมิดสิทธิส่วนบุคคลผู้กระทำความชั่วได้ พระพุทธองค์จึงทรงบัญญัติสิกขาบทเอาไว้เพื่อเอาผิดกับผู้ฝ่าฝืน ซึ่งเป็นการติดต่อสังคม ในขณะเดียวกัน ก็มีจุดมุ่งหมายอื่น ๆ ด้วย<sup>๑๑๑</sup> ดังพุทธพจน์ความว่า

ภิกษุทั้งหลาย เราบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลายโดยอาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ เพื่อความยอมรับว่าดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความผาสุกแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มบุคคลผู้เกียติ ๑ เพื่อความอยู่ผาสุกแห่งเหล่าภิกษุผู้มีศีลอันดีงาม ๑ เพื่อปิดกั้นอาสวะทั้งหลายอันจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน ๑ เพื่อกำจัดอาสวะทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสยิ่งขึ้นของคนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑ เพื่อความเลื่อมใสของบุคคลผู้เลื่อมใสแล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งศีลธรรม ๑ เพื่อเอื้อเอื้อวินัย ๑<sup>๑๑๒</sup>

เหตุผลที่พระพุทธองค์ทรงบัญญัติพระวินัยนั้น ข้อ ๑-๒ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของคณะสงฆ์เอง ข้อ ๓-๔ เพื่อประโยชน์แก่บุคคล ข้อ ๕-๖ เพื่อประโยชน์แก่ความบริสุทธิ์ ข้อ ๗-๘ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชน และข้อ ๙-๑๐ เพื่อประโยชน์แก่พระศาสนาโดยรวม

ขั้นตอนวิธีการในการบัญญัติกฎหมาย (สิกขาบท) พระพุทธเจ้าทรงทราบดีว่าเมื่อใดควรจะบัญญัติโดยคำนึงถึงหลัก ๓ ประการ คือ สงฆ์ตั้งได้เป็นเวลายาวนานพอสมควร สังคมขยายใหญ่ขึ้น และมีผลประโยชน์มากขึ้น ด้วยแนวทางทั้ง ๓ ประการนี้เอง จึงก่อให้เกิดการบัญญัติพระวินัยหรือกฎหมายคณะสงฆ์ขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย ๑๐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อ ๑๐ นั้น หมายถึงเอาเพื่อการเกื้อหนุนการปกครอง<sup>๑๑๓</sup>

สิกขาบทหรือพระวินัยถือได้ว่าเป็นธรรมานุการปกครองที่ภิกษุจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดถ้าหากว่าล่วงละเมิดก็จะได้รับการลงโทษหนักบ้างเบาบ้างตามลักษณะของการกระทำ

วิธีการบัญญัติสิกขาบท คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ดีไม่งามในสังคมสงฆ์พระสงฆ์โดยประชาชนดำหนิตีเตียน พระพุทธองค์จะประชุมสงฆ์และพิจารณาบัญญัติพระวินัยขึ้น ขั้นตอนในการบัญญัติพระวินัยของพระพุทธองค์จึงปฏิบัติตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ ๑ เมื่อภิกษุก่อเหตุขึ้นพระองค์ตรัสเรียกประชุมสงฆ์

ลำดับที่ ๒ ตรัสถามภิกษุผู้ก่อเหตุถึงเรื่องราวที่เกิดขึ้น

ลำดับที่ ๓ ชี้โทษแห่งการล่วงละเมิดและแสดงอานิสงค์ของการสำรวมระวัง

ลำดับที่ ๔ วางโทษหรือบัญญัติสิกขาบทให้ภิกษุถือปฏิบัติตาม

<sup>๑๑๑</sup> สมภาร พรหมทา, “ศีลธรรมกับกฎหมายมุมมองจากพุทธศาสนา”, ใน พุทธศาสนศึกษา, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒-๓ (พฤษภาคม-ธันวาคม ๒๕๔๑): ๕๑-๕๒.

<sup>๑๑๒</sup> วิมหา. (ไทย) ๑/๓๙/๒๘-๒๙.

<sup>๑๑๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์สวย จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๖๗.

เมื่อพิจารณาการบัญญัติสิกขาบทจะเห็นว่าพระพุทธานุญาตให้เสร็จในคราวเดียวกันแต่จะบัญญัติต่อเมื่อมีพระภิกษุกระทำความผิดจากหลักการที่วางเอาไว้พระองค์จะทรงประชุมคณะสงฆ์ทุกครั้งเพื่อพิจารณาความผิดที่เกิดขึ้นเมื่อประชุมสงฆ์เห็นชอบอย่างไรพระองค์ก็จะทรงบัญญัติสิกขาบทและโทษตามความผิดนั้น ๆ

สังคมสงฆ์ในสมัยพุทธกาลมีอำนาจตามขอบเขตของตนไม่ว่าจะเป็นอำนาจนิติบัญญัติ อำนาจบริหารและอำนาจตุลาการ กล่าวคือ

๑. อำนาจนิติบัญญัติพระพุทธานุญาตให้ทรงบัญญัติสิกขาบทหรือพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์เป็นพุทธบัญญัติทั้งหมดทรงบัญญัติอย่างเปิดเผยทั้งต่อหน้าสงฆ์วัตถุและบุคคลโดยมีสังคมสงฆ์ให้ความเห็นชอบ

๒. อำนาจบริหารเดิมทีนั้นพระสงฆ์ยังมีไม่มากพระองค์จึงทรงบริหารงานเองต่อมาเมื่อพระสงฆ์มีจำนวนมากขึ้นพระองค์ก็ทรงมอบอำนาจให้แก่สงฆ์ดังจะเห็นได้จากการบรรพชาอุปสมบท การกรานกฐินการระงับอธิกรณ์ เป็นต้น

๓. อำนาจตุลาการสถาบันตุลาการของพุทธจักรมีกฎระเบียบที่วางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคมป้องกันมิให้ประพฤติดื้อและมีวิธีการลงโทษแต่การลงโทษผู้กระทำความผิดในทัศนะของพุทธปรัชญาเถรวาทมิใช่เพื่อการแก้แค้นหากเป็นการให้บทเรียนเพื่อให้ผู้กระทำความผิดกลับตัวเป็นคนดีในสังคมจะเห็นได้จากการปรับอาบัติตั้งแต่สังฆาติเสสลงมา

ดังนั้น การลงโทษจึงมีจุดมุ่งหมาย ๒ ประการ คือ เพื่อให้ผู้กระทำความผิดกลับตัวเป็นคนดี และเพื่อช่วยป้องกันความชั่วร้ายทำนองเดียวกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต<sup>๑๑๔</sup>

**สรุปได้ว่า** ที่มาของปกครองคณะสงฆ์เกิดตามเจตนารมณ์ของพระพุทธานุญาตที่ทรงคำนึงถึงเหตุผล ๓ ประการ คือ สงฆ์ตั้งได้เป็นเวลายาวนานพอสมควร สังคมขยายใหญ่ขึ้น และมีผลประโยชน์มากขึ้น จึงก่อให้เกิดการบัญญัติพระวินัยหรือกฎหมายคณะสงฆ์ขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญรวม ๑๐ ประการ ได้แก่ เพื่อความยอมรับว่าดีแห่งสงฆ์ เพื่อความผาสุกแห่งสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้เกียจคร้าน เพื่อความอยู่ผาสุกแห่งเหล่าภิกษุผู้มีศีลอันดีงาม เพื่อปิดกั้นอาสวะทั้งหลายอันจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อกำจัดอาสวะทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อความเลื่อมใสยิ่งขึ้นของคนที่ยังไม่เลื่อมใส เพื่อความเลื่อมใสของบุคคลผู้เลื่อมใสแล้ว เพื่อความตั้งมั่นแห่งสัตถธรรม และเพื่อเอื้อเฟื้อวินัย โดยที่ เหตุผลที่พระพุทธานุญาตให้บัญญัติพระวินัยนั้น ข้อ ๑-๒ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของคณะสงฆ์เอง ข้อ ๓-๔ เพื่อประโยชน์แก่บุคคล ข้อ ๕-๖ เพื่อประโยชน์แก่ความบริสุทธิ์ ข้อ ๗-๘ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชน และข้อ ๙-๑๐ เพื่อประโยชน์แก่พระศาสนาโดยรวม นั่นเอง

<sup>๑๑๔</sup> สมภาร พรหมทา, “สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”, ใน พุทธศาสนศึกษา, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๓๗): ๖๑.

### ๒.๒.๓ ลักษณะของการปกครองคณะสงฆ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะของการปกครองคณะสงฆ์ จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

การปกครองคณะสงฆ์เป็นรูปแบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ โดยเฉพาะเกิดขึ้นในสังคมชาวพุทธที่มีรูปแบบและประวัติอย่างยาวนาน โดยมีลักษณะการปกครอง ดังนี้

การปกครองคณะสงฆ์ได้มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล หลักที่ใช้ในการปกครองครั้งนั้น คือ พระธรรมวินัย พระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์โดยธรรมมาธิปไตย กล่าวคือ ทรงแสดงธรรมบัญญัติพระวินัย การบริหารกิจการคณะสงฆ์และการพระพุทธศาสนา และทรงวินิจฉัยอธิกรณ์ของพระสงฆ์โดยที่พระองค์ทรงเป็นพระธรรมราชา พระพุทธเจ้าทรงมอบให้สงฆ์เพื่อเป็นสมานสังวาสกัน เป็นไปตามหลักพระธรรมวินัย และต้องมีมติเป็นเอกฉันท์เป็นสำคัญตามรูปแบบ ดังนี้<sup>๑๑๕</sup>

๑. สังคมสงฆ์ มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมดหาใช่สงฆ์หรือผู้แทนของสงฆ์เป็นผู้บัญญัติอย่างที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตยไม่ จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้พระสงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทินและกิเลสต่างๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใส และเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม

๒. ด้านการบริหาร ในสมัยเมื่อยังมีพระสาวกไม่มาก พระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เองโดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตร และพระมหาโมคคัลลานะช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มมากขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพระพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกอุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มมากขึ้นอีกทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพระพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน กำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับเป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหารคณะสงฆ์โดยรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมไม่บัญญัติ แต่ก็ได้ใช้พระวินัย

๓. ด้านตุลาการ สถาบันตุลาการทางพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางราชอาณาจักร มีกฎหมายหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำ หรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง ส่วนฝ่ายพุทธจักรมีพระธรรมวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักรและพุทธจักร มีกระบวนการพิจารณาตีหรืออธิกรณ์และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศสำหรับฝ่ายอาณาจักร

<sup>๑๑๕</sup>ไชย ณ พล, การปกครองของพระพุทธเจ้าระบอบธรรมาธิปไตย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

การใช้อำนาจในการปกครองคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงวางกรอบเพื่อประโยชน์แก่การปกครองจึงทรงบัญญัติไว้ ๑๐ ประการ คือ เพื่อความรับทราบวาทิแห่งสงฆ์ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลเพื่อเกื้อยาก เพื่อการอยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก เพื่อป้องกันอาสวะอันบังเกิดจากปัจจุบัน เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม และเพื่อถือตามพระวินัย<sup>๑๑๖</sup>

การปกครองคณะสงฆ์ไทยก็เป็นการปกครองตามพระธรรมวินัย คือ การปกครองคณะสงฆ์จะยึดถือพระธรรมวินัยเป็นธรรมนูญการปกครองโดยใช้อำนาจรัฐ และจารีตเป็นหลักอุดหนุนการปกครองคณะสงฆ์ หากมีความไม่เรียบร้อยเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ต้องอาศัยอำนาจรัฐมาช่วยจัดการแก้ไขความไม่เรียบร้อย โดยมีมหาเถรสมาคมเป็นองค์กรปกครองสูงสุด คณะสงฆ์และสามเณรต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธานและกรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการแต่งตั้ง

โดยความเป็นจริง การปกครองคณะสงฆ์ แบ่งแผนการปกครองออกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนหลัก การกำหนดหน่วยงาน เขตการปกครอง ผู้ปกครองหรือผู้รับมอบหมายงาน หรือผู้มอบหมายงาน ปฏิบัติ งานคณะสงฆ์ และส่วนย่อย ๆ ได้แก่ แบบแผนการกำหนดอำนาจหน้าที่ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การตั้งผู้รักษาการแทน และการวางระเบียบการปฏิบัติอื่น ๆ<sup>๑๑๗</sup>

**สรุปได้ว่า** สังคมสงฆ์มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ เพื่อความรับทราบวาทิแห่งสงฆ์ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลเพื่อเกื้อยาก เพื่อการอยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก เพื่อป้องกันอาสวะอันบังเกิดจากปัจจุบัน เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม และเพื่อถือตามพระวินัย ซึ่งแต่เดิมพระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เอง แต่ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มมากขึ้นก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกอุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มมากขึ้นอีกทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพระพุทธศาสนา ซึ่งเท่ากับเป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั้นเอง ส่วนการบริหารคณะสงฆ์โดยรูปองค์กรในปัจจุบันมิได้ขัดต่อหลักพระวินัย อาทิเช่น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ หรือพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งเป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบัน โดยมีตำแหน่งสกลมหาสังฆปริณายกเป็นประมุขสงฆ์ไทยและสงฆ์อื่น และมีมหาเถรสมาคมเป็นองค์กรปกครองสูงสุด

<sup>๑๑๖</sup> วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๙/๒๘-๒๙.

<sup>๑๑๗</sup> พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

## ๒.๒.๔ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ “ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์” จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ระเบียบ หมายถึง แบบแผนที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติหรือดำเนินการ<sup>๑๑๘</sup> โดยนัยนี้ ระเบียบการปฏิบัติปกครองคณะสงฆ์ไทยกำหนดให้มีเจ้าคณะมหานิกายและเจ้าคณะธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัด และพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้น ๆ โดยมีแบบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค<sup>๑๑๙</sup>

ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง มีมหาเถรสมาคมเป็นศูนย์กลางรวมอำนาจปกครองและกิจการคณะสงฆ์ทั้งสิ้นของคณะสงฆ์ไทย เป็นศูนย์รวมเขตการปกครองและเจ้าคณะส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้ปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง โดยกำหนดเขตการปกครองได้แก่ เขตการปกครองบังคับบัญชาเจ้าคณะ เจ้าอาวาสและภิกษุสามเณรในนิกายนั้น ๆ ในส่วนกลาง จะแยกส่วนปกครอง เป็นคณะนิกายเรียกว่า “หน” มี ๔ หน คือ หนกลาง หนเหนือ หนตะวันออก และหนใต้ ในส่วนของคณะธรรมยุต เรียกว่า คณะธรรมยุต จะรวมเขตปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค และวัดธรรมยุตเป็นเขตเดียวกัน

การปกครองสงฆ์ในส่วนกลาง ได้แก่ เจ้าคณะหนใหญ่ ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการในส่วนกลาง เป็นผู้ประสานงานกับสมเด็จพระสังฆราช มหาเถรสมาคม เป็นหน่วยงานในส่วนกลางและประสานงานกับเจ้าคณะในส่วนภูมิภาค ปฏิบัติหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองของตน เรียกว่า “หน” มีเจ้าคณะหนใหญ่ ๕ หน คือ เจ้าคณะใหญ่หนกลาง เจ้าคณะใหญ่หนเหนือ เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก เจ้าคณะใหญ่หนใต้ และเจ้าคณะใหญ่คณะธรรมยุต โดยที่อำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ของเจ้าคณะหนใหญ่ ในเขตปกครองของตนมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ ดังนี้

๑. ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓. วินิจฉัยการลงนิคมกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

<sup>๑๑๘</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๔๘๐.

<sup>๑๑๙</sup> พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปยุโธ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๒.

๕. ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

#### ๖. ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ในส่วนภูมิภาค มีกำหนดส่วนหลักไว้อย่างชัดเจนในมาตรา ๒๑ ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ได้จัดเขตการปกครองออกเป็นภาค จังหวัด อำเภอ ตำบลจำนวนตำบล และเขตปกครองให้เป็นไปตามกำหนดในกฎหมายธรรมนูญ ส่วนมาตรฐาน ๒๒ กำหนดให้พระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น ตามลำดับชั้น คือ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัดรองเจ้าคณะอำเภอและเจ้าคณะตำบล เมื่อมหานิกายธรรมนูญเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะชั้นนั้น ๆ ด้วยก็ได้

กฎหมายธรรมนูญ ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดจริยาพระสังฆาธิการซึ่งพระสังฆาธิการต้องปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการ ดังนี้

๑. ต้องเคารพเอื้อเฟื้อต่อกฎหมาย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎหมายธรรมนูญข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชสั่งรและปฏิบัติตามพระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด

๒. ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งโดยชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยคำสั่งนั้น ให้เสนอความเห็นคัดค้านเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้รับทราบคำสั่งและเมื่อได้คัดค้านดังกล่าวมานั้นแล้ว แต่ผู้สั่งมิได้ถอนหรือแก้คำสั่งนั้น ถ้าคำสั่งนั้นไม่ผิดพระวินัยต้องปฏิบัติตาม ต้องรายงานจนถึงผู้สั่งในกรณีมีการคัดค้านคำสั่งให้ผู้ส่งรายงานเรื่องทั้งหมดไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตน เพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป ในการปฏิบัติหน้าที่ ห้ามทำข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษเป็นครั้งคราว

๓. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง มิให้เกิดความเสียหายแก่การคณะสงฆ์และการพระศาสนาและห้ามมิให้ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันควร

๔. ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบและห้ามมิให้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่สมควร

๕. ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนและผู้อยู่ในปกครอง

๖. ต้องรักษาส่งเสริมสามัคคีในหมู่คณะและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ

๗. ต้องอำนวยความสะดวกในหน้าที่การคณะสงฆ์และการพระศาสนา

๘. ต้องรักษาข้อความอันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ที่ยังไม่ควรเปิดเผย

ทั้ง ๘ ข้อนี้ เป็นจริยาอันพระสังฆาธิการต้องถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด

พระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ทุกตำแหน่ง เรียกว่าพระสังฆาธิการเป็นภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดทางคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจเต็มแบบรวมตำแหน่งซึ่งนอกเหนือจากตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นแล้วยังรวมไปถึงเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส เจ้าคณะ และเจ้าอาวาสเป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มกฎหมาย และควบคุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด<sup>๑๒๐</sup>

**สรุปได้ว่า** ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ไทยกำหนดให้มีเจ้าคณะฝ่ายมหานิกาย และเจ้าคณะฝ่ายธรรมยุต มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาวัดและพระภิกษุสามเณรในนิายนั้น ๆ โดยมีแบบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง และระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค และมีพระสงฆ์ผู้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองนั้น ๆ คือ พระสังฆาธิการ

### ๒.๒.๕ การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จากทัศนะของนักวิชาการที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้แบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์เป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ คือ การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังที่ตราไว้ในมาตรา ๒๐ ทวิ ว่าเพื่อประโยชน์แก่การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีเจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและการกำหนดอำนาจหน้าที่เจ้าคณะใหญ่ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายอาณัติ<sup>๑๒๑</sup>

กฎหมายอาณัติ ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วย ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ได้ระบุให้เจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ปกครองใน ๕ เขตการปกครอง ดังนี้

(๑) เจ้าคณะใหญ่หนกลาง ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ภาค ๒ ภาค ๓ ภาค ๑๓ ภาค ๑๔ และภาค ๑๕

(๒) เจ้าคณะใหญ่หนเหนือ ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๔ ภาค ๕ ภาค ๖ และภาค ๗

(๓) เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๘ ภาค ๙ ภาค ๑๐ ภาค ๑๑ และภาค ๑๒

(๔) เจ้าคณะใหญ่หนใต้ ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๖ ภาค ๑๗ และภาค ๑๘

(๕) เจ้าคณะใหญ่หนธรรมยุต ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาคทุกภาค<sup>๑๒๒</sup>

<sup>๑๒๐</sup> ศนจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๘๔.

<sup>๑๒๑</sup> กนก แสนประเสริฐ, ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

<sup>๑๒๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕.

อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่ ที่ระบุไว้ในกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ.๒๕๔๑) ว่าด้วย ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ มีดังนี้

ข้อ ๗ เจ้าคณะใหญ่มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตหนของตน ดังนี้

(๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

(๒) ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

(๓) วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาคหรือ มีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

(๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

(๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาส ตลอดจนถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

(๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ข้อ ๘ ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะใหญ่ หรือเจ้าคณะใหญ่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่ง โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม รักษาการแทนเจ้าคณะใหญ่ ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะใหญ่ เมื่อได้ปฏิบัติตามความตามวรรคต้นแล้ว ให้ดำเนินการเพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งเจ้าคณะใหญ่ภายในเวลาไม่เกิน ๑ ปี ให้ผู้รักษาการเจ้าคณะใหญ่มีอำนาจ หน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะใหญ่

ข้อ ๙ เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่ ให้มีเลขานุการเจ้าคณะ ใหญ่ ๒ รูป ทำหน้าที่การเลขานุการ

ในส่วนของการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค มีระบุไว้ตามความในมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ว่า การปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ให้มีพระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น<sup>๑๒๓</sup> ตามลำดับดังต่อไปนี้

(๑) เจ้าคณะภาค

(๒) เจ้าคณะจังหวัด

(๓) เจ้าคณะอำเภอ

(๔) เจ้าคณะตำบล

<sup>๑๒๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖-๗.

เมื่อมหาเถรสมาคมเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบล เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะนั้นๆ ก็ได้

เจ้าคณะภาค มีอำนาจหน้าที่ ดังที่มีระบุไว้ในกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ.๒๕๔๑) ข้อ ๑๐ ว่า เจ้าคณะภาคมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตภาคของตน ดังนี้

(๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

(๒) ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

(๓) วินิจฉัยลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นจังหวัด

(๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะจังหวัดให้เป็นไปโดยชอบ

(๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณร ผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

(๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน<sup>๑๒๔</sup>

เจ้าคณะจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ ดังที่มีระบุไว้ในกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ข้อ ๑๕ ว่า เจ้าคณะจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตจังหวัดของตน ดังนี้

(๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

(๒) ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

(๓) วินิจฉัยลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะอำเภอ

(๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะอำเภอให้เป็นไปโดยชอบ

(๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณร ผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

(๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน<sup>๑๒๕</sup>

<sup>๑๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๖.

<sup>๑๒๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗.

เจ้าคณะอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ ดังที่มีระบุไว้ในกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ข้อ ๒๐ ว่า เจ้าคณะอำเภอมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอของตน ดังนี้

(๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

(๒) ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

(๓) วินิจฉัยลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง คำวินิจฉัย ชั้นเจ้าคณะตำบล

(๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะตำบลให้เป็นไปโดยชอบ

(๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณร ผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

(๖) ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน<sup>๑๒๖</sup>

เจ้าคณะตำบล มีอำนาจหน้าที่ ดังที่มีระบุไว้ในกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ข้อ ๒๕ ว่า เจ้าคณะตำบลมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตตำบลของตน ดังนี้

(๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

(๒) ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

(๓) ระงับอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าอาวาส

(๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาสให้เป็นไปโดยชอบ

(๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าอาวาสและพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

(๖) ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน<sup>๑๒๗</sup>

<sup>๑๒๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๘.

