

ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน  
จังหวัดนครปฐม  
LEADERSHIP OF THE ABBOTS  
IN KAMPHAENGAEN DISTRICT  
NAKHONPATHOM PROVINCE

พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภาทูปญโญ)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๔

**LEADERSHIP OF THE ABBOTS  
IN KAMPHAENSAEN DISTRICT  
NAKHONPATHOM PROVINCE**

**PHRAKHU PAIROJPHATTARAKUN (WIROT PHADDAPAÑÑO)**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Buddhist Management)**

**Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2010**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับ  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

.....  
( พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ..... ประธานกรรมการ  
(พระวิสุทธิภักทธาดา, Ph.D.)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ทรงวิทย์ แก้วศรี)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. พิเชฐ ทังโต)

..... กรรมการ  
(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา)

..... กรรมการ  
(ผศ.ดร. เต็มศักดิ์ ทองอินทร์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. พิเชฐ ทังโต ประธานกรรมการ  
พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา กรรมการ  
โณ  
ผศ.ดร. เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ กรรมการ



วิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม  
 ผู้วิจัย : พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภัททปญโญ)  
 ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)

#### คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ดร. พิเชฐ ทังโต พ.ม.ช., พธ.บ., M.A., Ph.D. (Pub. Admin.)  
 : พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา น.ธ.เอก, ประโยค ๑ - ๒,  
 พธ.บ. (เกียรตินิยมอันดับ ๑), ศศ.ม.  
 : ผศ.ดร. เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ ปก.ศ., พธ.บ., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

วันสำเร็จการศึกษา : ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๕

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม (๒) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และ (๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของพระภิกษุเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ดำเนินการวิจัยโดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จำนวน ๒๕๙ รูป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขต ดังกล่าววิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีหาผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD)

## ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมทั้ง ๗ ตำบล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ และเมื่อจำแนกรายตำบลเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ด้านการศึกษาอบรมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ 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

๒. ในด้านภาวะผู้นำ เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลโดยรวม พระภิกษุที่มีอายุ พรรษา การศึกษาทางโลก และการศึกษาทางบาลี ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรม และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกันซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ปัญหาส่วนใหญ่ของเจ้าอาวาสแต่ละวัด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวัด และชุมชนใกล้เคียงอยู่ในระดับปานกลาง และทำแบบเชิงรับอยู่กับที่อยู่กับวัดเสียเป็นส่วนใหญ่ ไม่ขยายขอบเขตการทำงานลงสู่ชุมชนเท่าที่ควร ทำให้ขาดการรับทราบข้อมูล และปัญหาที่แท้จริง เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ไม่มีนโยบาย และการวางแผนที่ชัดเจน ขาดการทำงานเป็นระบบมีเครือข่ายซึ่งต่างวัดต่างทำ และที่สำคัญคือขาดบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะมาสนองงานด้านการพัฒนาแต่ละด้าน

**Thesis Title** : Leadership of the Abbots in Kamphaengsaen District,  
Nakhornpathon Province

**Researcher** : Phrakhru Pairojphattarakun (wirot phaddapañño)

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

**Thesis Supervisory Committee**

: Dr. Phichet Thangto B.A., M.A., Ph.D.(Pub.Admin.)

: PhrakhrusangkharakKiattisak Kittipanyo B.A. (Hons.),  
M.A. (Soc.Dev.)

: Asst.Prof. Dr. Termsak Thongin. B.A., M.A., Ph.D.(Pol. Sc.)

**Date of Graduation** : 31 March 2012

### **ABSTRACT**

The research study is of three objectives : (1) to study leadership of the abbots in Kamphaengsaen District, Nakhon Pathom Province, (2) to compare the opinion of monks towards the leaderships of abbots in Kamphaengsaen District, NakhonPathom Province, classified by the qualifications, and (3) to study the problems, obstacles and suggestions to improve the leadership skills of the abbots in Kamphaengsaen District, Nakhon Pathom Province, from the monks opined. The survey research was conducted with monks ranging to 259 in number in Kampaengsaen District. The questionnaires consisted of personal data of the respondents, the level of opinions of monks towards the leadership of the abbots in Kamphaengsaen District, and the recommendation to solve the problems of those abbots. Data was analyzed and summarized by using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, ANOVA and comparing treatment group means by least significant difference (LSD) method.