<sup>๑๒๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๙-๘๐.

เจ้าอาวาส มีอำนาจหน้าที่ ดังระบุใน พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ดังนี้  
มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้

- (๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
- (๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
- (๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์
- (๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล<sup>๑๒๘</sup>

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจดังนี้

- (๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด
- (๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด
- (๓) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิด คำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม<sup>๑๒๙</sup>

โดยนัยนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการทุกระดับชั้น พึงมีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ใน กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการไว้ ๗ ประการ<sup>๑๓๐</sup> คือ

- (๑) มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
- (๒) มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง
- (๓) มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
- (๔) เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
- (๕) ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรคในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
- (๖) ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณที่พึงรังเกียจมาก่อน

<sup>๑๒๘</sup> พระวิสุทธิกัทรฐาตา (ประสิทธิ์ พรหมรังสี), พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎหมายมหาเถรสมาคม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๘๔.

<sup>๑๒๙</sup> กนก แสงประเสริฐ, ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์, หน้า ๙.

<sup>๑๓๐</sup> สถาบันพระสังฆาธิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, คู่มือพระสังฆาธิการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ราชบุรี: สถาบันพระสังฆาธิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๕), หน้า ๒๖๔-๒๖๕.

(๗) ไม่เคยถูกถอดถอนหรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อน และพระสังฆาธิการจะพ้นจากตำแหน่งได้ในกรณีมรณภาพ หรือพ้นจากความเป็นพระภิกษุหรือลาออก หรือย้ายออกไปนอกเขตที่ตนมีสำนักอยู่ หรือให้ออกจากตำแหน่งหน้าที่ โดยถูกปลดจากตำแหน่งหน้าที่ ถูกถอดถอนจากตำแหน่งหน้าที่

นอกจากนี้ ยังมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในการแต่งตั้งพระสังฆาธิการ ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ.๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ<sup>๑๓๑</sup> ดังนี้

(๑) การแต่งตั้งเจ้าคณะใหญ่ นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีการพรรษา<sup>๑๓๐</sup> ๓๐ และมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่ารองสมเด็จพระราชาคณะ

(๒) การแต่งตั้งเจ้าคณะภาคจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้องมีการพรรษา ๒๐ พรรษา และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดในภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นเทพ หรือเป็นพระราชาคณะซึ่งเป็นพระคณาจารย์เอกหรือเป็นเปรียญธรรม ๙ ประโยค

(๓) การแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีการพรรษา ๑๐ พรรษา กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ หรือเป็นพระคณาจารย์โทขึ้นไป หรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๖ ประโยค

(๔) การแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอ จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีการพรรษา ๑๐ พรรษา กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบลในอำเภอนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าชั้น สัญญาบัตร หรือเป็นพระคณาจารย์ตรีขึ้นไป หรือมีเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๔ ประโยค

(๕) การแต่งตั้งเจ้าคณะตำบล จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีการพรรษา ๕ พรรษา กับมีสำนักอยู่ในเขตอำเภอนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสในตำบลนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือเป็นพระภิกษุมีสมณศักดิ์ หรือเป็นพระคณาจารย์ หรือเป็นเปรียญธรรมหรือนักธรรมเอก

(๖) การแต่งตั้งเจ้าอาวาสที่เป็นพระอารามราษฎร์ จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีการพรรษา ๕ พรรษา และเป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ในถิ่นนั้น

<sup>๑๓๑</sup> กนก แสงประเสริฐ, ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์, หน้า ๒๖๕-๒๗๑.

(๗) การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง คือ ต้องมีพรรษาพัน ๑๐ พรรษา เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอกต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นราช สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก ส่วนพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในจังหวัดอื่นนอกจากกรุงเทพมหานคร ต้องมีพรรษาพัน ๑๐ พรรษา เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์

ปัจจุบันรูปแบบของโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์นั้น พระภิกษุสงฆ์ต้องเอื้อเพื่อ ต่อกฎหมาย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช โดยเคร่งครัด<sup>๑๓๒</sup>

**สรุปได้ว่า** พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้แบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์เป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ คือ การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางให้มีเจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและการกำหนดอำนาจหน้าที่เจ้าคณะใหญ่ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายมหาเถรสมาคม และในส่วนของการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคให้มีพระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้นตามลำดับ คือ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาส และเมื่อมหาเถรสมาคมเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบล เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะนั้น ๆ ก็ได้ โดยคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการ คือ มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์ ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรคในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ และไม่เคียดต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน แต่สำหรับพระสังฆาธิการที่ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาส ยังมีหน้าที่และอำนาจเฉพาะตำแหน่งนี้ ได้แก่ หน้าที่ของเจ้าอาวาส ได้แก่ บำรุงรักษาวัดจัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ และให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล ส่วนอำนาจของเจ้าอาวาส ได้แก่ ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด และสั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิด คำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

<sup>๑๓๒</sup> พระศรีศาสนวงศ์ (มีชัย วีรปณโณ), *อธิบายกฎหมายมหาเถรสมาคม*, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประยูรศาสน์การพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า อนุโมทนกถา.

## ๒.๓ ข้อมูลพื้นฐานพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ราชบุรีเป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางด้านตะวันตกที่มีภูมิประเทศหลากหลาย จากตำนานและหลักฐานทางประวัติศาสตร์ทำให้สันนิษฐานได้ว่า ราชบุรีเป็นหัวเมืองที่เจริญรุ่งเรืองมากแห่งหนึ่งของแคว้นสุวรรณภูมิมาตั้งแต่สมัยที่พระเจ้าอโศกมหาราชแห่งอินเดีย ได้เผยแพร่พุทธศาสนาเข้ามาในดินแดนแถบนี้ เมื่อราวปี พ.ศ. ๒๑๘ โดยแคว้นสุวรรณภูมินี้ มีศูนย์กลางการปกครองอยู่ที่นครปฐมหรือที่สมัยนั้นเรียกกันว่า ทวารวดี และราชบุรียังเป็นแหล่งพบปะของพ่อค้าวานิชแต่ครั้งโบราณ ทั้งยังเป็นเมืองหน้าด่านที่ติดต่อกับพม่า

จังหวัดราชบุรีมีเนื้อที่ทั้งสิ้นประมาณ ๕,๑๙๖ ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น ๑๐ อำเภอ คือ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก อำเภอปากท่อ อำเภอจอมบึง อำเภอบางแพ อำเภอวัดเพลง อำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านโป่ง และอำเภอบ้านคา โดยที่ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดราชบุรี มีดังนี้

๑. พื้นที่ภูเขาสูง อยู่บริเวณชายแดนด้านตะวันตกติดกับประเทศพม่า และด้านใต้ติดกับจังหวัดเพชรบุรี มีสภาพเป็นเทือกเขาสูง อุดมไปด้วยป่าดิบเขา ป่าเบญจพรรณ ป่าเต็งรัง และป่าไผ่ ในระดับความสูง ตั้งแต่ ๒๐๐ เมตร ถึง ๑,๔๐๐ เมตร ในเขตอำเภอสวนผึ้ง กิ่งอำเภอบ้านคา และอำเภอปากท่อด้านตะวันตก

๒. พื้นที่ราบสูง ได้แก่บริเวณถัดจากเทือกเขามาทางด้านตะวันออก กลางของพื้นที่จังหวัด เป็นที่ราบสูงและที่เนินลอนลาด สภาพเนื้อดิน เป็นดินปนทรายมีการชะล้างพังทลายของหน้าดินค่อนข้างสูงถึงปานกลาง อยู่ในเขตอำเภอสวนผึ้ง กิ่งอำเภอบ้านคา อำเภอจอมบึง และด้านตะวันตกของอำเภอปากท่อ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอโพธาราม และอำเภอบ้านโป่ง

๓. ที่ราบลุ่ม ได้แก่บริเวณสองฝั่งแม่น้ำแม่กลอง และด้านตะวันออกของพื้นที่จังหวัด เนื้อดินเป็นดินร่วนและดินร่วนปนดินเหนียว มีความอุดมสมบูรณ์

๔. ที่ราบลุ่มต่ำ ได้แก่ตอนปลายของแม่น้ำแม่กลองที่ติดต่อกับจังหวัดสมุทรสงคราม อยู่สูงจากระดับน้ำทะเลกลางเพียง ๑-๒ เมตร ดินจะมีความสมบูรณ์ เหมาะแก่การทำสวนผักผลไม้<sup>๑๓๓</sup>

**สรุปได้ว่า** พื้นที่วิจัยในครั้งนี้ คือ จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีเนื้อที่ทั้งสิ้นประมาณ ๕,๑๙๖ ตารางกิโลเมตร โดยลักษณะทางภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ภูเขาสูง พื้นที่ราบสูง และพื้นที่ราบลุ่ม ซึ่งแบ่งการปกครองเป็น ๑๐ อำเภอ คือ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก อำเภอปากท่อ อำเภอจอมบึง อำเภอบางแพ อำเภอวัดเพลง อำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านโป่ง และอำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรีเป็นพื้นที่ที่คนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา

<sup>๑๓๓</sup> วิกิพีเดีย, จังหวัดราชบุรี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://th.wikipedia.org/wiki/> [๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑].

## ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารทางวิชาการที่หลากหลาย จึงได้ประมวลเนื้อหาสาระไว้ตามลำดับ ดังนี้

### ๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จากงานวิจัยของนักวิจัยที่หลากหลาย จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

**พระสมทบ ธิรปณโณ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔: กรณีศึกษาโรงเรียนห่มสัทธิวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักฆราวาสธรรม ๔ (หลักธรรมสำหรับคฤหัสถ์) มาใช้ศึกษาภาวะผู้นำเยาวชนของโรงเรียนห่มสัทธิวิทยาคม มีความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความรู้เรื่องหลักธรรมที่ดีและรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน สาเหตุ ปัญหา อุปสรรค สภาพครอบครัวเกิดความแตกแยกครอบครัว ไม่ใส่ใจดูแล ครอบครัวเปลี่ยนบทบาทจากเดิม ความไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของนักเรียนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตัดสินใจไม่ถูกยังขาดความรับผิดชอบ ขาดการเสียสละ อยากรู้อยากลอง สื่อโฆษณาสิ่งยั่วยุให้เกิดการกระทำตามใจตนเอง ตามกระแสสังคม ความสะดวกสบายทำให้เกิดความมั่งง่ายขาดความอดทน ตัวอย่างไม่ดีในสังคมมีมาก สื่อต่าง ๆ ถ่ายทอดตัวอย่างที่ไม่เหมาะสม ข้อเสนอแนะแนวทางวิธีแก้ไข ผู้ปกครองผู้ใหญ่คุณครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบต้องรู้จักเสียสละเป็นแบบอย่างที่ดีให้รู้จักคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง<sup>๑๓๔</sup>

**พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภาทปณโณ)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสนจังหวัดนครปฐม ทั้ง ๗ ด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ และเมื่อจำแนกรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดพบว่า ด้านการศึกษาอบรมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๑ รองลงมาคือ ด้านศาสนบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ ด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ และด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ ด้านศาสนวัตถุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ ด้านศาสนพิธี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ และด้านการบริหารงานบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ ตามลำดับ (๓) ในด้านภาวะผู้นำ เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลโดยรวม พระภิกษุที่มีอายุ พรรษา การศึกษาทางโลก และการศึกษาทางบาลี ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน<sup>๑๓๕</sup>

<sup>๑๓๔</sup> พระสมทบ ธิรปณโณ, “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔: กรณีศึกษาโรงเรียนห่มสัทธิวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก-ข.

<sup>๑๓๕</sup> พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภาทปณโณ), “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก.

**พัชรีย์ ชำนาญศิลป์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ๔ ด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ได้ร้อยละ ๕๕.๖๗๗ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วน้ำหนักองค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ นี้มีความสำคัญที่ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถเป็นอันดับ ๑ และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์(จักขูมา) ประกอบด้วยสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีการวางแผนมีแนวความคิดใหม่ ๆ (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ(วิรูโร)ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัดความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญมีความตั้งใจอดทน (๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้นมีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น (๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล<sup>๑๓๖</sup>

**ชนกพร เทียมวิไล** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) หลักพุทธธรรมที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธและการบริหารสถานศึกษา มีจำนวน ๒๗ หลักธรรม และ (๒) การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสัทปุริสธรรม ๗ พบว่า หลักสัทปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เพราะว่าหลักสัทปุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาด้านงานวิชาการ ด้านงานบุคคล ด้านงานงบประมาณ ด้านงานทั่วไป และเป็นหลักพุทธธรรมสำหรับคนดี มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ และ (๓) สำหรับแนวทางในการนำหลักสัทปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักสัทปุริสธรรม ๗ ให้เกิดองค์ความรู้กับตนเองก่อน แล้วนำสัทปุริสธรรม ๗ มาตีความและนำไปเปรียบเทียบกับการบริหารสถานศึกษาแต่ละด้านว่าควรใช้หลักการอย่างไร และที่สำคัญผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักสัทปุริสธรรม ๗ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา มีความรู้ มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยการใช้หลักสัทปุริสธรรม ๗ เป็นอย่างดี<sup>๑๓๗</sup>

<sup>๑๓๖</sup> พัชรีย์ ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก-ข.

<sup>๑๓๗</sup> ชนกพร เทียมวิไล, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ก-ข.

**นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งได้จากการประยุกต์ผู้นำที่ดีตามบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก กับผู้นำที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา ผลจากการประยุกต์ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ทั้งในด้านคุณภาพทางจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ ดังนั้น ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน จึงเป็นผู้นำที่สามารถครองตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธาของบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งเป็นผู้นำที่ครองคนด้วยความยุติธรรมโดยการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งในการบริหารงาน และเป็นผู้นำที่ครองงานด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based problem) ทำให้บุคลากรเป็นผู้รอบรู้ (Personal Mastery) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) มีโมเดลความคิด (Mental Models) มีทีมการเรียนรู้ (Team Learning) ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ในระบบการบริหารงานทุก ๆ ส่วน จึงทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์<sup>๑๓๘</sup>

**ไสว บุญขวัญ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดาคลี จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการวิจัยพบว่า พุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญเกี่ยวกับบทบาทผู้นำที่ดีไว้หลายประการด้วยกัน เช่น ทศพิธราชธรรม ๑๐ พรหมวิหาร ๔ ราชสังคหวัตถุ ๔ สัปปุริสธรรม ๗ ฆราวาสธรรม ๔ อิทธิบาท ๔ และนาถกรณธรรม ๑๐ เป็นต้น โดยเฉพาะหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำครบถ้วนในการเป็นผู้นำที่ดี โดยมี ๗ ประการคือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้ชุมชน และรู้บุคคล และผู้นำจะต้องบำเพ็ญกุศลที่ยังไม่เกิดขึ้น ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องรักษากุศลที่เกิดขึ้นให้สถาพร และบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. ๒๕๔๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้ปรับเปลี่ยนไป จนทำให้เหลือเพียง ๓ ภารกิจ ดังนี้ (๑) บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันได้แก่ การปกครองและการรักษาความสงบเรียบร้อย ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักและสำคัญ การดำเนินนโยบายของรัฐไปสู่ประชาชน การสร้างเศรษฐกิจรากฐานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุข (๒) บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะผู้นำชุมชน และ (๓) บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเป็นผู้ประสาน เป็นผู้ติดตามสอดส่องดูแลและประสานงาน<sup>๑๓๙</sup>

<sup>๑๓๘</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ก-ข.

<sup>๑๓๙</sup> ไสว บุญขวัญ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดาคลี จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ก-ข.

**พระวชิรายุทธ เดชธมโม** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก” จากผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของท่านอนาถบิณฑิกอุบาสกพบว่า มีคุณสมบัติสำคัญอันเป็นแบบอย่างแท้จริง เป็นผู้มีการศึกษาเรียนรู้และเผยแผ่หลักธรรมคำสอน อย่างถ่องแท้เป็นผู้มีการปฏิบัติอามิสทานอย่างทุ่มเท บำรุงพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ให้การสงเคราะห์สังคม โดยทั่วไปอย่างจริงใจ คุณลักษณะสำคัญ อันเป็นพื้นฐานของผู้มีโศกทรัพย์สูงจนก่อให้เกิดความเป็นผู้มีอริยทรัพย์มาก สมควรเป็นแบบอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสกกับสังคมไทย คือ ด้านการเป็นผู้นำอุบาสก ในพระพุทธศาสนาที่มีจิตเสียสละ มีความเมตตาความเลื่อมใสศรัทธาพระพุทธองค์และหลักธรรมคำสอนอย่างแท้จริง การเป็นแบบอย่างในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนที่พระธรรมทูตหรือผู้มีหน้าที่เผยแผ่หลักธรรมคำสอนควรได้เห็นแบบอย่างจากท่านอนาถบิณฑิกอุบาสกคือการศรัทธาพระพุทธองค์ การศึกษาเรียนรู้ หลักธรรม การปฏิบัติธรรมอย่างทุ่มเทโดยเฉพาะ อามิสทาน เข้าถึงแก่นธรรมเข้าใจอย่างลึกซึ้งแท้จริงแล้วจึงเป็นผู้นำการเผยแผ่คำสอน ได้อย่างรู้แจ้งเห็นจริง การประยุกต์ใช้ได้ในสังคม ประการต่อมา คือการทำนุบำรุงกิจการพระพุทธศาสนา ต้องมีการบูรณะ การสร้างเสริมวัดหรือแหล่งปฏิบัติธรรมให้มีความสมบูรณ์และเป็นศูนย์กลางการเผยแผ่พระธรรมคำสอนตลอดจนการมีจิตอาสาให้การสงเคราะห์สังคมหรือดูแลผู้มีความทุกข์ได้ตลอดเวลา<sup>๑๔๐</sup>

**พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ จานวโร** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชธรรมโสภณ (จำปี จันทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด” จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ เชื่อว่า ผู้มีภาวะนำ พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอัธยาศัยดีเป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกน่าเชื่อถือ สง่างาม และต้องรู้จักนำหลักธรรมไปบูรณาการใช้อย่างเหมาะสม หลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ หลักอริยปทัศ ๓ รู้ระบอบการบริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กรและชุมชน, พรหมวิหาร ๔ รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ, สังคหวัตถุ ๔ รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี, พละ ๕ รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคงทางสติปัญญาและอารมณ์ ตลอดจนหลักธรรมอื่น ๆ ที่มาสนับสนุนความเป็นผู้นำ ได้แก่ สาราณียธรรม ๖ รู้หลักการบริหารตนและบริหารงานไปพร้อมกัน, หลักทศ ๖ รู้หลักบทบาทและหน้าที่ทางสังคม, หลักอปริหานิยธรรม ๗ รู้หลักบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์องค์กรต้องมาก่อน, หลักสัปปุริสธรรม ๗ รู้หลักบริหารตนและองค์กรอย่างรู้เท่าทันและเป็นการป้องกันความเสียหายอันจะเกิดขึ้นแก่องค์กรและพึงเว้นจากหลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา<sup>๑๔๑</sup>

<sup>๑๔๐</sup> พระวชิรายุทธ เดชธมโม, “การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ก-ข.

<sup>๑๔๑</sup> พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ จานวโร, “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชธรรมโสภณ (จำปี จันทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก.

**พระมหาสามารถ จิตสทฺโธ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ด้านอรรถัตถุญญาอยู่ในระดับมาก และด้านอื่นๆ ก็อยู่ในระดับมาก (๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นพระภิกษุต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และวุฒิการศึกษาสายสามัญ ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ด้านอายุ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และวุฒิการศึกษาสายสามัญไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านพรรษาแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ (๓) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ปัญหาที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ๑) พระสังฆาธิการบางรูปไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ๒) พระสังฆาธิการบางรูปเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองสูงเมื่อเกิดข้อผิดพลาดแล้วทำให้งานเกิดความเสียหายและเสียเวลาแก้ไข เพราะไม่ยึดหลักการ ๓) พระสังฆาธิการบางรูปยังขาดเหตุผลในการปฏิบัติงาน ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมในการบริหารงาน ถือสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว และไม่คอยแก้ไขหรือพัฒนาตนเอง อุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ๔) การนำเสนอปัญหาต่อพระสังฆาธิการ และ (๕) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ ๑) ควรมีการจัดสัมมนาอบรมพระสังฆาธิการอย่างจริงจัง และ ๒) ควรดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และนำเสนอประโยชน์ของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้โดยทั่วถึง<sup>๑๔๒</sup>

**สรุปได้ว่า** ผู้นำ คือ บุคคลผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ได้รับการยอมรับ และมีความบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้อย่างชาญฉลาด โดยสามารถจูงใจหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างได้อย่างราบรื่น นำหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยดี โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นคุณสมบัติในเชิงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจมีมากบ้างน้อยบ้างตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือก็คือความสามารถของผู้นำที่จะชักจูงผู้ตามให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

<sup>๑๔๒</sup> พระมหาสามารถ จิตสทฺโธ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก-ข.

## ๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์ จากงานวิจัยของนักวิจัยที่หลายหลาก จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

**พระครูสังวรสาธุวัตร (สำรวย ส่วโร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม” จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า บทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า พระสงฆ์มีความคิดเห็นต่อบทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๐) และผลการเปรียบเทียบบทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างตัวแปร พบว่า อายุ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางบาลี และวุฒิการศึกษาทางสามัญ มีผลให้ความคิดเห็นของพระภิกษุสงฆ์ที่มีต่อบทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยทุกข้อที่ตั้งไว้<sup>๑๔๓</sup>

**พระครูวิลาศกาญจนธรรม (เล็ก สุธมมปญโญ)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักกฏอปรินิยธรรม ๗ ของคณะสงฆ์อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านอายุ แม้มีผลต่อความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญ (sig. = ๐.๐๑) แต่เมื่อพิจารณาว่าการกระทำตัวของประชากรที่อายุ ๒๐-๓๐ ปี ในช่วงพรรษาไม่เกิน ๕ พรรษาอย่างมากผิดปกติ และเมื่อพิจารณาช่วงเวลาการเก็บข้อมูลที่อยู่ในช่วงเข้าพรรษา จึงอนุมานได้ว่า ช่วงเวลาดังกล่าวมีกุลบุตรบวชใหม่เป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดกลุ่มพระใหม่ที่ยังไม่ค่อยได้ศึกษาเล่าเรียนธรรม มากกว่าในช่วงเวลาที่ไมได้อยู่ในพรรษา จึงส่งผลให้พระบวชใหม่ ที่อยู่ในกลุ่มอายุ ๒๐-๓๐ ปีดังกล่าว มีความคิดเห็นที่แตกต่างจากพระเก่าที่ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ ๓๐-๔๐ อย่างมีนัยสำคัญ (sig. = ๐.๐๑) จึงยังไม่อาจสรุปได้ว่าปัจจัยด้านอายุ มีผลต่อความคิดเห็น จนกว่าจะมีการศึกษาเพิ่มเติมในช่วงนอกพรรษา และข้อเสนอแนะต่อการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักกฏอปรินิยธรรม ๗ ของคณะสงฆ์อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี คือ ควรมีการประเมินผลการบริหารงานของพระสังฆาธิการ โดยให้คณะสงฆ์นอกพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการประเมินอย่างเป็นกลาง ควรจัดกิจกรรม สัมมนา อบรม เพื่อให้เกิดการพบปะกันระหว่างพระภิกษุ เจ้าอาวาสควรให้การสนับสนุนการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม แผนกบาลี และทางโลก แก่ภิกษุ สามเณร อย่างเต็มความสามารถ<sup>๑๔๔</sup>

<sup>๑๔๓</sup> พระครูสังวรสาธุวัตร (สำรวย ส่วโร), “บทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก-ข.

<sup>๑๔๔</sup> พระครูวิลาศกาญจนธรรม (เล็ก สุธมมปญโญ), “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักกฏอปรินิยธรรม ๗ ของคณะสงฆ์อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก-ข.

**พระใบฎีกาสมชาย ธมฺมธโร** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอเสาให้ จังหวัดสระบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือผู้มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๘๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๐ ผู้มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา จำนวน ๗๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕๐ ผู้มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๘๖ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๑๓ ผู้มีนิกกรรมชั้นเอก จำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๓๘ ผู้ไม่มีวุฒิเปรียญธรรม จำนวน ๗๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๓๔ (๒) ความคิดเห็นของพระสังฆาธิการที่มีต่อบทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของพระสังฆาธิการ ในอำเภอเสาให้ จังหวัดสระบุรี พบว่า ความคิดเห็นของพระสังฆาธิการที่มีต่อบทบาทพระสังฆาธิการด้านการปกครอง คณะสงฆ์ ในอำเภอเสาให้ จังหวัดสระบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ๓.๙๑ และ (๒) การเปรียบเทียบคุณภาพการความคิดเห็นของพระสังฆาธิการที่มีต่อบทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ด้านการปกครองของพระสังฆาธิการ ในอำเภอเสาให้ จังหวัดสระบุรี จำแนกตาม อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม ไม่แตกต่างกัน ส่วนพระสังฆาธิการที่มีวุฒิการศึกษาบาลีต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน<sup>๑๔๕</sup>

**พระครูไพศาลสุทธานุรักษ์ จรณสมปนฺโน** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) ความคิดเห็นของพระสงฆ์ที่มีต่อการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘) (๒) ผลการ เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ ที่มีต่อการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลโดยรวม พบว่า พระภิกษุที่มี อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาทางบาลีต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ในอำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี ไม่แตกต่างกัน ส่วนพระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ (๓) ข้อเสนอแนะการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี พบว่า ควรจัดการอบรมพระภิกษุ สามเณร ให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากยิ่งขึ้น และควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่โดยการกระจายการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่<sup>๑๔๖</sup>

<sup>๑๔๕</sup> พระใบฎีกาสมชาย ธมฺมธโร, “บทบาทพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอเสาให้ จังหวัดสระบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก-ข.

<sup>๑๔๖</sup> พระครูไพศาลสุทธานุรักษ์ จรณสมปนฺโน, “การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก-ข.

**พระครูใบฎีกาสุรพล อาสโภ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักพรหมวิหารธรรมของพระธรรมปริยัติเวที (สุเทพ ผสสธโม)” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) การพัฒนาการปกครองและคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลพระพุทธร่องค์ทรงใช้ระบบการปกครองแบบพ่อปกครองลูก ประกอบด้วยสันติวิธีธรรมหรือสามัคคีธรรม ให้สิทธิเสรีภาพเสมอกันไม่เลือกชนชั้นวรรณะ โดยอาศัยการนับอายุพรรษาในการนับระดับชั้นอาวุโส มีพระพุทธร่องค์ทรงเป็นประมุขสงฆ์ทรงเป็นประธานในการตัดสินวินิจฉัยวางกรอบแนวทางการปกครองคณะสงฆ์ให้อยู่ในรูปแบบยึดหลักประชาธิปไตยคือยึดเสียงข้างมากเป็นเอกฉันท์ ตามกรอบที่พระพุทธร่องค์ทรงกำหนดไว้ด้วยหลักพระธรรมวินัย และ (๒) การปกครองคณะสงฆ์ในยุคสมัยปัจจุบัน คณะสงฆ์มีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี บูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมนำการปกครองไปพร้อมกับความเจริญ และมี กฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัย ส่งผลให้ผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยจริยวัตรข้อปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และสังคมโดยรวม และที่สำคัญจะต้องเป็นนักปกครองที่มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม<sup>๑๔๗</sup>

**พระครูสมุทรประภากร (เฉลิม ปภังกร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสงคราม” จากผลการวิจัยพบว่า (๑) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสงครามโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๒ (๒) ผลการเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุ พรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรมและตำแหน่งพระสังฆาธิการต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสงคราม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ทุกด้าน (๓) ปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการ อำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า มีปัญหาการกระจายตัวของบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลในการทำงานค่อนข้างล่าช้า ทำให้นโยบายไม่สอดคล้องกับบริบททางสังคมในแต่ละพื้นที่ มีปัญหาด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพระสังฆาธิการ และจุดศูนย์รวมอำนาจอยู่กับผู้นำสงฆ์เพียงรูปใดรูปหนึ่ง สำหรับข้อเสนอแนะ และแนวทาง คือ ด้านบุคลากร ควรเน้นศักยภาพการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาการศึกษา โดยมีการประเมิน และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริหาร ควรทำงานอย่างบูรณาการ โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้มีส่วนร่วมเรียนรู้หลักการทำงาน ส่วนด้านการปกครอง ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน จากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน<sup>๑๔๘</sup>

<sup>๑๔๗</sup> พระครูใบฎีกาสุรพล อาสโภ, “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักพรหมวิหารธรรมของพระธรรมปริยัติเวที (สุเทพ ผสสธโม)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก.

<sup>๑๔๘</sup> พระครูสมุทรประภากร (เฉลิม ปภังกร), “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสงคราม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก-ข

**พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุมะโร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒” จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนา การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ มีการส่งเสริมให้มีความเข้มงวดกวดขันในพระวินัย ตลอดจนทั้งกฎและระเบียบและกฎหมายบ้านเมืองที่เกี่ยวข้อง โดยให้ยึดปฏิบัติทั้งต่อตนเองและผู้อื่น หากเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น ก็ให้มีการผ่อนผันอนุโลมอาศัยหลักพรหมวิหารธรรมและพระวินัยเป็นที่ตั้ง มิให้มีการตัดสินด้วยอำนาจแห่งอคติ แต่ให้คำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสมตามพระพุทธานุญาตโดยใช้วิธีการเข้มงวด กวดขัน ผ่อนผัน และอนุโลมตามลำดับสถานการณ์ต่าง ๆ และ (๔) ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ พบว่า ด้านการปกครองพระภิกษุสามเณรควรมีการกระจายอำนาจการปกครองภายในวัดไปยังกลุ่มที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัดเช่น กรรมการ บริหารวัด ที่สามารถบริหารจัดการวัด ร่วมกับเจ้าอาวาสได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการวัดควรมีการวางแผน นโยบาย แผนผังการบริหารจัดการวัดที่ชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่องเป็นรูปธรรมประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบได้อย่างไม่ยุ่งยาก และควรดำเนินการประชุมการระงับอธิกรณ์ของพระสังฆาธิการภายในพื้นที่ปกครองเป็นประจำ<sup>๑๔๙</sup>

**พระครูสันติธรรมมารีต (บุญชัย สุนติกโร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕” จากผลการวิจัยพบว่า สภาพการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการปกครองโดยใช้ พระธรรมวินัยและพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๕ ประกอบกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง มติมหาเถรสมาคมเป็นแบบแผนในการปฏิบัติสืบทอดกันมา ตามแบบการปกครองคณะสงฆ์ในภาคอื่น ๆ ยังไม่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยจึงทำให้ทราบ (๑) จุดแข็ง คือการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ทั้ง ๔ จังหวัด แบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การปกครองเป็นระบบ ใช้กฎเกณฑ์เดียวกันตามหลักพรหมวิหาร ๔ ยึดมั่นในอปริหานิยธรรม ๗ ยกเว้นอคติ ๔ (๒) จุดอ่อน ยังขาดบุคลากรที่มีคุณภาพมาช่วยกันพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการใช้อำนาจในการปกครองขาดความยุติธรรม และขาดความร่วมมือกันของบุคลากรในคณะสงฆ์ (๓) ปัญหา มีนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลของการดำเนินงานเกิดความล่าช้า (๔) อุปสรรค ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปกครองคณะสงฆ์ และขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคณะสงฆ์ภาค ๑๕<sup>๑๕๐</sup>

<sup>๑๔๙</sup> พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุมะโร), “รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ข.

<sup>๑๕๐</sup> พระครูสันติธรรมมารีต (บุญชัย สุนติกโร), “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก.

**พระครูวิมลสุวรรณกร (สมพงษ์ จันทวโร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการทำงานอาจจะไม่ชัดเจน ขาดความรัดกุม ไม่รอบคอบ ปฏิบัติหน้าที่อาจจะหย่อนยาน ขาดการบำรุง รักษาวัด ขาดการจัดการศาสนสมบัติให้เหมาะสม ขาดการสอดส่องผู้ใต้ปกครองทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขาดการส่งเสริมวิชาการปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบัน นอกจากนั้น รูปแบบการระงับอธิกรณ์ การวินิจฉัยสั่งการลงนิคหกรรม ข้ออุทธรณ์เป็นต้นอาจจะยังไม่มี ความชัดเจน ทั้งการแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการก็เช่นเดียวกัน สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณโดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ได้แก่ พระสังฆาธิการมีหน้าที่กำกับดูแลรักษาบุคลากรให้อยู่ในกฎระเบียบการปกครอง เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม ตามพระธรรมวินัย กฎหมายและสิ่งแวดลอม ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมตามกาลเวลา<sup>๑๕๑</sup>

**สรุปได้ว่า** พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ได้แบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์เป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ คือ การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางให้มีเจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและการกำหนดอำนาจหน้าที่เจ้าคณะใหญ่ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายเถรสมาคม และในส่วนของการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคให้มีพระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น ตามลำดับ คือ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาส และเมื่อมหาเถรสมาคมเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบล เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะนั้น ๆ ก็ได้

## ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ที่ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

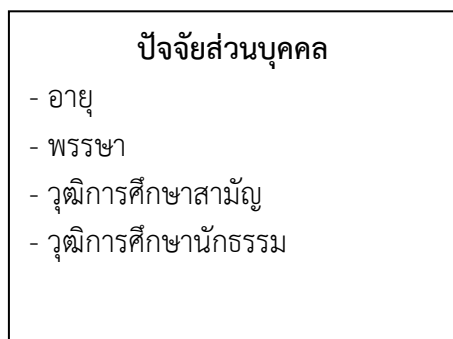
**ตัวแปรต้น (Independent Variables)** คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ และวุฒิการศึกษานักธรรม

**ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** คือ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยสังเคราะห์จากแนวคิดใน **พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย อังคุดตรนิกาย ดิกนิบาต**<sup>๑๕๒</sup> ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านจักขุมา (๒) ด้านวิรุโธ และ (๓) ด้านนิสสัยสัมปันโน

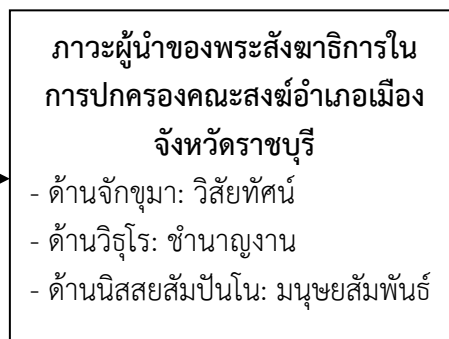
<sup>๑๕๑</sup>พระครูวิมลสุวรรณกร (สมพงษ์ จันทวโร), “รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก.

<sup>๑๕๒</sup>อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

## ตัวแปรต้น (Independent Variables)



## ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” มีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

#### ๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

##### ๓.๒.๑ ประชากร

ประชากร (Population) ได้แก่ พระภิกษุที่มีพระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน ๘๔๑ รูป<sup>๑</sup>

##### ๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มมาจากประชากร โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร<sup>๒</sup> ที่ระดับความคลาดเคลื่อน ๐.๐๕ หรือ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ ๙๕ ดังนี้

<sup>๑</sup>สำนักงานเจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี, สถิติภิกษุ สามเณร และศิษย์วัด อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี ภาค ๑๕ พุทธศักราช ๒๕๖๑, (ราชบุรี: สำนักงานเจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี, ๒๕๖๑), หน้า ๑-๕. (เอกสารอัดสำเนา).

<sup>๒</sup>คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย: Basic Statistics and Research, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๒๘.

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

$e$  คือ เปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{841}{1 + 841(0.05)^2} \\ &= 271 \text{ รูป} \end{aligned}$$

จากการใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยมีประชากรเป็นพระภิกษุที่มีใช้พระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน ๘๔๑ รูป จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๗๑ รูป จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็น ๑๕ กลุ่ม ตามสังกัดตำบลคณะสงฆ์ แล้วจึงแบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ๒๗๑ รูป ออกเป็น ๑๕ กลุ่ม ตามสัดส่วน โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ดังนี้<sup>๓</sup>

$$\text{สูตร} \quad n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

เมื่อ  $n_i$  คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วย

$N_i$  คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

$N$  คือ จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

$n$  คือ จำนวนประชากรในแต่ละหน่วย

ตัวอย่าง การขนาดกลุ่มตัวอย่างจากพระภิกษุ ตำบลหน้าเมือง เขต ๑ จำนวน ๙๐ รูป  
ได้แก่

$$\begin{aligned} n_i &= \frac{271}{841} \times 90 \\ &= 29 \text{ รูป} \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างพระภิกษุ ตำบลหน้าเมือง เขต ๑ คือ ๒๙ รูป

---

<sup>๓</sup>กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๙.

โดยรายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ได้จากการคำนวณ แสดง  
ในตารางที่ ๓.๑

**ตารางที่ ๓.๑** ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพระภิกษุที่มีใช้พระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรง  
ตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี  
จำแนกตามสังกัดตำบล

| ที่ | ตำบลคณะสงฆ์               | ประชากร (รูป) | กลุ่มตัวอย่าง (รูป) |
|-----|---------------------------|---------------|---------------------|
| ๑   | ตำบลหน้าเมืองเขต ๑        | ๙๐            | ๒๙                  |
| ๒   | ตำบลหน้าเมืองเขต ๒        | ๕๕            | ๑๘                  |
| ๓   | ตำบลท่าราบ                | ๔๗            | ๑๕                  |
| ๔   | ตำบลเจดีย์หัก-โคกหม้อ     | ๗๙            | ๒๕                  |
| ๕   | ตำบลพงสวาย-บางป่า         | ๓๘            | ๑๒                  |
| ๖   | ตำบลสามเรือน              | ๖๕            | ๒๑                  |
| ๗   | ตำบลคู้กระถิ่น            | ๔๒            | ๑๔                  |
| ๘   | ตำบลคู้น้ำวน              | ๔๒            | ๑๔                  |
| ๙   | ตำบลคูบัว                 | ๕๒            | ๑๗                  |
| ๑๐  | ตำบลอ่างทอง               | ๔๗            | ๑๕                  |
| ๑๑  | ตำบลดอนตะโก               | ๖๒            | ๒๐                  |
| ๑๒  | ตำบลเกาะพลับพลา-เจดีย์หัก | ๕๙            | ๑๙                  |
| ๑๓  | ตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา   | ๔๖            | ๑๕                  |
| ๑๔  | ตำบลหินกอง                | ๕๐            | ๑๖                  |
| ๑๕  | ตำบลน้ำพุ-ห้วยไผ่         | ๖๗            | ๒๒                  |
| รวม |                           | ๘๔๑           | ๒๗๑                 |

### ๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)  
ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๗ รูป/คน ประกอบด้วย

#### ๑) พระครูศรีธรรมวาที

ตำแหน่ง รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

#### ๒) พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร.

ตำแหน่ง เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๓) พระครูสถิตญาณคุณ

ตำแหน่ง เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๔) พระครูสุวรรณวิহারการ

ตำแหน่ง เจ้าคณะตำบลสามเรือน อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๕) พระครูอนุกุลวิมลกิจ

ตำแหน่ง เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๖) นายสนธยา เสนเอี่ยม

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดราชบุรี

๗) นางปทุมพร เมธาวิเศษสวัสดิ์

ตำแหน่ง นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

#### ๓.๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๒. กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

๔. สร้างเครื่องมือ

๕. นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไข

๘. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### ๓.๓.๒ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

#### ๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปริญญานิพนธ์

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปริญญานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน ประกอบด้วย

พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ชยทตฺโต, ผศ. ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร

พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

พระมหากังวาล อธิธมฺโม, ดร.

อาจารย์ประจำหลักสูตร

พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

พระครูวิสุทธาณันทคุณ, ดร.

อาจารย์ประจำหลักสูตร

พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

พระครูวาทีวรวัฒน์, ดร.

อาจารย์ประจำหลักสูตร

พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ดร.ปณณธร เจริญชัยพฤกษ์

อาจารย์ประจำหลักสูตร

พุทธศาสตรบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ

### ๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับพระภิกษุที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พระภิกษุที่มีไข้พระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี) จำนวน ๓๐ รูป เพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๘๗๐๗

๔. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

### ๓.๓.๓ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**แบบสอบถาม (Questionnaire)** แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ และวุฒิการศึกษานักธรรม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี รวม ๓ ด้าน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น ดังนี้

ด้านจักขุมา มีคำถามจำนวน ๑๐ ข้อ

ด้านวิริโร มีคำถามจำนวน ๑๐ ข้อ

ด้านนิสสยสัมปันโน มีคำถามจำนวน ๑๐ ข้อ

มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ มากที่สุด

๔ หมายถึง มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ มาก

๓ หมายถึง มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ ปานกลาง

๒ หมายถึง มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ น้อย

๑ หมายถึง มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

สำหรับในตอนที่ ๒ นี้มี การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์<sup>๔</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายความว่า ระดับความคิดเห็น มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็น มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็น ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็น น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

**แบบสัมภาษณ์ (Interview)** สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม จากวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

๑. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๒. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

๓. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๔. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๕. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อนำมาวิเคราะห์

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### ๓.๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire)

๑. ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม ในพื้นที่เป้าหมาย

---

<sup>๔</sup>ประกอบ กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

๒. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ถึง วันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

๓. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ต่อไป

### ๓.๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ (Interview)

๑. ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

๒. ทำการนัดวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้

๓. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดนัดไว้ จนครบทุกประเด็น โดยขออนุญาตใช้วิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์

๔. นำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

๑. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๒. สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) กรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างเป็นสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD.)

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Question) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท นำเสนอเป็นความเรียงประกอบตาราง โดยการแจกแจงความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จึงมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจง F (F- distribution)

SS แทน ผลโดยรวมกำลังสอง (Sum of Square)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

MS แทน ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสอง (Mean Square)

Sig แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)

\*\* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

### ๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยวิธีการดังนี้

๑. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ

๒. นำข้อความจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็นและเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๓. วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context)

๔. สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอต่อไป

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๔.๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

## ๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = ๒๗๑)

| ปัจจัยส่วนบุคคล               | จำนวน (รูป) | ร้อยละ |
|-------------------------------|-------------|--------|
| <b>๑. อายุ</b>                |             |        |
| ๒๐-๓๐ ปี                      | ๑๕๕         | ๕๗.๒๐  |
| ๓๑-๔๐ ปี                      | ๒๔          | ๘.๘๖   |
| ๔๑-๕๐ ปี                      | ๕๒          | ๑๙.๑๙  |
| ๕๑-๖๐ ปี                      | ๓๒          | ๑๑.๘๑  |
| มากกว่า ๖๐ ปี ขึ้นไป          | ๘           | ๒.๙๕   |
| รวม                           | ๒๗๑         | ๑๐๐.๐๐ |
| <b>๒. พรรษา</b>               |             |        |
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา               | ๑๙๙         | ๗๓.๔๓  |
| ๕-๑๐ พรรษา                    | ๖           | ๒.๒๑   |
| ๑๑-๑๕ พรรษา                   | ๑๕          | ๕.๕๔   |
| ๑๖-๒๐ พรรษา                   | ๑๘          | ๖.๖๔   |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป        | ๓๓          | ๑๒.๑๘  |
| รวม                           | ๒๗๑         | ๑๐๐.๐๐ |
| <b>๓. วุฒิการศึกษาสามัญ</b>   |             |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี              | ๒๐๔         | ๗๕.๒๘  |
| ปริญญาตรี                     | ๔๙          | ๑๘.๐๘  |
| สูงกว่าปริญญาตรี              | ๑๘          | ๖.๖๔   |
| รวม                           | ๒๗๑         | ๑๐๐.๐๐ |
| <b>๔. วุฒิการศึกษานักธรรม</b> |             |        |
| ไม่มีวุฒินักธรรม              | ๑๘๑         | ๖๖.๗๙  |
| นักธรรมชั้นตรี                | ๑๗          | ๖.๒๗   |
| นักธรรมชั้นโท                 | ๒           | ๐.๗๔   |
| นักธรรมชั้นเอก                | ๗๑          | ๒๖.๒๐  |
| รวม                           | ๒๗๑         | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพระภิกษุที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๑๕๕ คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒๐ มีพรรษา ต่ำกว่า ๕ พรรษา จำนวน ๑๙๙ คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๔๓ มีวุฒิการศึกษาสามัญ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๐๔ คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๒๘ และไม่มีวุฒินักธรรม จำนวน ๑๘๑ คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๗๙

## ๔.๒ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม

(n = ๒๗๑)

| ที่ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครอง<br>คณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี | ระดับความคิดเห็น |       |       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------|
|     |                                                                          | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล |
| ๑   | ด้านจักษุมา                                                              | ๓.๙๕             | ๐.๖๘๑ | มาก   |
| ๒   | ด้านวิรุโร                                                               | ๔.๐๐             | ๐.๖๗๐ | มาก   |
| ๓   | ด้านนิสสัยสัมปันโน                                                       | ๔.๐๖             | ๐.๖๖๕ | มาก   |
|     | ภาพรวม                                                                   | ๔.๐๐             | ๐.๖๒๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านนิสสัยสัมปันโน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ รองลงมาได้แก่ ด้านวิรุโร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ รองลงมาได้แก่ ด้านจักษุมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา

(n = ๒๗๑)

| ข้อ | ด้านจักษุมา                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |       |       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------|
|     |                                                                                             | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล |
| ๑   | พระสังฆาธิการมีแนวคิดที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่                                            | ๔.๐๑             | ๐.๗๕๓ | มาก   |
| ๒   | พระสังฆาธิการมีศักยภาพในการสร้างวิสัยทัศน์การบริหารกิจการคณะสงฆ์                            | ๔.๐๑             | ๐.๗๔๕ | มาก   |
| ๓   | พระสังฆาธิการมีการวางแผนที่จะดำเนินงานขององค์กรคณะสงฆ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ | ๓.๙๔             | ๐.๗๘๙ | มาก   |
| ๔   | พระสังฆาธิการมีทักษะในการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กรคณะสงฆ์                           | ๓.๙๒             | ๐.๘๒๓ | มาก   |
| ๕   | พระสังฆาธิการมีแนวความคิดการบริหารงานปกครองคณะสงฆ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบมหาเถรสมาคม        | ๓.๙๘             | ๐.๘๔๓ | มาก   |
| ๖   | พระสังฆาธิการมีทักษะในการวางแผนการดำเนินการโดยสอดคล้องกับเป้าหมายที่ชัดเจน                  | ๓.๙๐             | ๐.๘๐๖ | มาก   |
| ๗   | พระสังฆาธิการมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารกิจการคณะสงฆ์                              | ๓.๙๐             | ๐.๘๘๗ | มาก   |
| ๘   | พระสังฆาธิการมีความสามารถในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์                                        | ๔.๐๖             | ๐.๗๘๙ | มาก   |
| ๙   | พระสังฆาธิการมีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการปกครองคณะสงฆ์อย่างเป็นระบบ  | ๓.๙๖             | ๐.๗๕๗ | มาก   |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการมีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการปกครองคณะสงฆ์                                          | ๓.๘๑             | ๐.๘๕๖ | มาก   |
| รวม |                                                                                             | ๓.๙๕             | ๐.๖๘๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ อันดับที่ ๑ ได้แก่ ข้อ ๘ พระสังฆาธิการมีความสามารถในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ อันดับที่ ๒ ได้แก่ ข้อ ๑ พระสังฆาธิการมีแนวคิดที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และข้อ ๒ พระสังฆาธิการมีศักยภาพในการสร้างวิสัยทัศน์การบริหารกิจการคณะสงฆ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๑ และอันดับที่ ๓ ได้แก่ ข้อ ๕ พระสังฆาธิการมีแนวความคิดการบริหารงานปกครองคณะสงฆ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบมหาเถรสมาคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโ

(n = ๒๗๑)

| ข้อ | ด้านวิรุโ                                                                   | ระดับความคิดเห็น |       |       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------|
|     |                                                                             | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล |
| ๑   | พระสังฆาธิการมีความหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน                                | ๔.๐๗             | ๐.๗๒๑ | มาก   |
| ๒   | พระสังฆาธิการมีความตั้งใจอดทนต่อปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากการปฏิบัติงาน         | ๔.๐๘             | ๐.๗๖๓ | มาก   |
| ๓   | พระสังฆาธิการหมั่นฝึกฝนตนด้วยเทคนิคต่าง ๆ อยู่เสมอ                          | ๓.๙๒             | ๐.๘๑๒ | มาก   |
| ๔   | พระสังฆาธิการมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย                     | ๔.๐๔             | ๐.๗๔๔ | มาก   |
| ๕   | พระสังฆาธิการมีความมุ่งมั่นสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน                  | ๔.๐๒             | ๐.๘๑๙ | มาก   |
| ๖   | พระสังฆาธิการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ                           | ๔.๐๔             | ๐.๘๒๔ | มาก   |
| ๗   | พระสังฆาธิการมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความชำนาญการในการปฏิบัติงาน          | ๓.๙๔             | ๐.๘๑๒ | มาก   |
| ๘   | พระสังฆาธิการมีการศึกษาการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา        | ๓.๘๓             | ๐.๘๔๘ | มาก   |
| ๙   | พระสังฆาธิการมีความตั้งใจ ขยัน อดทนในการปฏิบัติงาน                          | ๔.๐๓             | ๐.๗๕๒ | มาก   |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการมีการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการปกครองคณะสงฆ์โดยต่อเนื่อง | ๓.๙๙             | ๐.๘๒๕ | มาก   |
| รวม |                                                                             | ๔.๐๐             | ๐.๖๗๐ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ อันดับที่ ๑ ได้แก่ ข้อ ๒ พระสังฆาธิการมีความตั้งใจอดทนต่อปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ อันดับที่ ๒ ได้แก่ ข้อ ๑ พระสังฆาธิการมีความหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ และอันดับที่ ๓ ได้แก่ ข้อ ๔ พระสังฆาธิการมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และข้อ ๖ พระสังฆาธิการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔

**ตารางที่ ๔.๕** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสยสัมปโน

(n = ๒๗๑)

| ข้อ | ด้านนิสยสัมปโน                                                                 | ระดับความคิดเห็น |       |       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------|
|     |                                                                                | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล |
| ๑   | พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน                                 | ๔.๑๔             | ๐.๗๖๐ | มาก   |
| ๒   | พระสังฆาธิการเป็นผู้ควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในยามเกิดผลกระทบจากเหตุการณ์จากภายนอก | ๔.๐๓             | ๐.๗๙๓ | มาก   |
| ๓   | พระสังฆาธิการเป็นผู้เอาใจใส่และมีใจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงาน                  | ๔.๑๓             | ๐.๗๑๓ | มาก   |
| ๔   | พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง         | ๔.๐๒             | ๐.๗๙๓ | มาก   |
| ๕   | พระสังฆาธิการเป็นผู้สร้างมิตรภาพและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร                    | ๔.๑๑             | ๐.๗๗๐ | มาก   |
| ๖   | พระสังฆาธิการเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง                         | ๔.๐๑             | ๐.๗๙๖ | มาก   |
| ๗   | พระสังฆาธิการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ                                   | ๔.๐๗             | ๐.๗๕๒ | มาก   |
| ๘   | พระสังฆาธิการหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องของตน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตน              | ๔.๐๑             | ๐.๗๙๓ | มาก   |
| ๙   | พระสังฆาธิการยกย่องให้เกียรติบุคคลที่ควรยกย่อง ทั้งต่อหน้าและลับหลัง           | ๓.๙๗             | ๐.๘๕๑ | มาก   |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการปฏิบัติตนให้เป็นທີ່เคารพของหมู่คณะ และเป็นที่เลื่อมใสของประชาชน   | ๔.๐๗             | ๐.๘๕๗ | มาก   |
| รวม |                                                                                | ๔.๐๖             | ๐.๖๖๕ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสยสัมปโน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ อันดับที่ ๑ ได้แก่ ข้อ ๑ พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๔ อันดับที่ ๒ ได้แก่ ข้อ ๓ พระสังฆาธิการเป็นผู้เอาใจใส่และมีใจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ และ อันดับที่ ๓ ได้แก่ ข้อ ๕ พระสังฆาธิการเป็นผู้สร้างมิตรภาพและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑

### ๔.๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรชา วุฒิการศึกษาสามัญ และวุฒิการศึกษานักธรรม ตามสมมติฐานการวิจัย ทั้ง ๔ ข้อ ได้แก่

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ ๑ พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ ๒ พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ ๓ พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ ๔ พระภิกษุที่มีวุฒิกศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานที่ ๑** พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๖** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ

| อายุ                 | n          | $\bar{X}$   | S.D.         | แปลผล      |
|----------------------|------------|-------------|--------------|------------|
| ๒๐-๓๐ ปี             | ๑๕๕        | ๔.๑๗        | ๐.๕๙๒        | มาก        |
| ๓๑-๔๐ ปี             | ๒๔         | ๓.๙๒        | ๐.๖๘๕        | มาก        |
| ๔๑-๕๐ ปี             | ๕๒         | ๓.๗๓        | ๐.๖๙๒        | มาก        |
| ๕๑-๖๐ ปี             | ๓๒         | ๓.๘๓        | ๐.๔๔๗        | มาก        |
| มากกว่า ๖๐ ปี ขึ้นไป | ๘          | ๓.๕๓        | ๐.๑๗๗        | มาก        |
| <b>รวม</b>           | <b>๒๗๑</b> | <b>๔.๐๐</b> | <b>๐.๖๒๘</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๖ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

**ตารางที่ ๔.๗** การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ

| แหล่งความแปรปรวน | SS             | df         | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|----------------|------------|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๑.๐๒๕         | ๔          | ๒.๗๕๖ | ๗.๖๗๓** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๙๕.๕๔๓         | ๒๖๖        | ๐.๓๕๙ |         |       |
| <b>รวม</b>       | <b>๑๐๖.๕๖๘</b> | <b>๒๗๐</b> |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๗ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๘

ตารางที่ ๔.๘ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| อายุ                | $\bar{X}$ | อายุ     |          |          |          | มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป |
|---------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
|                     |           | ๒๐-๓๐ ปี | ๓๑-๔๐ ปี | ๔๑-๕๐ ปี | ๕๑-๖๐ ปี |                     |
|                     |           | ๔.๑๗     | ๓.๙๒     | ๓.๗๓     | ๓.๘๓     |                     |
| ๒๐-๓๐ ปี            | ๔.๑๗      |          | ๐.๒๕     | ๐.๔๔**   | ๐.๔๓**   | ๐.๖๔**              |
| ๓๑-๔๐ ปี            | ๓.๙๒      |          |          | ๐.๑๙     | ๐.๐๙     | ๐.๓๙                |
| ๔๑-๕๐ ปี            | ๓.๗๓      |          |          |          | -๐.๑๐    | ๐.๒๐                |
| ๕๑-๖๐ ปี            | ๓.๘๓      |          |          |          |          | ๐.๓๐                |
| มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป | ๓.๕๓      |          |          |          |          |                     |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๘ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี, ๕๑-๖๐ ปี และมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

**ตารางที่ ๔.๙** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้าน จักขุมา จำแนกตามอายุ

| อายุ                 | n          | $\bar{X}$   | S.D.         | แปลผล      |
|----------------------|------------|-------------|--------------|------------|
| ๒๐-๓๐ ปี             | ๑๕๕        | ๔.๑๕        | ๐.๖๒๒        | มาก        |
| ๓๑-๔๐ ปี             | ๒๔         | ๓.๙๑        | ๐.๖๖๕        | มาก        |
| ๔๑-๕๐ ปี             | ๕๒         | ๓.๖๐        | ๐.๗๐๘        | มาก        |
| ๕๑-๖๐ ปี             | ๓๒         | ๓.๖๑        | ๐.๖๓๙        | มาก        |
| มากกว่า ๖๐ ปี ขึ้นไป | ๘          | ๓.๗๓        | ๐.๑๕๘        | มาก        |
| <b>รวม</b>           | <b>๒๗๑</b> | <b>๓.๙๕</b> | <b>๐.๖๘๑</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๙ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามอายุ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕

**ตารางที่ ๔.๑๐** การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามอายุ

| แหล่งความแปรปรวน | SS             | df         | MS    | F        | Sig.  |
|------------------|----------------|------------|-------|----------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๖.๙๙๙         | ๔          | ๔.๒๕๐ | ๑๐.๔๕๔** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๐๘.๑๓๗        | ๒๖๖        | ๐.๔๐๗ |          |       |
| <b>รวม</b>       | <b>๑๒๕.๑๓๖</b> | <b>๒๗๐</b> |       |          |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๐ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๑

ตารางที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| อายุ                | $\bar{X}$ | อายุ        |             |             |             | มากกว่า<br>๖๐ ปี<br>ขึ้นไป |
|---------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
|                     |           | ๒๐-๓๐<br>ปี | ๓๑-๔๐<br>ปี | ๔๑-๕๐<br>ปี | ๕๑-๖๐<br>ปี |                            |
|                     |           | ๔.๑๕        | ๓.๙๑        | ๓.๖๐        | ๓.๖๑        |                            |
| ๒๐-๓๐ ปี            | ๔.๑๕      |             | ๐.๒๔        | ๐.๕๕**      | ๐.๕๔**      | ๐.๔๒                       |
| ๓๑-๔๐ ปี            | ๓.๙๑      |             |             | ๐.๓๑**      | ๐.๓๐        | ๐.๑๘                       |
| ๔๑-๕๐ ปี            | ๓.๖๐      |             |             |             | ๐.๐๑        | -๐.๑๓                      |
| ๕๑-๖๐ ปี            | ๓.๖๑      |             |             |             |             | -๐.๑๒                      |
| มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป | ๓.๗๓      |             |             |             |             |                            |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๑ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี และ ๕๑-๖๐ ปี อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

**ตารางที่ ๔.๑๒** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรจจำแนกตามอายุ

| อายุ                 | n          | $\bar{X}$   | S.D.         | แปลผล      |
|----------------------|------------|-------------|--------------|------------|
| ๒๐-๓๐ ปี             | ๑๕๕        | ๔.๑๗        | ๐.๖๔๐        | มาก        |
| ๓๑-๔๐ ปี             | ๒๔         | ๓.๘๗        | ๐.๗๒๗        | มาก        |
| ๔๑-๕๐ ปี             | ๕๒         | ๓.๗๔        | ๐.๗๑๕        | มาก        |
| ๕๑-๖๐ ปี             | ๓๒         | ๓.๘๓        | ๐.๔๕๗        | มาก        |
| มากกว่า ๖๐ ปี ขึ้นไป | ๘          | ๓.๓๓        | ๐.๒๑๙        | มาก        |
| <b>รวม</b>           | <b>๒๗๑</b> | <b>๔.๐๐</b> | <b>๐.๖๗๐</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๑๒ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรจจำแนกตามอายุ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

**ตารางที่ ๔.๑๓** การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรจจำแนกตามอายุ

| แหล่งความแปรปรวน | SS             | df         | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|----------------|------------|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๒.๙๘๑         | ๔          | ๓.๒๔๕ | ๗.๙๘๗** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๐๘.๐๗๖        | ๒๖๖        | ๐.๔๐๖ |         |       |
| <b>รวม</b>       | <b>๑๒๑.๐๕๘</b> | <b>๒๗๐</b> |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๓ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโรรจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๔

ตารางที่ ๔.๑๔ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| อายุ                | $\bar{X}$ | อายุ     |          |          |          | มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป |
|---------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
|                     |           | ๒๐-๓๐ ปี | ๓๑-๔๐ ปี | ๔๑-๕๐ ปี | ๕๑-๖๐ ปี |                     |
|                     |           | ๔.๑๗     | ๓.๘๗     | ๓.๗๔     | ๓.๘๓     |                     |
| ๒๐-๓๐ ปี            | ๔.๑๗      |          | ๐.๓๙**   | ๐.๔๓**   | ๐.๓๔**   | ๐.๘๔**              |
| ๓๑-๔๐ ปี            | ๓.๘๗      |          |          | ๐.๑๓     | ๐.๐๔     | ๐.๕๔**              |
| ๔๑-๕๐ ปี            | ๓.๗๔      |          |          |          | -๐.๐๙    | ๐.๔๑                |
| ๕๑-๖๐ ปี            | ๓.๘๓      |          |          |          |          | ๐.๕๐**              |
| มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป | ๓.๓๓      |          |          |          |          |                     |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๔ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี, ๔๑-๕๐ ปี, ๕๑-๖๐ ปี และมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีอายุ ๕๑-๖๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

**ตารางที่ ๔.๑๕** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ

| อายุ                 | n          | $\bar{X}$   | S.D.         | แปลผล      |
|----------------------|------------|-------------|--------------|------------|
| ๒๐-๓๐ ปี             | ๑๕๕        | ๔.๑๗        | ๐.๖๖๓        | มาก        |
| ๓๑-๔๐ ปี             | ๒๔         | ๓.๙๘        | ๐.๗๓๒        | มาก        |
| ๔๑-๕๐ ปี             | ๕๒         | ๓.๘๔        | ๐.๗๑๗        | มาก        |
| ๕๑-๖๐ ปี             | ๓๒         | ๔.๐๕        | ๐.๔๒๐        | มาก        |
| มากกว่า ๖๐ ปี ขึ้นไป | ๘          | ๓.๕๓        | ๐.๓๕๘        | มาก        |
| <b>รวม</b>           | <b>๒๗๑</b> | <b>๔.๐๖</b> | <b>๐.๖๖๕</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๑๕ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖

**ตารางที่ ๔.๑๖** การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ

| แหล่งความแปรปรวน | SS             | df         | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|----------------|------------|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๖.๙๕๙          | ๔          | ๑.๗๔๐ | ๔.๑๑๐** | ๐.๐๐๓ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๒.๖๐๔        | ๒๖๖        | ๐.๔๒๓ |         |       |
| <b>รวม</b>       | <b>๑๑๙.๕๖๓</b> | <b>๒๗๐</b> |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๖ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๗

ตารางที่ ๔.๑๗ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามอายุ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| อายุ                | $\bar{X}$ | อายุ     |          |          |          | มากกว่า ๖๐ ปี ขึ้นไป |
|---------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------------------|
|                     |           | ๒๐-๓๐ ปี | ๓๑-๔๐ ปี | ๔๑-๕๐ ปี | ๕๑-๖๐ ปี |                      |
|                     |           | ๔.๑๗     | ๓.๙๘     | ๓.๘๔     | ๔.๐๕     | ๓.๕๓                 |
| ๒๐-๓๐ ปี            | ๔.๑๗      |          | ๐.๑๙     | ๐.๓๓**   | ๐.๑๒     | ๐.๖๔**               |
| ๓๑-๔๐ ปี            | ๓.๙๘      |          |          | ๐.๑๔     | -๐.๐๗    | ๐.๔๕                 |
| ๔๑-๕๐ ปี            | ๓.๘๔      |          |          |          | -๐.๒๑    | ๐.๓๑                 |
| ๕๑-๖๐ ปี            | ๔.๐๕      |          |          |          |          | ๐.๕๒**               |
| มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป | ๓.๕๓      |          |          |          |          |                      |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๗ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี และมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีอายุ ๕๑-๖๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีอายุมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

**สมมติฐานที่ ๒** พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๑๘** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา

| พรรษา                  | n          | $\bar{X}$   | S.D.         | แปลผล      |
|------------------------|------------|-------------|--------------|------------|
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๑๙๙        | ๔.๐๖        | ๐.๖๓๘        | มาก        |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๖          | ๔.๔๓        | ๐.๖๒๑        | มาก        |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๑๕         | ๔.๓๘        | ๐.๒๙๖        | มาก        |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๑๘         | ๓.๖๓        | ๐.๖๕๔        | มาก        |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓๓         | ๓.๖๑        | ๐.๓๕๘        | มาก        |
| <b>รวม</b>             | <b>๒๗๑</b> | <b>๔.๐๐</b> | <b>๐.๖๒๘</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๑๘ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

**ตารางที่ ๔.๑๙** การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา

| แหล่งความแปรปรวน | SS             | df         | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|----------------|------------|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๑.๕๓๖         | ๔          | ๒.๘๘๔ | ๘.๐๗๓** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๙๕.๐๓๒         | ๒๖๖        | ๐.๓๕๗ |         |       |
| <b>รวม</b>       | <b>๑๐๖.๕๖๘</b> | <b>๒๗๐</b> |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๙ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๐

ตารางที่ ๔.๒๐ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | พรรษา           |            |             |             |
|------------------------|-----------|-----------------|------------|-------------|-------------|
|                        |           | ต่ำกว่า ๕ พรรษา | ๕-๑๐ พรรษา | ๑๑-๑๕ พรรษา | ๑๖-๒๐ พรรษา |
|                        |           | ๔.๐๖            | ๔.๔๓       | ๔.๓๘        | ๓.๖๓        |
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๔.๐๖      |                 | -๐.๓๗      | -๐.๓๒       | ๐.๔๓**      |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๔.๔๓      |                 |            | ๐.๐๕        | ๐.๘๐**      |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๔.๓๘      |                 |            |             | ๐.๗๕**      |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๓.๖๓      |                 |            |             |             |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓.๖๑      |                 |            |             | ๐.๐๒        |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๐ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ต่ำกว่า ๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๕-๑๐ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา จำแนกตามพรรษา

| พรรษา                  | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|------------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๑๙๙ | ๔.๐๕      | ๐.๖๕๐ | มาก   |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๖   | ๔.๓๐      | ๐.๗๖๗ | มาก   |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๑๕  | ๔.๒๕      | ๐.๒๘๘ | มาก   |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๑๘  | ๓.๕๖      | ๐.๗๑๔ | มาก   |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓๓  | ๓.๓๗      | ๐.๕๘๕ | มาก   |
| รวม                    | ๒๗๑ | ๓.๙๕      | ๐.๖๘๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒๑ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา จำแนกตามพรรษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕

ตารางที่ ๔.๒๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา จำแนกตามพรรษา

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F        | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|----------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๗.๘๒๙  | ๔   | ๔.๔๕๗ | ๑๑.๐๔๙** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๐๗.๓๐๗ | ๒๖๖ | ๐.๔๐๓ |          |       |
| รวม              | ๑๒๕.๑๓๖ | ๒๗๐ |       |          |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๒ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๓

ตารางที่ ๔.๒๓ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | พรรษา           |            |             |             |
|------------------------|-----------|-----------------|------------|-------------|-------------|
|                        |           | ต่ำกว่า ๕ พรรษา | ๕-๑๐ พรรษา | ๑๑-๑๕ พรรษา | ๑๖-๒๐ พรรษา |
|                        |           | ๔.๐๕            | ๔.๓๐       | ๔.๒๕        | ๓.๕๖        |
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๔.๐๕      |                 | -๐.๒๕      | -๐.๒๐       | ๐.๔๙**      |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๔.๓๐      |                 |            | ๐.๐๕        | ๐.๗๔**      |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๔.๒๕      |                 |            |             | ๐.๖๙**      |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๓.๕๖      |                 |            |             | ๐.๑๙        |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓.๓๗      |                 |            |             |             |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๓ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ต่ำกว่า ๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๕-๑๐ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๒๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามพรรษา

| พรรษา                  | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล     |
|------------------------|-----|-----------|-------|-----------|
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๑๙๙ | ๔.๐๕      | ๐.๖๘๖ | มาก       |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๖   | ๔.๕๐      | ๐.๕๔๘ | มากที่สุด |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๑๕  | ๔.๓๕      | ๐.๔๐๗ | มาก       |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๑๘  | ๓.๖๒      | ๐.๗๔๕ | มาก       |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓๓  | ๓.๖๒      | ๐.๓๒๔ | มาก       |
| รวม                    | ๒๗๑ | ๔.๐๐      | ๐.๖๗๐ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๒๔ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามพรรษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

ตารางที่ ๔.๒๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร จำแนกตามพรรษา

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๑.๑๙๘  | ๔   | ๒.๗๙๙ | ๖.๗๗๘** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๐๙.๘๖๐ | ๒๖๖ | ๐.๔๑๓ |         |       |
| รวม              | ๑๒๑.๐๕๘ | ๒๗๐ |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๕ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๖

**ตารางที่ ๔.๒๖** การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | พรรษา           |            |             |             | มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป |
|------------------------|-----------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------------|
|                        |           | ต่ำกว่า ๕ พรรษา | ๕-๑๐ พรรษา | ๑๑-๑๕ พรรษา | ๑๖-๒๐ พรรษา |                        |
|                        |           | ๔.๐๕            | ๔.๕๐       | ๔.๓๕        | ๓.๖๒        |                        |
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๔.๐๕      |                 | -๐.๔๕      | -๐.๓๐       | ๐.๔๓**      | ๐.๔๓**                 |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๔.๕๐      |                 |            | ๐.๑๕        | ๐.๘๘**      | ๐.๘๘**                 |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๔.๓๕      |                 |            |             | ๐.๗๓**      | ๐.๗๓**                 |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๓.๖๒      |                 |            |             |             | ๐.๐๐                   |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓.๖๒      |                 |            |             |             |                        |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๖ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ต่ำกว่า ๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๕-๑๐ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๒๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสยสัมปันโน จำแนกตามพรรษา

| พรรษา                  | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล     |
|------------------------|-----|-----------|-------|-----------|
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๑๙๙ | ๔.๐๘      | ๐.๗๐๕ | มาก       |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๖   | ๔.๕๐      | ๐.๕๔๘ | มากที่สุด |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๑๕  | ๔.๕๓      | ๐.๓๙๕ | มาก       |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๑๘  | ๓.๗๐      | ๐.๕๙๖ | มาก       |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓๓  | ๓.๘๓      | ๐.๓๐๖ | มาก       |
| รวม                    | ๒๗๑ | ๔.๐๖      | ๐.๖๖๕ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๒๗ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสยสัมปันโน จำแนกตามพรรษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖

ตารางที่ ๔.๒๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสยสัมปันโน จำแนกตามพรรษา

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๘.๕๖๗   | ๔   | ๒.๑๔๒ | ๕.๑๓๓** | ๐.๐๐๑ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๐.๙๙๖ | ๒๖๖ | ๐.๔๑๗ |         |       |
| รวม              | ๑๑๙.๕๖๓ | ๒๗๐ |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๘ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสยสัมปันโน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๙

ตารางที่ ๔.๒๙ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปโน จำแนกตามพรรษา ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | พรรษา           |            |             |             |
|------------------------|-----------|-----------------|------------|-------------|-------------|
|                        |           | ต่ำกว่า ๕ พรรษา | ๕-๑๐ พรรษา | ๑๑-๑๕ พรรษา | ๑๖-๒๐ พรรษา |
|                        |           | ๔.๐๘            | ๔.๕๐       | ๔.๕๓        | ๓.๗๐        |
| ต่ำกว่า ๕ พรรษา        | ๔.๐๘      |                 | -๐.๔๒      | -๐.๔๕       | ๐.๓๘**      |
| ๕-๑๐ พรรษา             | ๔.๕๐      |                 |            | -๐.๐๓       | ๐.๘๐**      |
| ๑๑-๑๕ พรรษา            | ๔.๕๓      |                 |            |             | ๐.๘๓**      |
| ๑๖-๒๐ พรรษา            | ๓.๗๐      |                 |            |             |             |
| มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป | ๓.๘๓      |                 |            |             | -๐.๑๓       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๙ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ต่ำกว่า ๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปโน ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๕-๑๐ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปโน ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๑-๑๕ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปโน ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษา ๑๖-๒๐ พรรษา และมากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

สมมติฐานที่ ๓ พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| วุฒิการศึกษาสามัญ | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|-------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี  | ๒๐๔ | ๓.๙๙      | ๐.๖๔๗ | มาก   |
| ปริญญาตรี         | ๔๙  | ๔.๐๔      | ๐.๖๐๑ | มาก   |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | ๑๘  | ๔.๐๕      | ๐.๔๘๗ | มาก   |
| รวม               | ๒๗๑ | ๔.๐๐      | ๐.๖๒๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓๐ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

ตารางที่ ๔.๓๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๑๔๘   | ๒   | ๐.๐๗๔ | ๐.๑๘๖ | ๐.๘๓๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๐๖.๔๒๐ | ๒๖๘ | ๐.๓๙๗ |       |       |
| รวม              | ๑๐๖.๕๖๘ | ๒๗๐ |       |       |       |

จากตารางที่ ๔.๓๑ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้าน จักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| วุฒิการศึกษาสามัญ | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|-------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี  | ๒๐๔ | ๓.๙๗      | ๐.๖๘๔ | มาก   |
| ปริญญาตรี         | ๔๙  | ๓.๙๒      | ๐.๗๐๙ | มาก   |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | ๑๘  | ๓.๘๒      | ๐.๕๘๐ | มาก   |
| รวม               | ๒๗๑ | ๓.๙๕      | ๐.๖๘๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓๒ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕

ตารางที่ ๔.๓๓ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๓๙๒   | ๒   | ๐.๑๙๖ | ๐.๔๒๑ | ๐.๖๕๗ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๒๔.๗๔๔ | ๒๖๘ | ๐.๔๖๕ |       |       |
| รวม              | ๑๒๕.๑๓๖ | ๒๗๐ |       |       |       |

จากตารางที่ ๔.๓๓ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| วุฒิการศึกษาสามัญ | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|-------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี  | ๒๐๔ | ๓.๙๖      | ๐.๖๘๖ | มาก   |
| ปริญญาตรี         | ๔๙  | ๔.๐๘      | ๐.๖๒๖ | มาก   |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | ๑๘  | ๔.๒๑      | ๐.๕๖๒ | มาก   |
| รวม               | ๒๗๑ | ๔.๐๐      | ๐.๖๗๐ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓๔ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

ตารางที่ ๔.๓๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑.๔๖๔   | ๒   | ๐.๗๓๒ | ๑.๖๔๐ | ๐.๑๙๖ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๙.๕๙๔ | ๒๖๘ | ๐.๔๔๖ |       |       |
| รวม              | ๑๒๑.๐๕๘ | ๒๗๐ |       |       |       |

จากตารางที่ ๔.๓๕ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| วุฒิการศึกษาสามัญ | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|-------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี  | ๒๐๔ | ๔.๐๔      | ๐.๗๐๐ | มาก   |
| ปริญญาตรี         | ๔๙  | ๔.๑๑      | ๐.๕๘๘ | มาก   |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | ๑๘  | ๔.๑๓      | ๐.๔๓๘ | มาก   |
| รวม               | ๒๗๑ | ๔.๐๖      | ๐.๖๖๕ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓๖ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖

ตารางที่ ๔.๓๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๒๙๑   | ๒   | ๐.๑๔๖ | ๐.๓๒๗ | ๐.๗๒๑ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๙.๒๗๒ | ๒๖๘ | ๐.๔๔๕ |       |       |
| รวม              | ๑๑๙.๕๖๓ | ๒๗๐ |       |       |       |

จากตารางที่ ๔.๓๗ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๔ พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| วุฒิการศึกษานักธรรม | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล     |
|---------------------|-----|-----------|-------|-----------|
| ไม่มีวุฒินักธรรม    | ๑๘๑ | ๔.๐๙      | ๐.๖๔๐ | มาก       |
| นักธรรมชั้นตรี      | ๑๗  | ๓.๗๑      | ๐.๕๕๗ | มาก       |
| นักธรรมชั้นโท       | ๒   | ๔.๘๓      | ๐.๐๐๐ | มากที่สุด |
| นักธรรมชั้นเอก      | ๗๑  | ๓.๘๑      | ๐.๕๔๙ | มาก       |
| รวม                 | ๒๗๑ | ๔.๐๐      | ๐.๖๒๘ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๓๘ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

ตารางที่ ๔.๓๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๖.๘๔๕   | ๓   | ๒.๒๘๒ | ๖.๑๐๙** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๙๙.๗๒๒  | ๒๖๗ | ๐.๓๗๓ |         |       |
| รวม              | ๑๐๖.๕๖๘ | ๒๗๐ |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๓๙ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๐

ตารางที่ ๔.๔๐ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิ การศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| วุฒิการศึกษา<br>นักธรรม | $\bar{X}$ | วุฒิการศึกษานักธรรม |                |               |                |
|-------------------------|-----------|---------------------|----------------|---------------|----------------|
|                         |           | ไม่มีวุฒินักธรรม    | นักธรรมชั้นตรี | นักธรรมชั้นโท | นักธรรมชั้นเอก |
|                         |           | ๔.๐๙                | ๓.๗๑           | ๔.๘๓          | ๓.๘๑           |
| ไม่มีวุฒิแผนกธรรม       | ๔.๐๙      |                     | ๐.๓๘**         | -๐.๗๔         | ๐.๒๘**         |
| นักธรรมชั้นตรี          | ๓.๗๑      |                     |                | -๐.๖๗**       | -๐.๑๐          |
| นักธรรมชั้นโท           | ๔.๘๓      |                     |                |               | ๑.๐๒**         |
| นักธรรมชั้นเอก          | ๓.๘๑      |                     |                |               |                |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๐ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่ไม่มีวุฒิแผนกธรรม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี และนักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับน้อยกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๔๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| วุฒิการศึกษานักธรรม | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|---------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ไม่มีวุฒินักธรรม    | ๑๘๑ | ๔.๐๘      | ๐.๖๕๐ | มาก   |
| นักธรรมชั้นตรี      | ๑๗  | ๓.๗๒      | ๐.๖๐๔ | มาก   |
| นักธรรมชั้นโท       | ๒   | ๔.๙๐      | ๐.๐๐๐ | มาก   |
| นักธรรมชั้นเอก      | ๗๑  | ๓.๖๔      | ๐.๖๖๒ | มาก   |
| รวม                 | ๒๗๑ | ๓.๙๕      | ๐.๖๘๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๔๑ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕

ตารางที่ ๔.๔๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๑๒.๔๔๘  | ๓   | ๔.๑๔๙ | ๙.๘๓๑** | ๐.๐๐๐ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๒.๖๘๘ | ๒๖๗ | ๐.๔๒๒ |         |       |
| รวม              | ๑๒๕.๑๓๖ | ๒๗๐ |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๒ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๓

ตารางที่ ๔.๔๓ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จำแนกตามวุฒิ การศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| วุฒิการศึกษา<br>นักธรรม | $\bar{X}$ | วุฒิการศึกษานักธรรม  |                    |                   |                    |
|-------------------------|-----------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                         |           | ไม่มีวุฒิ<br>นักธรรม | นักธรรมชั้น<br>ตรี | นักธรรมชั้น<br>โท | นักธรรม<br>ชั้นเอก |
|                         |           | ๔.๐๘                 | ๓.๗๒               | ๔.๙๐              | ๓.๖๔               |
| ไม่มีวุฒิแผนกธรรม       | ๔.๐๘      |                      | ๐.๓๖**             | -๐.๘๒             | ๐.๔๔**             |
| นักธรรมชั้นตรี          | ๓.๗๒      |                      |                    | -๑.๑๘**           | ๐.๐๘               |
| นักธรรมชั้นโท           | ๔.๙๐      |                      |                    |                   | ๑.๒๖**             |
| นักธรรมชั้นเอก          | ๓.๖๔      |                      |                    |                   |                    |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๓ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่ไม่มีวุฒิแผนกธรรม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี และนักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับน้อยกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๔๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| วุฒิการศึกษานักธรรม | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล     |
|---------------------|-----|-----------|-------|-----------|
| ไม่มีวุฒินักธรรม    | ๑๘๑ | ๔.๐๗      | ๐.๖๘๙ | มาก       |
| นักธรรมชั้นตรี      | ๑๗  | ๓.๘๑      | ๐.๖๕๖ | มาก       |
| นักธรรมชั้นโท       | ๒   | ๕.๐๐      | ๐.๐๐๐ | มากที่สุด |
| นักธรรมชั้นเอก      | ๗๑  | ๓.๘๒      | ๐.๕๖๙ | มาก       |
| รวม                 | ๒๗๑ | ๔.๐๐      | ๐.๖๗๐ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๔๔ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐

ตารางที่ ๔.๔๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๖.๐๒๕   | ๓   | ๒.๐๐๘ | ๔.๖๖๒** | ๐.๐๐๓ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๕.๐๓๒ | ๒๖๗ | ๐.๔๓๑ |         |       |
| รวม              | ๑๒๑.๐๕๘ | ๒๗๐ |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๕ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิจิโร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๖

ตารางที่ ๔.๔๖ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร จำแนกตามวุฒิ การศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| วุฒิการศึกษา<br>นักธรรม | $\bar{X}$ | วุฒิการศึกษานักธรรม  |                    |                   |                    |
|-------------------------|-----------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                         |           | ไม่มีวุฒิ<br>นักธรรม | นักธรรมชั้น<br>ตรี | นักธรรมชั้น<br>โท | นักธรรม<br>ชั้นเอก |
|                         |           | ๔.๐๗                 | ๓.๘๑               | ๕.๐๐              | ๓.๘๒               |
| ไม่มีวุฒิแผนกธรรม       | ๔.๐๗      |                      | ๐.๒๖**             | -๐.๙๓             | ๐.๒๕**             |
| นักธรรมชั้นตรี          | ๓.๘๑      |                      |                    | -๑.๑๙**           | -๐.๐๑              |
| นักธรรมชั้นโท           | ๕.๐๐      |                      |                    |                   | ๑.๑๘**             |
| นักธรรมชั้นเอก          | ๓.๘๒      |                      |                    |                   |                    |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๖ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่ไม่มีวุฒิแผนกธรรม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี และนักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ในระดับน้อยกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธูโร ในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๔๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| วุฒิการศึกษานักธรรม | n   | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล |
|---------------------|-----|-----------|-------|-------|
| ไม่มีวุฒินักธรรม    | ๑๘๑ | ๔.๑๒      | ๐.๗๐๕ | มาก   |
| นักธรรมชั้นตรี      | ๑๗  | ๓.๖๑      | ๐.๕๖๒ | มาก   |
| นักธรรมชั้นโท       | ๒   | ๔.๖๐      | ๐.๐๐๐ | มาก   |
| นักธรรมชั้นเอก      | ๗๑  | ๓.๙๘      | ๐.๕๓๑ | มาก   |
| รวม                 | ๒๗๑ | ๔.๐๖      | ๐.๖๖๕ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๔๗ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสามัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖

ตารางที่ ๔.๔๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F       | Sig.  |
|------------------|---------|-----|-------|---------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม     | ๕.๒๒๙   | ๓   | ๑.๗๔๓ | ๔.๐๗๐** | ๐.๐๐๘ |
| ภายในกลุ่ม       | ๑๑๔.๓๓๕ | ๒๖๗ | ๐.๔๒๘ |         |       |
| รวม              | ๑๑๙.๕๖๓ | ๒๗๐ |       |         |       |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๘ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๙

ตารางที่ ๔.๔๙ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสยสัมปโน จำแนกตามวุฒิการศึกษานักธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

| วุฒิการศึกษานักธรรม | $\bar{X}$ | วุฒิการศึกษานักธรรม |                |               |                |
|---------------------|-----------|---------------------|----------------|---------------|----------------|
|                     |           | ไม่มีวุฒินักธรรม    | นักธรรมชั้นตรี | นักธรรมชั้นโท | นักธรรมชั้นเอก |
|                     |           | ๔.๑๒                | ๓.๖๑           | ๔.๖๐          | ๓.๙๘           |
| ไม่มีวุฒิแผนกธรรม   | ๔.๑๒      |                     | ๐.๕๑**         | -๐.๔๘         | ๐.๑๔           |
| นักธรรมชั้นตรี      | ๓.๖๑      |                     |                | -๐.๙๙**       | -๐.๓๗**        |
| นักธรรมชั้นโท       | ๔.๖๐      |                     |                |               | ๐.๖๒           |
| นักธรรมชั้นเอก      | ๓.๙๘      |                     |                |               |                |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๔๙ แสดงให้เห็นว่า พระภิกษุที่ไม่มีวุฒิแผนกธรรม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสยสัมปโนในระดับมากกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ขณะเดียวกัน พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสยสัมปโนในระดับน้อยกว่า พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๕๐ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามสมมติฐานที่ ๑-๔

| สมมติฐาน                                                                                                                                   | F       | Sig.  | ผลการทดสอบ |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|------------|--------|
|                                                                                                                                            |         |       | ยอมรับ     | ปฏิเสธ |
| ๑. พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน                | ๗.๖๗๓** | ๐.๐๐๐ | ✓          | -      |
| ๒. พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน               | ๘.๐๗๓** | ๐.๐๐๐ | ✓          | -      |
| ๓. พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน   | ๐.๑๘๖   | ๐.๘๓๐ | -          | ✓      |
| ๔. พระภิกษุที่มีวุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกัน | ๖.๑๐๙** | ๐.๐๐๐ | ✓          | -      |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๕๐ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพระภิกษุ ได้แก่ อายุ พรรษา และวุฒิการศึกษานักธรรม มีผลให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษาสามัญ มีผลให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ไม่แตกต่างกัน

#### ๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด (Open-Ended) วิเคราะห์เป็นความเรียงประกอบตาราง ดังนี้

##### ๔.๔.๑ ด้านจักขุมา

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕๑ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา

| ปัญหา อุปสรรค                                                                                                                                  | ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระสังฆาธิการบางรูป ยังขาดความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารกิจการคณะสงฆ์                                                                      | ทุกฝ่ายควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการเข้าศึกษาหลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                                           |
| พระสังฆาธิการบางรูป ยังขาดทักษะการจัดทำแผนงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานบางกรณี ไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของคณะสงฆ์                              | สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี ควรจัดอบรมพัฒนาทักษะการจัดทำแผนงานหรือการเขียนโครงการแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ                                       |
| พระสังฆาธิการบางรูป ยังขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการสังเคราะห์แนวความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถบูรณาการกับงานปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันได้ | ทุกฝ่ายควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพระสังฆาธิการในพื้นที่เขตปกครองเดียวกัน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นความรู้สาธารณะ |

#### ๔.๔.๒ ด้านวิธวิธี

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธวิธี มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕๒ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธวิธี

| ปัญหา อุปสรรค                                                                                                            | ข้อเสนอแนะ                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระสังฆาธิการบางรูป ยังไม่ได้นำเทคนิคใหม่ ๆ หรือประยุกต์ศาสตร์สมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปกครองคณะสงฆ์ เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น | ทุกฝ่ายควรสนับสนุนให้พระสังฆาธิการนำเทคนิคใหม่ ๆ หรือศาสตร์สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้พัฒนาการทำงาน                                          |
| พระสังฆาธิการบางรูปขาดการฝึกฝนเทคนิคใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                    | ทุกฝ่ายควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการฝึกฝนตนด้วยเทคนิคใหม่ ๆ พร้อมกับถ่ายทอดเทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสสมควร |

#### ๔.๔.๓ ด้านนิสสัยสัมปันโน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน

| ปัญหา อุปสรรค                                                                                                                     | ข้อเสนอแนะ                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระสังฆาธิการบางรูป ยังมิได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก                | ทุกฝ่ายควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการสนับสนุนการทำงานในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง |
| พระสังฆาธิการบางรูป ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือนำตนเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งของคนในสังคม | สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี ควรจัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ                         |

#### ๔.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๗ รูป/คน ดังนี้

๑) พระครูศรีธรรมวาที

ตำแหน่ง รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๒) พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร.

ตำแหน่ง เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๓) พระครูสถิตญาณคุณ

ตำแหน่ง เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๔) พระครูสุวรรณวิহারการ

ตำแหน่ง เจ้าคณะตำบลสามเรือน อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๕) พระครูอนุกุลวิมลกิจ

ตำแหน่ง เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๖) นายสนธยา เสนเอี่ยม

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดราชบุรี

๗) นางปทุมพร เมธาวิเศษสวัสดิ์

ตำแหน่ง นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๗ รูป/คน เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี มีรายละเอียดดังนี้

#### ๔.๕.๑ ด้านจักขุมา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน คือ

เจ้าอาวาสทุกวัดต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง ประเมินสภาพการณ์ ได้ถูกต้องตามเป็นจริง สามารถคาดคะเนทิศทางของความเป็นไปทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมกับวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและผลักดันให้หมู่คณะดำเนินไปได้<sup>๑</sup> พระสังฆาธิการต้องมีความสามารถในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ หรือมีความสามารถในการบริหารหมู่คณะ ต้องยึดถือพระธรรมวินัย เป็นหลัก เอื้อเฟื้อต่อกฎหมาย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังมิให้เกิดความเสียหายแก่การคณะสงฆ์ ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบและห้ามมิให้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่สมควร ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้อยู่ในปกครอง ต้องรักษาส่งเสริมสามัคคีในหมู่คณะและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ ต้องอำนวยความสะดวกในหน้าที่การคณะสงฆ์ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีพระสังฆาธิการระดับวัดที่อาจขาดประสบการณ์ด้านการปกครอง ดังนั้น ในเบื้องต้นเจ้าคณะผู้ปกครองชั้นต้น จำเป็นต้องคอยดูแล ให้คำปรึกษา และสอดส่องอย่างใกล้ชิด เพื่อความเรียบร้อยดีงามและป้องกันปัญหาที่อาจมี แต่ในระยะยาว ควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระสังฆาธิการระดับวัด ได้แก่ เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส ตลอดจนเลขานุการทุกระดับ เข้าศึกษาในหลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันมีเปิดสอนที่วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี<sup>๒</sup>

ผู้นำไม่ใช่จะต้องรอบรู้ไปทุกอย่างหรือเก่งไปทุกเรื่อง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จก็ต้องอาศัยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ในบางทีก็มีบ้างที่ผู้นำวิสัยทัศน์สั้น เช่น หน้าตาไม่เป็นมิตร ชนิดบอกบุญไม่รับ ไม่ยิ้มแย้มแจ่มใส ชอบทำหน้าดุ เพื่อสร้างความน่าเกรงขาม ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่ถูกต้อง เพราะผู้นำที่ดีต้องสร้างความประทับใจด้วยการแสดงออกที่เป็นมิตร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อจิตใจและความรู้สึกของผู้ที่อยู่ใต้ปกครองบังคับบัญชา<sup>๓</sup> พระสังฆาธิการต้องใจกว้าง ต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของลูกวัด ต้องรับฟังทุก ๆ เสียง ห้ามเผด็จการ ห้ามปิดกั้นความคิดเห็น ห้ามคิดเอาเองแล้วตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้สึกของตัวเอง ไม่เน้นความคิดเห็นของบุคคลอื่น หรือไม่ยอมให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น ผู้นำจะต้องไม่ลืมว่าความสำเร็จที่ได้รับมานั้นต้องอาศัยหมู่คณะ หรือกล่าวให้ตรงประเด็น ก็คือต้องอาศัยลูกวัดที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของวัด ให้สำเร็จจุลวงด้วยดี ถ้าพึ่งพระสังฆาธิการหรือผู้นำคนเดียว แม้จะเก่งแค่ไหน ก็ไม่สามารถทำอะไรได้ ถ้าไม่มีผู้ตาม<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูศรีธรรมวาที, รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร., เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูสถิตญาณคุณ, เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวรรณวิหการ, เจ้าคณะตำบลสามเรือน, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ผู้นำต้องลดเจตคติ ในทางลบ รู้จักการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องรู้จักคิดในมุมมอง ของผู้ได้บังคับบัญชา ต้องให้ความสำคัญกับทุกคน ตั้งเป็นครอบครัวเดียวกัน สร้างค่านิยม และความอบอุ่นให้เกิดขึ้น มีคุณธรรม มีความเป็นกลางรักความยุติธรรม มีภาพลักษณ์ที่ดี ที่สำคัญที่สุด คือ มีความจริงใจต่อผู้ตามหรือผู้ใต้ปกครอง<sup>๕</sup>

พระสังฆาธิการในจังหวัดราชบุรี ต้องพัฒนาศักยภาพในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในเบื้องต้นคือ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์โดยตรง มีบทบาทหลักคือ (๑) สนับสนุนให้กิจการพระพุทธศาสนามีความเจริญมั่นคง (๒) สนับสนุนให้วัดและคณะสงฆ์ได้รับการดูแล พัฒนา ส่งเสริมอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (๓) พัฒนาระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพในการทำ บำรุง อุป ถัมภ์ คຸ້ມครองพัฒนาวัดและคณะสงฆ์ (๔) สนับสนุนประชาชนได้รับความรู้ด้านพระพุทธศาสนาอย่างถูกต้องและนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้จริง (๕) ส่งเสริมการเผยแผ่หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในพระพุทธศาสนาด้วยการปฏิบัติธรรม และ (๖) สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางพระพุทธศาสนาให้สูงขึ้น<sup>๖</sup>