**The research findings are as following:**

1. The view of monks towards the leadership of the abbots in Kamphaengsaen District, NakhonPathom Provinces, revealed the high level with mean ratings of 3.81. A ranking of means revealed that the monks gave the highest satisfied ratings to the management of education and training with mean ratings of 3.91, followed by administration of personnel with mean ratings of 3.85, leadership competence with mean ratings of 3.84, leadership capabilities and skills with mean ratings of 3.78, management of religious maintenance performing with mean ratings of 3.77, performing religious ceremonies with mean ratings of 3.76 and personnel administration with means rating of 3.70.

2. On the leadership of the abbots in the said area classified by the qualifications, the mean satisfaction level towards the leadership was not significantly different though there were different in years of age, experience, formal education, and ecclesiastical education of those monks. Therefore, the test of significance rejected null hypothesis, while the differences in dharma practices and positions of them revealed that the mean satisfaction level was significantly different, thus accepting the null hypothesis.

3. The main problems of the said abbots are the limitation concerned on the development of the temple and nearby communities. Most of them have followed the traditional approach including the organization of temple-based ceremonies, lack of community participation, ineffective communication caused the shortage of real time information and lack of understanding on the problems, development inefficiency due to the poor community relation. They have no any policy and plans in advance leading to the goals. The approach of each temple was rather scattered and lack of coordination of the network, especially, the shortage of experienced and competent monks in the field of development.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีก็ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของหลายฝ่ายซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณและอนุโมทนาขอบคุณ พระวิสุทธิภักทธรราดา ประธานกรรมการ อาจารย์ ดร. ทรงวิทย์ แก้วศรี รองประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำ จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

และขอกราบขอบพระคุณพระเจ้าคุณพระเจ้าคุณพระสุธีธรรมมานุวัตร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ในการทำวิทยานิพนธ์ ขออนุโมทนาขอบคุณ อาจารย์ ดร. พิเชฐ ทังโต ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้แนะนำหัวข้อวิทยานิพนธ์ และให้คำปรึกษาในการเสนอโครงการวิทยานิพนธ์ อาจารย์พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ผศ. ดร. เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ และอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าจากตำราต่าง ๆ พร้อมตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้ด้วยความเมตตาเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๕ ท่าน อันได้แก่ พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, ผศ. ผศ. ประสิทธิ์ ทองอ่อน ผศ. ดร. ชัชชนันท์ อิศรเดช ดร. ยุทธนา ปราณีต และอาจารย์วันชัย สุขตาม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือเพื่อการวิจัย ขอขอบคุณผู้แต่งเรียบเรียงตำราและเอกสารต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ใช้อ้างอิง ขอขอบพระคุณพระสังฆาธิการและพระภิกษุในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ในคณะสังคมศาสตร์สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเพื่อนนิสิตคณะสังคมศาสตร์สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูลในการทำวิจัย ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำและสนับสนุนด้วยดี

ความดีและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายบูชาคุณพระศรีรัตนตรัย ขอถวายบูชาพระคุณครูอุปัชฌาย์อาจารย์ และบุพการีผู้ให้กำเนิดผู้ให้ชีวิตให้ทุกสิ่งทุกอย่าง คอยเป็นที่พึ่งและให้กำลังใจ ให้ความเข้าใจมาโดยตลอด ท่านผู้มีอุปการคุณ และญาติโยมทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภาทปญโญ)