พระสังฆาธิการต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทั้งต่อผู้ที่อยู่ในปกครอง และพุทธศาสนิกชนในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งญาติโยมพุทธศาสนิกชนในพื้นที่นั้น ต้องให้ความสำคัญ อย่าละเลย และต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือข้อพิพาทในทุก ๆ กรณี ต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชนให้ผูกพันแนบแน่นกับวัด รักษาสถานภาพของวัดให้เป็นสถานที่รับใช้บริการงานประเพณีการทำบุญต่าง ๆ หรือกล่าวให้ตรงประเด็นคือ รักษาความสัมพันธ์ที่ระหว่างบ้านกับวัด ให้พุทธศาสนิกชนหรือคนในชุมชนไม่หนีหายไปจากวัด หรือไม่เข้าวัด นั่นเอง<sup>๗</sup>

**สรุปได้ว่า** พระสังฆาธิการจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ หรือมีความสามารถในการบริหารหมู่คณะ ต้องยึดถือพระธรรมวินัยเป็นหลัก เอื้อเฟื้อต่อกฎหมายพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังมิให้เกิดความเสียหายแก่การคณะสงฆ์ ดังกล่าวนี้นี้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา จึงประกอบด้วย การพัฒนาทักษะความสามารถด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการปกครองคณะสงฆ์, ส่งเสริมให้พระสังฆาธิการการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พัฒนาศักยภาพในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเน้นการมีส่วนร่วมของพุทธศาสนิกชนในพื้นที่ในการบริหารจัดการวัด

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ พระครูอนุกุลวิมลกิจ, เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๖</sup>สัมภาษณ์ นายสนธยา เสนเอี่ยม, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๗</sup>สัมภาษณ์ นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

### ๔.๕.๒ ด้านวิธฺโร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธฺโร ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน คือ

การพัฒนาด้านนี้ ต้องส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีความมั่นใจเพียรในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่ใช่ว่าปัจจุบันนี้ พระสังฆาธิการในอำเภอเมืองราชบุรีจะไม่ขยันหรือไม่เพียรพยายามในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อต้องการจะพัฒนาก็ต้องส่งเสริมหรือสนับสนุนข้อดีที่มีอยู่นี้ ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป การนี้ ต้องอาศัยธรรมะ คือ หลักอริยบท ในข้อ วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ขยันหมั่นเพียรด้วยความพยายามอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ มิใช่ทำเพียงเหยาเหยะ ขาดความทรหดอดทน แล้วจะมานั่งบ่นด้วยความน้อยอกน้อยใจภายหลังว่า ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป อย่างนี้ไม่ถูกต้อง<sup>๘๘</sup>

พระสังฆาธิการต้องมีสำนึกรับผิดชอบ ทั้งในส่วนของการรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่ การรับรู้ฐานะและบทบาทของตนที่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันพระพุทธศาสนา จะต้องดำรงตนให้อยู่ในฐานะที่ช่วยเหลือตัวเองได้ รู้จักว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองย่อมจะไตร่ตรองดูให้รอบคอบก่อนว่า สิ่งที่ทำลงไปนั้นจะมีผลดีผลเสียหรือไม่และจะเลือกปฏิบัติแต่สิ่งที่จะก่อให้เกิดผลดีเท่านั้น และอีกส่วนหนึ่ง คือ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ได้แก่ การรับผิดชอบต่อของสถาบันพระพุทธศาสนา ตามสถานภาพที่ตนเองดำรงอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหมู่คณะ และการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ พระสังฆาธิการต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง มิให้เกิดความเสียหาย และไม่ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันสมควร และควรพัฒนาตนเองโดยการฝึกฝนตนด้วยเทคนิคใหม่ ๆ แล้วนำเทคนิคใหม่ ๆ นั้นมาประยุกต์ใช้พัฒนาการทำงาน พร้อมกับถ่ายทอดเทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสสมควร<sup>๘๙</sup>

พระสังฆาธิการทุกระดับต้องมีความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ มีความอดทนอดกลั้น ที่เรียกว่า ขันติ การรักษาปกติภาวะของตนไว้ได้ ไม่ว่าจะถูกกระทบกระทั่งด้วยสิ่งอันเป็นที่พึงปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาก็ตาม มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว เพราะนอกจากจะอาศัยปัญญาเป็นตัวนำแล้ว ล้วนต้องอาศัยคุณธรรมข้อหนึ่งเป็นพื้นฐาน จึงสำเร็จได้ คุณธรรมข้อนั้นคือ ขันติ หรือความอดทน นั่นเอง ถ้าขันติเสียแล้ว จะไม่มีงานชิ้นใดสำเร็จได้เลย เพราะขันติเป็นคุณธรรมสำหรับทั้งต่อต้านความท้อถอยหดหู่ ขับเคลื่อนเร้าให้เกิดความขยัน และทำให้อุปสรรคต่าง ๆ เป็นเครื่องท้าทายความสามารถ ที่สำคัญคือ ต้องอดทนต่อความเจ็บใจให้ได้ เป็นการอดทนต่อความโกรธ ความไม่พอใจ ความขัดใจ อันเกิดจากคำพูดที่ไม่ชอบใจ กิริยามารยาทที่ไม่งาม การบีบคั้นทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง ความอยู่ดีธรรมต่าง ๆ ในสังคม เป็นต้น<sup>๙๐</sup>

<sup>๘๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูศรีธรรมวาที, รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๘๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร., เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๙๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูสถิตญาณคุณ, เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

พระสังฆาธิการต้องมีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงานอย่างกระตือรือร้น และตั้งใจจริงให้สำเร็จด้วยความมานะอดทน มุ่งมั่นทำงานในหน้าที่ของตนเองให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ใช้เวลาว่างศึกษาหาความรู้อยู่เป็นเนืองนิตย์ ฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถและความชำนาญในงานที่สุจริตเป็นประโยชน์ต่อตนเอง เป็นประโยชน์ต่อวัด และเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนาเป็นที่สุด<sup>๑๑</sup>

พระสังฆาธิการที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้จะต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจของนักพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลิกลักษณะ พฤติกรรม หรือแม้แต่วิธีการทำงาน โดยต้องเป็นผู้ที่มีการสำรวจและประเมินความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา คอยตรวจสอบว่าเรามีจุดบกพร่องในด้านใดบ้างและพยายามที่จะหาทางแก้ไขจุดบกพร่องของตนให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่ไม่ยึดติดกับวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบเดิม ๆ โดยควรจะหาเทคนิคและแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๑๒</sup>

ปัจจุบัน คณะสงฆ์อำเภอเมืองราชบุรี มีการปรับปรุงพัฒนาส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความรู้แก่พระสังฆาธิการ ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานสนองงานคณะสงฆ์และรัฐโดยการทำนุบำรุง ส่งเสริมกิจการพระพุทธศาสนา ให้การอุปถัมภ์ ค้ำครองและส่งเสริมพัฒนางานพระพุทธศาสนา ดูแล รักษา จัดการสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางศาสนา ซึ่งดังกล่าวนี้ ได้มีภารกิจในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศาสนสมบัติแก่พระสังฆาธิการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้วย<sup>๑๓</sup> ต้องตื่นตัวในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และตั้งเป้าหมายในการทำงาน ทั้งในส่วนของเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว<sup>๑๔</sup>

**สรุปได้ว่า** พระสังฆาธิการจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ทั้งในส่วนของการรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่ การรับรู้ฐานะและบทบาทของตน และอีกส่วนหนึ่ง คือ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ได้แก่ การรับผิดชอบต่อตนเองต่อองค์กรคณะสงฆ์เป็นสำคัญ ดังกล่าวนี้นี้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิธวิธี คือ ต้องส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีความหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงานอย่างกระตือรือร้นและตั้งใจจริง ต้องมีความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องมีสำนึกรับผิดชอบทั้งในส่วนของการรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ต้องมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และตั้งเป้าหมายในการทำงานทั้งในส่วนของการเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวด้วย

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวรรณวิหารการ, เจ้าคณะตำบลสามเรือน, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูอนุกุลวิมลกิจ, เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ นายสนธยา เสนเอี่ยม, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

### ๔.๕.๓ ด้านนิสสัยสัมปันโน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน คือ

พระสังฆาธิการต้องผู้เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ซึ่งถ้าว่าตามตัวบทก็ต้องจำแนกตามตำแหน่งของตน กล่าวคือ ในเบื้องต้นที่เป็นพระสังฆาธิการระดับวัด หรือเป็นเจ้าอาวาส ก็ต้องบำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี ต้องปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม ต้องเป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ และต้องให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล และถ้าดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการระดับสูงขึ้นไป เช่น เจ้าคณะตำบล เป็นต้น ก็ต้องดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน ต้องควบคุมและส่งเสริมความสงบเรียบร้อย การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี ต้องดำเนินการระงับอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัย ต้องแก้ไขข้อขัดข้องของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยชอบ ต้องควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย และต้องหมั่นตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตนสม่ำเสมอด้วย<sup>๑๕</sup> พระสังฆาธิการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการทำงาน เพื่อให้ร่วมงานกันอย่างราบรื่น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ลดความขัดแย้งในการทำงาน เป็นเครื่องมือในการจัดการปัญหา สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน สร้างความเข้มแข็งของทีมงานและทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๖</sup>

พระสังฆาธิการจะต้องเป็นผู้ที่จะร่วมงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถครองใจ ชนใจ เป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานได้ทุกระดับ ดังนั้น ต้องอาศัยธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลซึ่งเรียกว่า สังคหวัตถุธรรม ซึ่งวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้น พุดง่าย ๆ เป็นเทคนิควิธีทำให้คนรัก หรือมนต์ผูกใจคน นั่นเอง เมื่อกระทำตามธรรมะข้อนี้แล้ว จะช่วยให้ดำรงตนอยู่ได้ในสังคมสงฆ์ด้วยความสุข เพราะมีเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ สมานไมตรีระหว่างกัน เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีความเคารพนับถือกันตามสมควรแก่ฐานะ เป็นเครื่องประสานองค์ประกอบต่าง ๆ ให้คงรูปอยู่และดำเนินไปได้ด้วยดี ประการสำคัญคือ ช่วยส่งเสริมสามัคคีธรรมและป้องกันความประทุษร้ายเสื่อมเสียในสังคมสงฆ์<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูศรีธรรมวาที, รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร., เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูสถิตญาณคุณ, เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

พระสังฆาธิการต้องตั้งตนโดยชอบตามหลักพระธรรมวินัย และเว้นจากอคติ ซึ่งเป็นวิถีในทางที่ผิดหรือการดำเนินไปในทางที่ผิด อันเกิดจากทัศนคติหรือความคิดเห็นในทางที่ผิด ซึ่งเรียกกันโดยง่ายว่า ความลำเอียง หรือความไม่เที่ยงธรรม ประกอบด้วย ความลำเอียงเพราะชอบพอ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือชิงชัง ความลำเอียงเพราะความเขลา ความลำเอียงเพราะกลัว ทั้ง ๔ นี้ เป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ที่เป็นผู้ผู้นำ เป็นหัวหน้า ผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายปกครอง เพราะธรรมเหล่านี้เป็นสัจจะความจริงที่มักเกิดขึ้น และมีผลอย่างมากต่อการบริหารงาน ต่อการปกครอง<sup>๑๘</sup>

พระสังฆาธิการทุกระดับพึงยึดถืออ่อนน้อมถ่อมตน ความอ่อนน้อมถ่อมตน ตรงกับภาษาบาลีว่า นิวาตะ แปลว่า ไม่มีลม ไม่พองลม แต่ควบคุมตนเองให้อยู่ในสภาพปกติที่เป็นจริง เหมือนลูกโป่งที่ยังไม่อัดลมเข้าไป ความอ่อนน้อมถ่อมตนมีลักษณะคล้ายกับความเคารพ แต่เป็นคนละความหมาย กล่าวคือ ความเคารพเป็นการตระหนักในคุณงามความดีของคนอื่นและสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ โดยเป็นการแสดงออกทางกายและทางวาจาเป็นหลัก ส่วนความอ่อนน้อมถ่อมตนนั้น เป็นการตระหนักในตัวเองแล้วสามารถวางตนได้ถูกต้องเหมาะสม ไม่หยิ่งยโสโอหัง ไม่โอ้อวดเกินความจริง ไม่ยกตนสูงและกดคนอื่นให้ต่ำ มีความสุภาพ ให้เกียรติผู้อื่น<sup>๑๙</sup>

พระสังฆาธิการต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งในส่วนของสำนักงานพระพุทธศาสนา นั้นมนุษยสัมพันธ์ เป็นวิชาหนึ่งของหลักสูตรถวายความรู้แด่พระสังฆาธิการ ในระดับเจ้าอาวาสและพระสังฆาธิการระดับเจ้าคณะตำบล ในหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไป เพื่อให้พระสังฆาธิการตระหนักถึงความสำคัญของการมีมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานและเข้าใจถึงหลักเทคนิค วิธีการที่จะนำหลักมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ในการบริการงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๒๐</sup> พระสังฆาธิการต้องดำรงรักษาศรัทธาของพุทธศาสนิกชน วัดเองก็ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อความเป็นระเบียบและให้เหมาะสมกับเป็นสถานที่ที่ผู้คนเข้ามาปฏิบัติธรรมให้วัดนั้นเป็นสถานที่แห่งความศรัทธาและเป็นศูนย์กลางชุมชน<sup>๒๑</sup>

**สรุปได้ว่า** พระสังฆาธิการจำเป็นต้องมีคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการทำงานเพื่อการร่วมงานกันอย่างราบรื่น และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการทำงานร่วมกัน ดังกล่าวนี แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปโน คือ ต้องเอาใจใส่ต่อหน้าที่ตามตำแหน่งของตน, ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการทำงาน, ต้องตั้งตนโดยชอบตามหลักพระธรรมวินัย, เว้นจากอคติ, อ่อนน้อมถ่อมตน, ต้องดำรงรักษาศรัทธาของพุทธศาสนิกชน และส่งเสริมให้วัดเป็นสถานที่แห่งความเลื่อมใสศรัทธาและเป็นศูนย์กลางชุมชน

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวรรณวิหารการ, เจ้าคณะตำบลสามเรือน, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

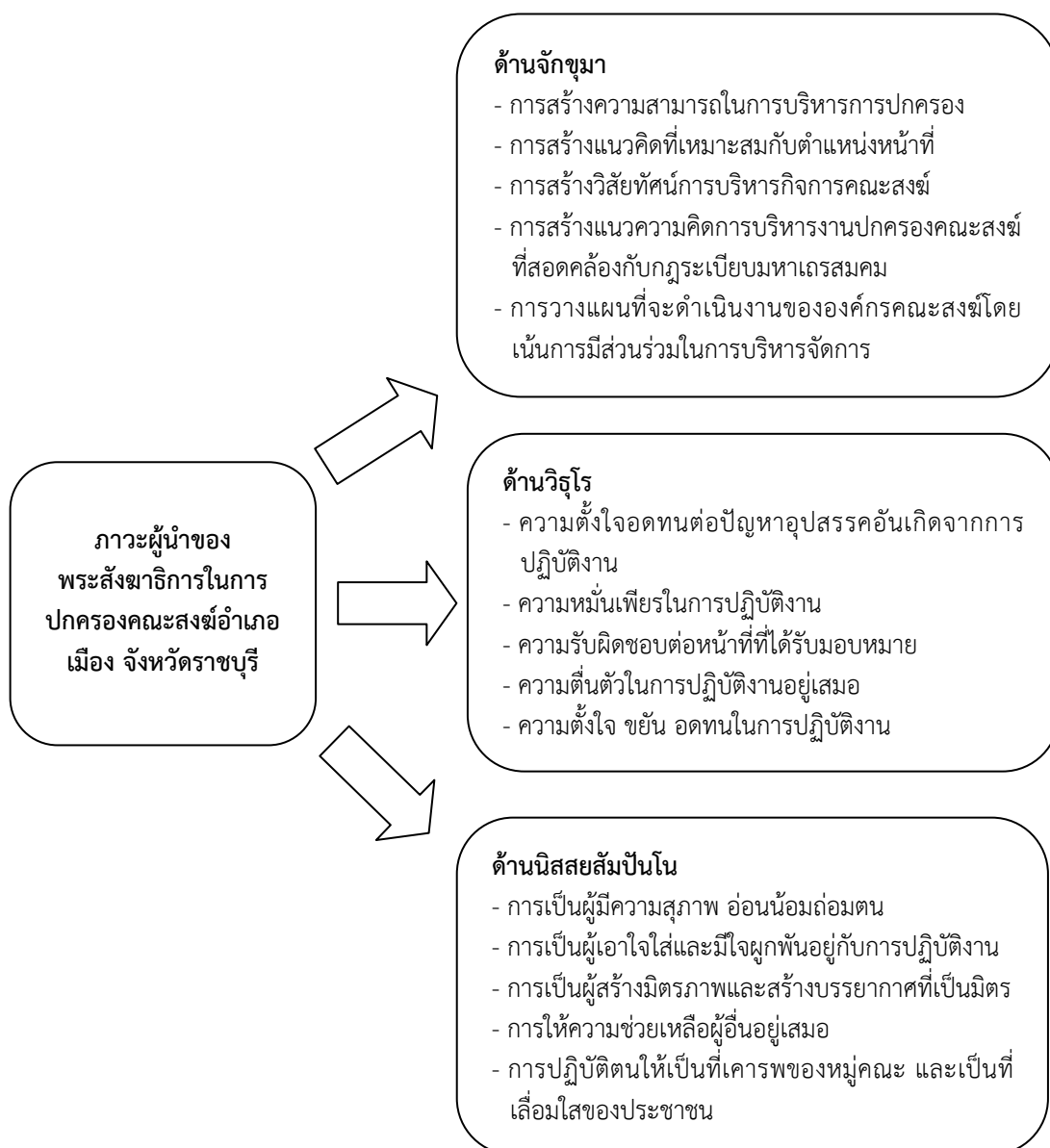
<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูอนุกุลวิมลกิจ, เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ นายสนธยา เสนเอี่ยม, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

## ๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย (Body of Knowledge) ดังแสดงในแผนภาพที่ ๔.๑



ภาพที่ ๔.๑ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี<sup>๒๒</sup>

<sup>๒๒</sup> จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย.

จากภาพที่ ๔.๑ แสดงให้เห็น ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ดังนี้

### ๑. ด้านจักษุมา

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย การสร้างความสามารถในการบริหารการปกครอง การสร้างแนวคิดที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การสร้างวิสัยทัศน์การบริหารกิจการคณะสงฆ์ การสร้างแนวความคิดการบริหารงานปกครองคณะสงฆ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบมหาเถรสมาคม และการวางแผนที่จะดำเนินงานขององค์กรคณะสงฆ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

### ๒. ด้านวิรุโ

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโ ประกอบด้วย ความตั้งใจอดทนต่อปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากการปฏิบัติงาน ความหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และ ความตั้งใจ ขยัน อดทนในการปฏิบัติงาน

### ๓. ด้านนิสสยสัมปันโน

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสยสัมปันโน ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน การเป็นผู้เอาใจใส่และมีใจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงาน การเป็นผู้สร้างมิตรภาพและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ และการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพของหมู่คณะ และเป็นที่เลื่อมใสของประชาชน

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี (๒) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (๓) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Study) จากพระภิกษุที่มีใช้พระสังฆาธิการหรือพระภิกษุที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน ๒๗๑ รูป โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นทั้งปลายปิดและปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๗ รูป/คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

##### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” สรุปได้ดังนี้

##### ๕.๑.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของพระภิกษุที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๑๕๕ คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒๐ มีพรรษา ต่ำกว่า ๕ พรรษา จำนวน ๑๙๙ คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๔๓ มีวุฒิการศึกษาสามัญ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๐๔ คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๒๘ และไม่มีวุฒินักธรรม จำนวน ๑๘๑ คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๗๙

### ๕.๑.๒ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

#### ๑. ด้านจักษุมา

ด้านจักษุมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ อันดับที่ ๑ ได้แก่ ข้อ ๘ พระสังฆาธิการมีความสามารถในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ อันดับที่ ๒ ได้แก่ ข้อ ๑ พระสังฆาธิการมีแนวคิดที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และข้อ ๒ พระสังฆาธิการมีศักยภาพในการสร้างวิสัยทัศน์การบริหารกิจการคณะสงฆ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๑ และอันดับที่ ๓ ได้แก่ ข้อ ๕ พระสังฆาธิการมีแนวความคิดการบริหารงานปกครองคณะสงฆ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบมหาเถรสมาคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘

#### ๒. ด้านวิรุโ

ด้านวิรุโ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ อันดับที่ ๑ ได้แก่ ข้อ ๒ พระสังฆาธิการมีความตั้งใจอดทนต่อปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ อันดับที่ ๒ ได้แก่ ข้อ ๑ พระสังฆาธิการมีความหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ และอันดับที่ ๓ ได้แก่ ข้อ ๔ พระสังฆาธิการมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ได้รับมอบหมาย และข้อ ๖ พระสังฆาธิการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔

#### ๓. ด้านนิสสยสัมปันโน

ด้านนิสสยสัมปันโน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ อันดับที่ ๑ ได้แก่ ข้อ ๑ พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๔ อันดับที่ ๒ ได้แก่ ข้อ ๓ พระสังฆาธิการเป็นผู้เอาใจใส่และมีใจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ และอันดับที่ ๓ ได้แก่ ข้อ ๕ พระสังฆาธิการเป็นผู้สร้างมิตรภาพและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑

### ๕.๑.๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพระภิกษุ ได้แก่ อายุ พรรษา และวุฒิการศึกษานักธรรม มีผลให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษาสามัญ มีผลให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ไม่แตกต่างกัน

#### ๕.๑.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามรายด้านของการวิจัย พบว่า

##### ๑. ด้านจักขุมา

ปัญหา อุปสรรค

- พระสังฆาธิการบางส่วน ยังขาดความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารกิจการคณะสงฆ์
- พระสังฆาธิการบางส่วน ยังขาดทักษะการจัดทำแผนงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานบางกรณี ไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของคณะสงฆ์
- พระสังฆาธิการบางส่วน ยังขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการสังเคราะห์แนวความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถบูรณาการกับงานปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันได้

ข้อเสนอแนะ

- ทุกฝ่ายควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการเข้าศึกษาหลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี ควรจัดอบรมพัฒนาทักษะการจัดทำแผนงานหรือการเขียนโครงการแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ
- ทุกฝ่ายควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพระสังฆาธิการในพื้นที่เขตปกครองเดียวกัน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นความรู้สาธารณะ

##### ๒. ด้านวิริโร

ปัญหา อุปสรรค

- พระสังฆาธิการบางส่วน ยังไม่ได้นำเทคนิคใหม่ ๆ หรือประยุกต์ศาสตร์สมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปกครองคณะสงฆ์ เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น
- พระสังฆาธิการบางส่วน ขาดการฝึกฝนเทคนิคใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

- ทุกฝ่ายควรสนับสนุนให้พระสังฆาธิการนำเทคนิคใหม่ ๆ หรือศาสตร์สมัยใหม่มาประยุกต์ ใช้พัฒนาการทำงาน
- ทุกฝ่ายควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการฝึกฝนตนด้วยเทคนิคใหม่ ๆ พร้อมกับถ่ายทอดเทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสสมควร

### ๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน

#### ปัญหา อุปสรรค

- พระสังฆาธิการบางส่วน ยังมิได้ให้การส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก

- พระสังฆาธิการบางส่วน ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานโดยหลักเลี่ยงความขัดแย้ง หรือนำตนเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งของคนในสังคม

#### ข้อเสนอแนะ

- ทุกฝ่ายควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการสนับสนุนการทำงานในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

- สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี ควรจัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ

### ๕.๑.๕ สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

#### ๑. ด้านจักษุมา

การพัฒนาผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา จำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการปกครองคณะสงฆ์, ส่งเสริมให้พระสังฆาธิการการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พัฒนาศักยภาพในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเน้นการมีส่วนร่วมของพุทธศาสนิกชนในพื้นที่ในการบริหารจัดการวัด

#### ๒. ด้านวิริโร

การพัฒนาผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิริโร จำเป็นต้องส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีความหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงานอย่างกระตือรือร้น และตั้งใจจริง, ต้องมีความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่, ต้องมีสำนึกรับผิดชอบทั้งในส่วนของความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม, ต้องมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน, สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และตั้งเป้าหมายในการทำงานทั้งในส่วนของเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวด้วย

### ๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน

การพัฒนาผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน จำเป็นต้องส่งเสริมให้พระสังฆาธิการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ตามตำแหน่งของตน, ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการทำงาน, ต้องตั้งตนโดยชอบตามหลักพระธรรมวินัย, เว้นจากอคติ, อ่อนน้อมถ่อมตน, ต้องดำรงรักษาศรัทธาของพุทธศาสนิกชน และส่งเสริมให้วัดเป็นสถานที่แห่งความเลื่อมใสศรัทธาและเป็นศูนย์กลางชุมชน

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” มีประเด็นสำคัญซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

### ๕.๒.๑ ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม

โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านนิสสัยสัมปันโน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๕.๐๖ รองลงมาได้แก่ ด้านวิธโร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๐ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านจักขุมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ แสดงให้เห็นว่า พระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี มีคุณลักษณะของผู้นำ ทั้งในส่วนของคุณสมบัติภายในและภายนอก โดยคุณสมบัติภายใน ได้แก่ รู้หลักการ เหตุผล, มีสติปัญญา ไม่ประมาท, ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์, มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และเป็นคนเข้มแข็ง ฯลฯ และคุณสมบัติภายนอก ได้แก่ ความสามารถในการประสานคนและงานเข้าด้วยกัน, มีความรู้ ความสามารถ, ห่วงประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม, น่ารัก น่าเคารพ, เป็นธรรมาธิปไตย, ฉลาดในการพูด และไม่ลำเอียง ฯลฯ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภททปญโญ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑<sup>๑</sup> และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พระครูสังวรสารวัตร (สำรวย สัมโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม” จากผลการวิจัยพบว่า พระสงฆ์มีความคิดเห็นต่อบทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๐<sup>๒</sup> และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พระมหาสามารถ จิตสทโธ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup>พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภททปญโญ), “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก.

<sup>๒</sup>พระครูสังวรสารวัตร (สำรวย สัมโร), “บทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก.

<sup>๓</sup>พระมหาสามารถ จิตสทโธ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก.

## ๑. ด้านจักษุมา

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักษุมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พระสังฆาธิการมีทักษะความสามารถในการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ดังกล่าวนี้นี้ แสดงให้เห็นว่า พระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองสภาพเหตุการณ์ออกเพื่อวางแผนเตรียมรับหรือรุก ซึ่งเป็นคุณลักษณะของจักษุมา (Conceptual Skill) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัชร ชำนาญศิลป์ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” จากผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ได้ร้อยละ ๕๕.๖๗๗ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วน้ำหนักองค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ นี้มีความสำคัญที่ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่<sup>๔</sup>

## ๒. ด้านวิรุโ

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิรุโ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พระสังฆาธิการมีความตั้งใจอดทนต่อปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากการปฏิบัติงาน ดังกล่าวนี้นี้ แสดงให้เห็นว่า พระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นผู้ใช้ดุลยพินิจพิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบ การณ์ที่ผ่านมาของตนเองให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา เป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการต่าง ๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของวิรุโ (Technical Skill) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ครองงานด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้เป็นฐาน ทำให้บุคลากรเป็นผู้รอบรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีโมเดลความคิด มีทีมการเรียนรู้ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในระบบการบริหารงานทุก ๆ ส่วน จึงทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์<sup>๕</sup>

---

<sup>๔</sup>พัชร ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก-ข.

<sup>๕</sup>นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ก-ข.

### ๓. ด้านนิสัยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสัยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่า พระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มองคนอื่นเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี อ่อนน้อมต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคุณลักษณะของนิสัยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับที่ พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ จานวโร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จนทมนโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด” จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ เชื่อว่า ผู้มีภาวะนำ พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอัธยาศัยดีเป็นที่วางใจของผู้อื่น<sup>๖</sup>

### ๕.๒.๒ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของพระภิกษุ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

#### ๑. อายุ

อายุ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า ผู้มีอายุแตกต่างกัน ย่อมมีโอกาสสังสมประสบการณ์ในชีวิตที่แตกต่างกัน และประสบการณ์ในชีวิตดังกล่าวนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยอ้างอิงตามประสบการณ์ของตนเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ จึงทำให้เกิดความเห็นที่แตกต่างกันได้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องผลการวิจัยของ พระครูวิลาศกาญจนธรรม (เล็ก สุธมมปญโญ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักสิกขาปฏิบัติของพระภิกษุ ๗ ของคณะสงฆ์อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านอายุ มีผลให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑<sup>๗</sup>

<sup>๖</sup> พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ จานวโร, “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จนทมนโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก.

<sup>๗</sup> พระครูวิลาศกาญจนธรรม (เล็ก สุธมมปญโญ), “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักสิกขาปฏิบัติของพระภิกษุ ๗ ของคณะสงฆ์อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ข.

## ๒. พรรษา

พรรษา เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า การปกครองคณะสงฆ์มีลักษณะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตน เช่น การเคารพกันของพระภิกษุตามลำดับพรรษา ดังนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลด้านพรรษา จึงทำให้เกิดความเห็นที่แตกต่างกันได้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระมหาสามารถ จิตสุทธิ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการวิจัยพบว่า พรรษา มีผลให้พระภิกษุมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๘๘</sup>

## ๓. วุฒิการศึกษาสามัญ

วุฒิการศึกษาสามัญ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า การปกครองคณะสงฆ์เป็นการปกครองโดยธรรม เน้นธรรมเป็นใหญ่ ดังนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษาสามัญ จึงทำให้เกิดความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผล การวิจัยของ พระครูสมุทรประภากร (เฉลิม ปภังกร) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม” จากผลการวิจัยพบว่า สถานภาพส่วนบุคคลด้านการศึกษาสามัญ มีผลให้พระสังฆาธิการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>๘๙</sup>

## ๔. วุฒิศึกษานักธรรม

วุฒิศึกษานักธรรม เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า แสดงให้เห็นว่า การปกครองคณะสงฆ์เป็นการปกครองโดยธรรม เน้นธรรมเป็นใหญ่ อาศัยความเข้าใจและการปฏิบัติเป็นสำคัญ ดังนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิศึกษานักธรรม จึงทำให้เกิดความเห็นที่แตกต่างกันได้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระครูไพศาลสุธานุรักษ์ จรณสมปนโน ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอลำลูกเกด จังหวัดลพบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาทางธรรม มีผลให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๙๐</sup>

<sup>๘๘</sup>พระมหาสามารถ จิตสุทธิ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ข.

<sup>๘๙</sup>พระครูสมุทรประภากร (เฉลิม ปภังกร), “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ข.

<sup>๙๐</sup>พระครูไพศาลสุธานุรักษ์ จรณสมปนโน, “การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอลำลูกเกด จังหวัดลพบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ข.

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไป ดังนี้

๑. ควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการเข้าศึกษาหลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ควรอบรมพัฒนาทักษะการจัดทำแผนงานหรือการเขียนโครงการแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ
๓. ควรอบรมพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งแก่พระสังฆาธิการทุกระดับ
๔. ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพระสังฆาธิการในพื้นที่เขตปกครองเดียวกัน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นความรู้สาธารณะ
๕. ควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการฝึกฝนตนด้วยเทคนิคใหม่ ๆ พร้อมกับถ่ายทอดเทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสสมควร
๖. ควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการสนับสนุนการทำงานในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการปกครองคณะสงฆ์
๒. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการปกครองคณะสงฆ์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐
๓. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ของพระสังฆาธิการ

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ:

กนก แสนประเสริฐ. ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙.

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๔๕.

กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

กิติ ตัยคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๔๓.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เคลื่อนลูกที่ ๕ ปราชญ์สังคม. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซัคเซสมีเดีย จำกัด, ๒๕๔๓.

คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. การปกครองคณะสงฆ์ไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

\_\_\_\_\_. สถิติเบื้องต้นและการวิจัย: Basic Statistics and Research. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

จรรยา คุณมี. การบริหารจัดการ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๒.

จำนงค์ ทองประเสริฐ. พระพุทธศาสนากับสังคมและการเมือง. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ต้นอ่อน แกรมมี จำกัด, ๒๕๓๙.

เจษฎา บุญโฮม. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๖.

ชูศักดิ์ ตรงเที่ยง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

ไชย ณ พล. การปกครองของพระพุทธเจ้าระบอบธรรมมาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, ๒๕๓๗.

ธีระ รุญเจริญ. ผู้บริหารศึกษามีอาชีพ: ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เลอโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๕.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ประกอบ กรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- ประยงค์ รณรงค์. **ผู้นำการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๕๐.
- ปรีชา ช้างขวัญยืน. **ทฤษฎีทางการเมืองของพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สามัคคีสาส์น จำกัด, ๒๕๔๐.
- ปริญญา ต้นสกุล. **ศาสตร์แห่งผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓.
- พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปยุโธ). **การคณะสงฆ์และการพระศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- พระเทพวิสุทธิกวี (พิจิตร จิตวณโณ). **การพัฒนาจิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๓.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระสงฆ์กับการศึกษาไทยในบทบาทของสถาบันพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๖.
- พระธรรมโกศาจารย์ (เงื่อม อินทปัญโญ). **โชคดียังมีโอกาสได้ตามรอยยุคลบาท โดยทศพิธราชธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์, ๒๕๔๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **๕ ทรวงครองแผ่นดินโดยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- \_\_\_\_\_. **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปยุโธ). **การพัฒนาพระสังฆาธิการ ภาค ๒ ภาคปฏิบัติการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- \_\_\_\_\_. **วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม ๒**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙.
- \_\_\_\_\_. **นิติศาสตร์แนวพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์สวย จำกัด, ๒๕๕๓.
- \_\_\_\_\_. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. นนทบุรี: โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, ๒๕๕๓.
- \_\_\_\_\_. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด, ๒๕๕๐.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระพิพัฒน์ศาสนกิจวิธาน (พิพัฒน์ สุเมธโส). **หลักการแนวคิดและวิธีการพัฒนาวัดพัฒนา ๕๑**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๑.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคลโล). **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มงคลชัยพรินติ้ง, ๒๕๔๘.
- พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทร ญาณสุนทร). **ยอดแห่งผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐.
- พระวิสุทธิภัทรธาดา (ประสิทธิ์ พรหมรังสี). **พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎหมายเถรสมาคม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- พระศรีศาสนวงศ์ (มีชัย วีระปญโญ). **อธิบายกฎหมายเถรสมาคม**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประยูรสาส์นการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- มัลลิกา ต้นสอน. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- เมาริก จอห์น แวน. **คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำจากปรมาจารย์ระดับโลก**. แปลและเรียบเรียงโดย ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิหะประพันธ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๕.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๖.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐.
- วิรัช ธีรพันธุ์เมธี. **พุทธปรัชญาการปกครอง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๑.
- สถาบันพระสงฆ์สงฆ์ธิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. **คู่มือพระสงฆ์สงฆ์ธิการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. ราชบุรี: สถาบันพระสงฆ์สงฆ์ธิการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๕.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๘.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒนมหาเถร). **รวมธรรมะ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๓.
- สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์. **การปกครองแนวพุทธศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๑.
- สมพิศ วิชญวิเชียร. **หัวไม่ไขหาง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๓.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, ๒๕๔๐.
- สมัย จิตต์หมวด. **พฤติกรรมผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ. **การปฏิบัติงานพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗.
- สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม. **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวิทยากร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.
- สุธรรม พงศ์สำราญ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๔๙.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.
- สุพล สุษะพรหม. **การเมืองกับการปกครองของไทย**. กรุงเทพมหานคร: มหาคูหาบรรณาคาร, ๒๕๔๗.
- เสนาะ ดิยาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- หม่อมหลวงชัยวัฒน์ ชยางกูร. **ผู้นำหลายมิติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๙.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๕๓.

### (๒) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์:

- ชนกพร เทียมวิไล. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระครูใบฎีกาสุพล อาสโภ. “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักพรหมวิหารธรรมของพระธรรมปรียัติเวที (สุเทพ ผสฺสธมฺโม)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุเมโธ). “รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระครูไพโรจน์ภทฺตรคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ). “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระครูไพศาลสุทธานรักษ์ จรณสมปนโน. “การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสังฆาธิการ อำเภอลำดวน จังหวัดลพบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระครูวิมลสุวรรณกร (สมพงษ์ จันทวโร). “รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระครูวิลาศกาญจนธรรม (เล็ก สุทธิมปณโณ). “การปกครองคณะสงฆ์ตามหลักกติกขุปธานียธรรม ๗ ของคณะสงฆ์อำเภอลำดวน จังหวัดกาญจนบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระครูสมุทรประภากร (เฉลิม ปางกรโ). “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปกครองของพระสังฆาธิการอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร. “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จันทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระครูสังวรสาธุวัตร (สำรวย ส่วโร). “บทบาทของพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระครูสันติธรรมภริวัต (บุญชัย สอนติกโร). “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระใบฎีกาสมชาย ธมมธโร. “บทบาทพระสังฆาธิการด้านการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอสายให้ จังหวัดสระบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระมหาสามารถ จิตสโร. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พระวชิรยาฤทธิ์ เตชธมโม. “การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระสมทบ ธิรปัญญา. “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักธรรมชาตธรรม ๔: กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสัก วิทยาลัย จังหวัดเพชรบูรณ์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พัชร ชำนาญศิลป์. “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือ ตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ไสว บุญขวัญ. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

### (๓) รายงานวิจัย:

- พระเทพปริยัติเมธี (สฤณี สิริโร). “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”. **รายงานวิจัย**. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

### (๔) บทความ:

- จุมพล หนิมพานิช. “การจูงใจและการเป็นผู้นำ”. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการและการจัดการ เล่ม ๒ หน่วยที่ ๙-๑๕**. พิมพ์ครั้งที่ ๒๗, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๑): ๒๗.
- พัชรณัฐ นวโลจิตรรัตน์, พระมหาสหัส จิตสาร และสิน งามประโคน. “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง”. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม- สิงหาคม ๒๕๖๐): ๔๑.
- สมภาร พรหมทา. “ศีลธรรมกับกฎหมายมองจากพุทธศาสนา”. **พุทธศาสนศึกษา**. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒- ๓ (พฤษภาคม-ธันวาคม ๒๕๔๑): ๕๑-๕๒.
- \_\_\_\_\_. “สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”. **พุทธศาสนศึกษา**. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๓๗): ๖๑.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. “สู่มติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ”. **วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (ตุลาคม-พฤศจิกายน, ๒๕๔๓): ๒๗-๓๓.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ”. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ ๕**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖): ๔๖.

### (๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่น ๆ:

- ปิยะนุช เงินคล้าย. **เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การ (PS 708)**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓. (เอกสารอัดสำเนา).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานเจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี. สถิติภิกษุ สามเณร และศิษย์วัด อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี ภาค ๑๕ พุทธศักราช ๒๕๖๑. ราชบุรี: สำนักงานเจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี, ๒๕๖๑. (เอกสารอัดสำเนา).

### (๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

นิตยสารผู้จัดการ. เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://info.gotomanager.com> [๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑].  
วิกิพีเดีย. จังหวัดราชบุรี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://th.wikipedia.org/wiki/> [๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑].

### (๗) สัมภาษณ์:

สัมภาษณ์ นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์. นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นายสนธยา เสนเอี่ยม. ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร.. เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ พระครูศรีธรรมวาที. รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ พระครูสถิตญาณคุณ. เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ พระครูสุวรรณวิহারการ. เจ้าคณะตำบลสามเรือน, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ พระครูอนุกุลวิมลกิจ. เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

Appadorai. **The Substance of Politics**. 10<sup>th</sup> ed. London: Oxford University Press, 1968.

David J. Campbell. **Organizations and the business Environment**. U.K.: Oxford Butterworth Heinemann, 1997.

Dessler Gary. **Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Peason Education Inc., 2004.

Frankin Covey. **The Four Roles Leadership**. USA: Frankin Covey Co., Ltd., 1999.

Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier. **Management Fundamentals**. New York: South-Western College Publishing, 2000.

J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, & J.H. Donnelly. **Organization Behavior Structure Process**. 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1997.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Micheal W. Drafke and Stan Kossen. **The Human Side of Organizations**. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- N.L. Frigon and H.K. Jackson. **The Leader**. New York: Amecom, 1996.
- Normand L. Frigon and Harry K. Jackson Jr. **The Leader: Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**. New York: American Management Association, 1996.
- R.M. Mac Iver. **The Web of Government**. New York: Free Press, 1965.
- Rebort Blake and Jane S Mouton. **The Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing Company, 1994.
- Robert B. Buchele. **The Management of Business and Public Organization**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Steven R. Covey. **The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness**. New York: Free Press, 2005.
- William J. Reddin. **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1990.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## รายนามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

๑. พระครูสังฆรักษ์ทรงพรพรณ ชยทตฺโต, ผศ. ดร.

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

๒. พระครูวิสุทธาณันทคุณ, ดร.

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

๓. พระครูวาทีวรวัฒน์, ดร.

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

๔. พระมหากังवाल ธีรธมฺโม, ผศ.ดร.

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

๕. ดร.ปิ่นนธร เอียร์ชัยพุกษ์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี



## บันทึกข้อความ

|         |                                                           |                      |
|---------|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| ส่วนงาน | วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี                                       | โทร. ๐๘๑-๐๑๔-๓๔๔๖    |
| ที่     | ศธ.๖๑๖๑/ว.๓๑                                              | วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๑ |
| เรื่อง  | ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ |                      |

เรียน พระครูวิสุทธิธำมณฺห์คุณ, ดร.

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัสประจักษ์วินิต ๖๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระเทพญาณมงคล,รศ.(พิเศษ))

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ดร.เฉลิมเกียรติ  
พระครูวิสุทธิธำมณฺห์คุณ  
(พระครูวิสุทธิธำมณฺห์คุณ)  
๔ ต.ค. ๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ ๐๘-๑๔๔๑-๐๔๕๕



บันทึกข้อความ

|         |                                                              |                      |
|---------|--------------------------------------------------------------|----------------------|
| ส่วนงาน | วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี                                          | โทร. ๐๘๑-๐๑๔-๓๔๔๖    |
| ที่     | ศส.๖๑๖๑/ว.๓๑                                                 | วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๑ |
| เรื่อง  | ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ |                      |

เรียน พระครูวาทีวรวัฒน์, ดร.

เนื่องด้วย พระราชวิลาจารย์ ฉายา อจารคุโณ รัชสประจำตวันิสิต ๖๓๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอ  
เมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อ ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

  
 (พระเทพญาณมงคล, รศ.(พิเศษ))  
 ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

๓. ทวงเงินเช่ารถอเนก

*[Handwritten signature]*

(พระครวาทิ์วัฒน์ ตร.)

รองเจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบุรี  
วัดมหาธาตุวรวิหาร จังหวัดเพชรบุรี

୨୭ ଗ.ଆ. ୧୫୫୭

ผู้ประสานงาน : พระราชวิธานจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรติดต่อกับ ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๙



## บันทึกข้อความ

|         |                                                           |                      |
|---------|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| ส่วนงาน | วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี                                       | โทร. ๐๘๑-๐๑๔-๓๔๕๖    |
| ที่     | ศธ.๖๑๖๑/ว.๓๓                                              | วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๓ |
| เรื่อง  | ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ |                      |

เรียน พระมหากษัตริย์ อธิษฐาน, ดร.

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัชสประจำตวันนิต ๒๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

พระพรหม (เคอ)  
พระพรหม (เคอ)  
๑๒ ต.ค. ๖๓

พระเทพญาณมงคล, รศ.(พิเศษ)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ  
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘-๑๔๔๑-๐๔๕๔



## บันทึกข้อความ

|         |                                                           |                      |
|---------|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| ส่วนงาน | วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี                                       | โทร. ๐๘๑-๐๑๔-๓๔๔๖    |
| ที่     | ศธ.๖๑๖๑/ว.๓๑                                              | วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๑ |
| เรื่อง  | ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ |                      |

เรียน พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ชยทศโต, ผศ.ดร.

เนื่องด้วย พระราชวัลลาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัสประจักษ์วินิต ๒๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์



(พระเทพญาณมงคล,รศ.(พิเศษ))

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

  
(พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ชยทศโต, ผศ.ดร.)  
๙ / ต.ค. / ๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลลาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรติดต่อกับ ๐๘-๑๔๔๑-๐๔๕๕



## บันทึกข้อความ

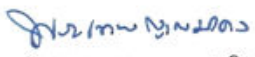
|         |                                                           |                      |
|---------|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| ส่วนงาน | วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี                                       | โทร. ๐๘๑-๐๑๔-๓๙๔๖    |
| ที่     | ศธ.๖๑๖๑/ว.๓๑                                              | วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๑ |
| เรื่อง  | ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ |                      |

เรียน พระสุรภูมิ สิริวุฒโก, ดร.

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัสประจักษ์ดำนิสิต ๖๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

  
(พระเทพญาณมงคล,รศ.(พิเศษ))  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

จารย์เกษม ไร่รัมย์รัมย์แล้ว  
พระสุรภูมิ สิริวุฒโก, ดร.  
๔ ต.ค. ๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ  
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๔

## ภาคผนวก ข

## หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

## การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

๑. พระมหาประกอบ โชติปัญโญ เจ้าคณะอำเภอดำเนินสะดวก

๒. พระปิฎกโกศล, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดราชบุรี

## การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

๑. พระครูศรีธรรมวาที รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๒. พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร. เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า

อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๓. พระครูสถิตญาณคุณ เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา

อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๔. พระครูสุวรรณวิহারการ เจ้าคณะตำบลสามเรือน

อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๕. พระครูอนุกุลวิมลกิจ เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง)

อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๖. นายสนธยา เสนเอี่ยม ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนา

จังหวัดราชบุรี

๗. นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์ นักวิชาการศาสนาชำนาญการ

สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๔ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพงพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหืเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน เจ้าคณะอำเภอดำเนินสะดวก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัชสประจักษ์วินิต ๖๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีคามจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พระสงฆ์ในอำเภอดำเนิน  
สะดวก จึงใคร่ขออนุญาตเคราะหืจากท่าน เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธ  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์  
ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง  
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑  
พระพรหมคุณ ธีรธมฺมโก  
พระพรหมคุณ ธีรธมฺมโก

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระปิฎกโกศล, ดร.)

รักษาการรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘-๑๔๔๑-๐๔๔๔



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพะพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามแก่พระภิกษุเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย  
กราบเรียน พระปิฎกโกศล,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดราชบุรี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามใช้ในการเก็บข้อมูล

เนื่องด้วย พระราชวัลลาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัชสประจักษ์วัฒน์ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณ โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการแจกแบบสอบถามแก่พระภิกษุในอำเภอ  
เมืองราชบุรี เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และ  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง  
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ในนามของคณะ  
พระปิฎกโกศล  
๑๓ พ.ย. ๖๑

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระครูสังฆรักษ์ทรงพรณ ขยเหตุโต, ผศ.ดร.)  
รักษาการรองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลลาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ  
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๔



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพะพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย  
เรียน พระครูศรีธรรมวาทิ รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีคามจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระเดชพระคุณ จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณ โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน  
การวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิง  
พุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ  
พระปิฎกโกศล  
(พระปิฎกโกศล, ดร.)  
รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

16 พ.ย. ๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ  
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๔



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพงพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน พระครูวาทธรรมวัฒน์,ดร. เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัสประจักษ์วันสินธุ์ บอ๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระเดชพระคุณ จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน  
การวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิง  
พุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

17 พ.ย. ๒๕๖๑

(พระปิฎกโกศล, ดร.)

รักษาราชการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๕๙



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ้อสตรกรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพะพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตประชาสัมพันธ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน พระครูสถิตญาณคุณ เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัชสประจำตวันนิต ๒๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีคามจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระเดชพระคุณ จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน  
การวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิง  
พุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

วิมลจิตต์ พงษ์พานิช  
พ.ร.ด./เจ้าคณะเขตฯ

พระปิฎกโกศล, ดร.)

รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

๑๖ พ.ย. ๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ : ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๕



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพ่งพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย  
**เรียน** พระครูสุวรรณวิหารการ เจ้าคณะตำบลสามเรือน อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี  
**สิ่งที่ส่งมาด้วย** แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัชสประจำตวันนิสิต บอ๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระคุณท่าน จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากพระคุณท่าน โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน  
การวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิง  
พุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ณัฐพงษ์ อึ้งงามภค.  
พระครูคุณ

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระปฎิโกศล, ดร.)

รักษาราชการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

19 พ.ย. ๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘-๓๙๔๑-๐๔๕๙



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพะพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

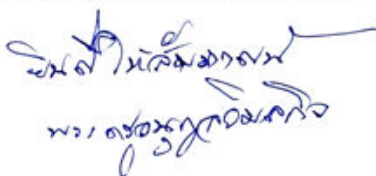
๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย  
**เรียน** พระครูอนุกูลวิมลกิจ เจ้าอาวาสวัดเขาวัง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี  
**สิ่งที่ส่งมาด้วย** แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระเดชพระคุณ จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณ โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน  
การวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิง  
พุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

  
พระครูอนุกูลวิมลกิจ

เรียนมาด้วยความเคารพ

  
(พระปิฎกโกศล, ดร.)

รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

2 พ.ย. ๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ  
โทรศัพท์ : ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๙



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพะพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นายสนธยา เสนเอี่ยม ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัชสประจำตวันนิสิต ๒๐๓๐๒๐๕๐๐๑ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีคามจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่าน พิจารณานุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึง  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๒๓ พ.ย. ๒๕๖๑

เจริญพร

(พระปิฎกโกศล, ดร.)

รักษาราชการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘-๑๙๔๑-๐๔๕๙



ที่ ศธ. ๖๑๖๑/ว.๓๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี  
วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมกายาราม  
เลขที่ ๑๐๙ หมู่ที่ ๗ ตำบลแพะพวย  
อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
๗๐๑๓๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์ นักวิชาการศาสนาชำนาญการ พศจ.ราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ รัสประจักษ์วัฒน์ นิสิต  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์  
อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่าน พิจารณานุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป แก่หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึง  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระปิฎกโกศล, ดร.)

รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

อินดีกษายความอนุเคราะห์

๒๕

(นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์)

๒๓ พ.ย. ๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน : พระราชวัลภาจารย์ ฉายา อาจารย์คุณ

โทรศัพท์ : ๐๘-๑๔๔๑-๐๔๕๔

## ภาคผนวก ค

## ตัวอย่างเครื่องมือวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง  
จังหวัดราชบุรี

## คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๒. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

๓. ข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้ผู้วิจัยจะเป็นความลับ จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน โดยผู้วิจัยจะนำผลมาใช้ในการวิจัย เท่านั้น

๔. การตอบแบบสอบถามของท่านเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้

ขออนุโมทนาในความร่วมมือตอบแบบสอบถามนี้

**พระราชวัลภาจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ)**

นิสิตปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

ตอนที่ ๑: ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่าน

๑. อายุ

- ☐ ๒๐-๓๐ ปี
- ☐ ๓๑-๔๐ ปี
- ☐ ๔๑-๕๐ ปี
- ☐ ๕๑-๖๐ ปี
- ☐ มากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป

๒. พรรษา

- ☐ ต่ำกว่า ๕ พรรษา
- ☐ ๕-๑๐ พรรษา
- ☐ ๑๑-๑๕ พรรษา
- ☐ ๑๖-๒๐ พรรษา
- ☐ มากกว่า ๒๐ พรรษาขึ้นไป

๓. วุฒิการศึกษาสามัญ

- ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

๔. วุฒิการศึกษานักธรรม

- ☐ ไม่มีวุฒินักธรรม
- ☐ นักธรรมชั้นตรี
- ☐ นักธรรมชั้นโท
- ☐ นักธรรมชั้นเอก

ตอนที่ ๒: แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ว่าอยู่ในระดับใด ตามความเป็นจริง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง อยู่ในระดับ มากที่สุด

๔ หมายถึง อยู่ในระดับ มาก

๓ หมายถึง อยู่ในระดับ ปานกลาง

๒ หมายถึง อยู่ในระดับ น้อย

๑ หมายถึง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                        | ระดับ     |     |         |      |            |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                                                             | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|     |                                                                                             | ๕         | ๔   | ๓       | ๒    | ๑          |
|     | <b>๑. ด้านจักษุมา</b>                                                                       |           |     |         |      |            |
| ๑   | พระสังฆาธิการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่                                            |           |     |         |      |            |
| ๒   | พระสังฆาธิการมีศักยภาพในการสร้างวิสัยทัศน์การบริหารกิจการคณะสงฆ์                            |           |     |         |      |            |
| ๓   | พระสังฆาธิการกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กรคณะสงฆ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ |           |     |         |      |            |
| ๔   | พระสังฆาธิการมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรคณะสงฆ์                         |           |     |         |      |            |
| ๕   | พระสังฆาธิการมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต                             |           |     |         |      |            |
| ๖   | พระสังฆาธิการมีทักษะในการวางแผนการดำเนินการโดยสอดคล้องกับเป้าหมายที่ชัดเจน                  |           |     |         |      |            |
| ๗   | พระสังฆาธิการมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารกิจการคณะสงฆ์                              |           |     |         |      |            |
| ๘   | พระสังฆาธิการมีความสามารถครอบคลุมภารกิจการบริหารกิจการคณะสงฆ์                               |           |     |         |      |            |

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครอง<br>คณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                                | ระดับ         |     |             |      |                |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-------------|------|----------------|
|     |                                                                                                         | มาก<br>ที่สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|     |                                                                                                         | ๕             | ๔   | ๓           | ๒    | ๑              |
| ๙   | พระสังฆาธิการมีกระบวนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการ บริหารกิจการคณะสงฆ์อย่างเป็นระบบ |               |     |             |      |                |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการมีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการ บริหารกิจการคณะสงฆ์                                               |               |     |             |      |                |
|     | <b>๒. ด้านวิรุโ</b>                                                                                     |               |     |             |      |                |
| ๑   | พระสังฆาธิการมีความหมั่นเพียรในการทำงาน                                                                 |               |     |             |      |                |
| ๒   | พระสังฆาธิการมีความตั้งใจอดทนต่อสภาพ ปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงาน                                       |               |     |             |      |                |
| ๓   | พระสังฆาธิการหมั่นฝึกฝนเทคนิคต่าง ๆ อยู่เสมอ                                                            |               |     |             |      |                |
| ๔   | พระสังฆาธิการมีความรับผิดชอบต่อการกิจที่ ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ                               |               |     |             |      |                |
| ๕   | พระสังฆาธิการมุ่งมั่นสั่งสมประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน                                                   |               |     |             |      |                |
| ๖   | พระสังฆาธิการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่ เสมอ                                                      |               |     |             |      |                |
| ๗   | พระสังฆาธิการมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญและ ความชำนาญการในการทำงาน                                          |               |     |             |      |                |
| ๘   | พระสังฆาธิการมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มา พัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา                                           |               |     |             |      |                |
| ๙   | พระสังฆาธิการมีความตั้งใจอดทนในการทำงาน                                                                 |               |     |             |      |                |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการมีการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ใน การบริหารจัดการโดยต่อเนื่อง                                     |               |     |             |      |                |
|     | <b>๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน</b>                                                                            |               |     |             |      |                |
| ๑   | พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนโยน                                                                 |               |     |             |      |                |
| ๒   | พระสังฆาธิการเป็นผู้ควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ใน ยามเกิดภาวะวิกฤติหรือผลกระทบจากเหตุการณ์ ผันผวนจากภายนอก    |               |     |             |      |                |
| ๓   | พระสังฆาธิการเป็นผู้เอาใจใส่และมีใจผูกพันอยู่ กับงาน                                                    |               |     |             |      |                |

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครอง<br>คณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                              | ระดับ         |     |             |      |                |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-------------|------|----------------|
|     |                                                                                                       | มาก<br>ที่สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|     |                                                                                                       | ๕             | ๔   | ๓           | ๒    | ๑              |
| ๔   | พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความกระตือรือร้น พร้อม<br>ให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง                            |               |     |             |      |                |
| ๕   | พระสังฆาธิการเป็นผู้สร้างมิตรภาพและสร้าง<br>บรรยากาศที่เป็นมิตร                                       |               |     |             |      |                |
| ๖   | พระสังฆาธิการเป็นผู้หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง                                                             |               |     |             |      |                |
| ๗   | พระสังฆาธิการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ                                                          |               |     |             |      |                |
| ๘   | พระสังฆาธิการหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่อง เพื่อ<br>นำไปสู่การแก้ไข หรือพัฒนาการบริหารจัดการ                 |               |     |             |      |                |
| ๙   | พระสังฆาธิการยกย่องให้เกียรติบุคลากรทั้งต่อ<br>หน้าและลับหลัง                                         |               |     |             |      |                |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร<br>นำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการทำงานอย่าง<br>ต่อเนื่องอยู่เสมอ |               |     |             |      |                |

ตอนที่ ๓: ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

๑. ด้านจิตอาสา

ปัญหา อุปสรรค .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....

๒. ด้านวิรุโ

ปัญหา อุปสรรค .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....

๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน

ปัญหา อุปสรรค .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง  
จังหวัดราชบุรี

ข้อคำถาม

๑. จากสภาพการณ์ปัจจุบัน ท่านเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านจักขุมา ควรเป็นอย่างไร
๒. จากสภาพการณ์ปัจจุบัน ท่านเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิริโร ควรเป็นอย่างไร
๓. จากสภาพการณ์ปัจจุบัน ท่านเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านนิสสัยสัมปันโน ควรเป็นอย่างไร

ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ

**พระราชวัลภาจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ)**

นิสิตปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

(ผู้สัมภาษณ์)

ภาคผนวก ง  
ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์



สัมภาษณ์ พระครูศรีธรรมวาที รองเจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี



สัมภาษณ์ พระครูวาทีธรรมวัฒน์, ดร. เจ้าคณะตำบลพงสวาย-บางป่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี



สัมภาษณ์ พระครูสถิตญาณคุณ, เจ้าคณะตำบลเขาแร้ง-เกาะพลับพลา อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี



สัมภาษณ์ พระครูสุวรรณวิหารการ เจ้าคณะตำบลสามเรือน อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี



สัมภาษณ์ พระครูอนุกุลวิมลกิจ เจ้าอาวาสวัดเขาวัง (พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี



สัมภาษณ์ นายสนธยา เสนเอี่ยม ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี



สัมภาษณ์ นางปทุมพร เมธาวีเศษสวัสดิ์ นักวิชาการศาสนาชำนาญการ  
สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี

## ภาคผนวก จ

## ผลการวิเคราะห์ค่า IOC และผลการวิเคราะห์ค่า Alpha

## ๑. ผลการวิเคราะห์ค่า IOC

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ<br>ในการปกครองคณะสงฆ์<br>อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                            | ค่าคะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญ<br>ท่านที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า<br>IOC | ผลการ<br>ประเมิน |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|-----|------------|------------------|
|     |                                                                                                         | ๑                                  | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |     |            |                  |
|     | <b>๑. ด้านจักษุมา</b>                                                                                   |                                    |   |   |   |   |     |            |                  |
| ๑   | พระสังฆาธิการมีแนวคิดที่<br>เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่                                                    | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๒   | พระสังฆาธิการมีศักยภาพใน<br>การสร้างวิสัยทัศน์การบริหาร<br>กิจการคณะสงฆ์                                | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๓   | พระสังฆาธิการมีการวางแผนที่<br>จะดำเนินงานขององค์กรคณะ<br>สงฆ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมใน<br>การบริหารจัดการ | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๔   | พระสังฆาธิการมีทักษะในการ<br>วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของ<br>องค์กรคณะสงฆ์                               | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๕   | พระสังฆาธิการมีแนวความคิด<br>การบริหารงานปกครองคณะ<br>สงฆ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ<br>มหาเถรสมาคม        | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๖   | พระสังฆาธิการมีทักษะในการ<br>วางแผนการดำเนินการโดย<br>สอดคล้องกับเป้าหมายที่ชัดเจน                      | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๗   | พระสังฆาธิการมีความรู้พื้นฐาน<br>ที่จำเป็นในการบริหารกิจการ<br>คณะสงฆ์                                  | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๘   | พระสังฆาธิการมีความสามารถ<br>ในการบริหารการปกครองคณะ<br>สงฆ์                                            | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ<br>ในการปกครองคณะสงฆ์<br>อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                               | ค่าคะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญ<br>ท่านที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า<br>IOC | ผลการ<br>ประเมิน |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|-----|------------|------------------|
|     |                                                                                                            | ๑                                  | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |     |            |                  |
|     | <b>๑. ด้านจักษุมมา (ต่อ)</b>                                                                               |                                    |   |   |   |   |     |            |                  |
| ๙   | พระสังฆาธิการมีกระบวนการ<br>ติดตาม ประเมินผลการ<br>ดำเนินงานตามแผนงานการ<br>ปกครองคณะสงฆ์อย่างเป็น<br>ระบบ | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการมีแนวความคิด<br>ใหม่ๆ ในการปกครองคณะสงฆ์                                                      | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
|     | <b>๒. ด้านวิธูโร</b>                                                                                       |                                    |   |   |   |   |     |            |                  |
| ๑   | พระสังฆาธิการมีความหมั่น<br>เพียรในการปฏิบัติงาน                                                           | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๒   | พระสังฆาธิการมีความตั้งใจ<br>อดทนต่อปัญหาอุปสรรคอันเกิด<br>จากการปฏิบัติงาน                                | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๓   | พระสังฆาธิการหมั่นฝึกฝนตน<br>ด้วยเทคนิคต่าง ๆ อยู่เสมอ                                                     | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๔   | พระสังฆาธิการมีความ<br>รับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับ<br>มอบหมาย                                            | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๕   | พระสังฆาธิการมีความมุ่งมั่นสั่ง<br>สมประสิทธิภาพในการ<br>ปฏิบัติงาน                                        | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๖   | พระสังฆาธิการมีความตื่นตัวใน<br>การปฏิบัติงานอยู่เสมอ                                                      | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๗   | พระสังฆาธิการมีการพัฒนา<br>ความเชี่ยวชาญและความ<br>ชำนาญการในการปฏิบัติงาน                                 | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๘   | พระสังฆาธิการมีการศึกษาการ<br>นำเทคนิคใหม่ๆ มาพัฒนาการ<br>ทำงานอยู่ตลอดเวลา                                | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ<br>ในการปกครองคณะสงฆ์<br>อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี               | ค่าคะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญ<br>ท่านที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า<br>IOC | ผลการ<br>ประเมิน |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|-----|------------|------------------|
|     |                                                                                            | ๑                                  | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |     |            |                  |
|     | <b>๒. ด้านวิธูโร (ต่อ)</b>                                                                 |                                    |   |   |   |   |     |            |                  |
| ๙   | พระสังฆาธิการมีความตั้งใจ<br>ขยัน อดทนในการปฏิบัติงาน                                      | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการมีการนำหลัก<br>พุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการ<br>ปกครองคณะสงฆ์อย่างต่อเนื่อง      | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
|     | <b>๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน</b>                                                               |                                    |   |   |   |   |     |            |                  |
| ๑   | พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความ<br>สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน                                         | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๒   | พระสังฆาธิการเป็นผู้ควบคุม<br>อารมณ์ได้ดี แม้ในยามเกิดผล<br>กระทบจากเหตุการณ์จาก<br>ภายนอก | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๓   | พระสังฆาธิการเป็นผู้เอาใจใส่<br>และมีใจผูกพันอยู่กับการ<br>ปฏิบัติงาน                      | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๔   | พระสังฆาธิการเป็นผู้มีความ<br>กระตือรือร้น พร้อมให้<br>คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง             | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๕   | พระสังฆาธิการเป็นผู้สร้าง<br>มิตรภาพและสร้างบรรยากาศที่<br>เป็นมิตร                        | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๖   | พระสังฆาธิการเป็นผู้ปฏิบัติงาน<br>โดยหลักเลี่ยงความขัดแย้ง                                 | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๗   | พระสังฆาธิการให้ความ<br>ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ                                           | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๘   | พระสังฆาธิการหมั่นตรวจสอบ<br>ข้อบกพร่องของตน เพื่อพัฒนา<br>ภาวะผู้นำของตน                  | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |
| ๙   | พระสังฆาธิการยกย่องให้เกียรติ<br>บุคคลที่ควรยกย่องทั้งต่อหน้า<br>และลับหลัง                | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |

| ข้อ | ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ<br>ในการปกครองคณะสงฆ์<br>อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี         | ค่าคะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญ<br>ท่านที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า<br>IOC | ผลการ<br>ประเมิน |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|-----|------------|------------------|
|     |                                                                                      | ๑                                  | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |     |            |                  |
|     | ๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน (ต่อ)                                                          |                                    |   |   |   |   |     |            |                  |
| ๑๐  | พระสังฆาธิการปฏิบัติตนให้เป็น<br>ที่เคารพของหมู่คณะ และเป็นที่<br>เลื่อมใสของประชาชน | ๑                                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้           |

## ๒. ผลการวิเคราะห์ค่า Alpha

|     | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| A1  | 121.1333                            | 245.5678                                | .6163                                      | .9704                       |
| A2  | 121.1667                            | 245.9368                                | .8017                                      | .9693                       |
| A3  | 121.2000                            | 245.4069                                | .6841                                      | .9699                       |
| A4  | 121.3333                            | 243.0575                                | .8219                                      | .9691                       |
| A5  | 121.2000                            | 244.0276                                | .7925                                      | .9693                       |
| A6  | 121.3000                            | 243.1828                                | .8455                                      | .9689                       |
| A7  | 121.1000                            | 246.1621                                | .6984                                      | .9698                       |
| A8  | 121.1667                            | 245.2471                                | .7724                                      | .9694                       |
| A9  | 121.2333                            | 247.0816                                | .6726                                      | .9700                       |
| A10 | 121.3667                            | 245.1368                                | .6655                                      | .9701                       |
| B1  | 121.1000                            | 240.9897                                | .7849                                      | .9693                       |
| B2  | 121.1333                            | 247.3609                                | .7102                                      | .9698                       |
| B3  | 121.2000                            | 242.7172                                | .7157                                      | .9698                       |
| B4  | 120.9667                            | 243.1368                                | .8477                                      | .9689                       |
| B5  | 121.1333                            | 244.3954                                | .7941                                      | .9693                       |
| B6  | 121.2000                            | 245.6138                                | .7207                                      | .9697                       |
| B7  | 121.3667                            | 246.9299                                | .6731                                      | .9700                       |
| B8  | 121.3333                            | 247.0575                                | .8256                                      | .9693                       |
| B9  | 121.2000                            | 246.7172                                | .7223                                      | .9697                       |
| B10 | 121.2667                            | 246.9609                                | .7597                                      | .9695                       |
| C1  | 121.0333                            | 244.3782                                | .7553                                      | .9695                       |
| C2  | 120.9333                            | 246.8920                                | .7215                                      | .9697                       |
| C3  | 121.1667                            | 249.5230                                | .6207                                      | .9702                       |
| C4  | 121.0000                            | 246.6207                                | .6947                                      | .9698                       |
| C5  | 121.0333                            | 250.4471                                | .4903                                      | .9711                       |
| C6  | 120.9667                            | 243.2057                                | .7902                                      | .9692                       |
| C7  | 120.9667                            | 247.6195                                | .6927                                      | .9699                       |
| C8  | 121.1667                            | 245.9368                                | .8017                                      | .9693                       |
| C9  | 121.3000                            | 248.0793                                | .4488                                      | .9720                       |
| C10 | 121.0000                            | 244.8276                                | .7268                                      | .9696                       |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 30

Alpha = .9707

## ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : พระราชวัลภาจารย์ วิ.  
(ดาวเรือง อาจารย์คุณ/คุณเมฆ)
- เกิด : วันที่ ๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๖
- สถานที่เกิด : จังหวัดลำปาง
- การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก  
: เปรียญธรรม ประโยค ๑-๒  
: หลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗  
: พุทธศาสตรบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑
- สังกัด : วัดหนองหอย (พระอารามหลวง) ตำบลเขาแร้ง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
- ตำแหน่ง : เจ้าอาวาสวัดหนองหอย (พระอารามหลวง)  
: เจ้าคณะอำเภอเมืองราชบุรี
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดหนองหอย (พระอารามหลวง)  
: ๙๙ หมู่ ๒ ตำบลเขาแร้ง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ๗๐๐๐๐