๕ มีนาคม ๒๕๕๕

## สารบัญ

| เรื่อง                    | หน้า |
|---------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย           | (๑)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ        | (๔)  |
| กิตติกรรมประกาศ           | (๗)  |
| สารบัญ                    | (๘)  |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ | (๑๔) |

### บทที่ ๑ บทนำ

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา  | ๑ |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย         | ๔ |
| ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย               | ๔ |
| ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ             | ๕ |
| ๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย              | ๕ |
| ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย | ๖ |
| ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย    | ๗ |

### บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

|  |    |
|--|----|
| ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ         | ๘  |
| ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ                             | ๘  |
| ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ                         | ๑๒ |
| ๒.๑.๓ การเกิดภาวะผู้นำ                             | ๑๔ |
| ๒.๑.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ                         | ๑๕ |
| ๒.๑.๕ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี                       | ๑๘ |
| ๒.๑.๖ แบบของผู้นำ                                  | ๒๒ |
| ๒.๑.๗ อำนาจของผู้นำ                                | ๒๖ |
| ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ | ๓๐ |
| ๒.๒.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ                     | ๓๐ |
| ๒.๒.๒ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ                    | ๓๑ |
| ๒.๒.๓ การแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ            | ๓๒ |
| ๒.๒.๔ บทบาทอำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ            | ๓๗ |
| ๒.๒.๕ ธรรมสำหรับผู้นำ                              | ๔๖ |

|  |    |
|--|----|
| ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารคณะสงฆ์ | ๕๕ |
| ๒.๓.๑ ความหมายเกี่ยวกับบทบาทการบริหาร                | ๕๕ |
| ๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบริหาร                  | ๖๕ |
| ๒.๓.๓ หน้าที่ในการจัดการ                             | ๖๗ |
| ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                            | ๗๐ |
| ๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ              | ๗๐ |
| ๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ      | ๗๔ |
| ๒.๔.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจ้าอาวาส              | ๗๗ |
| ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย                             | ๘๒ |

### บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

|  |    |
|--|----|
| ๓.๑ รูปแบบการวิจัย                                       | ๘๓ |
| ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                              | ๘๔ |
| ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                           | ๘๔ |
| ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล                                  | ๘๗ |
| ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | ๘๗ |

### บทที่ ๔ ผลการศึกษา

|   |     |
|---|-----|
| ๔.๑ การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม               | ๙๐  |
| ๔.๒ ความคิดเห็นของพระภิกษุ ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส           | ๙๒  |
| ๔.๓ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส                       | ๙๙  |
| ๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านอื่น ๆ | ๑๓๑ |
| ๔.๕ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัย                            | ๑๓๘ |

### บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ๕.๑ สรุปผลการวิจัย    | ๑๔๐ |
| ๕.๒ อภิปรายผลการศึกษา | ๑๔๕ |
| ๕.๓ ข้อเสนอแนะ        | ๑๕๓ |

### บรรณานุกรม

**ภาคผนวก**

|  |     |
|--|-----|
| ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการทำวิจัย | ๑๖๖ |
| ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล                 | ๑๗๒ |
| ภาคผนวก ค. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย                            | ๑๗๖ |
| ภาคผนวก ง. ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)                 | ๑๘๕ |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                                       | ๑๘๙ |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| ๒.๑      | แสดงส่วนประกอบความต้องการและความสัมพันธ์ด้านการจัดการบริหาร  | ๖๖   |
| ๓.๑      | จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม  | ๘๔   |
| ๔.๑      | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล   | ๙๐   |
| ๔.๒      | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม                         | ๙๒   |
| ๔.๓      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ          | ๙๓   |
| ๔.๔      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนวัตถุ                      | ๙๔   |
| ๔.๕      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนบุคคล                      | ๙๕   |
| ๔.๖      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนพิธี                       | ๙๖   |
| ๔.๗      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการศึกษาอบรม                   | ๙๗   |
| ๔.๘      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส | ๙๘   |
| ๔.๙      | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารงานบุคคล              | ๙๙   |

## สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| ๔.๑๐     | การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุ                | ๑๐๐  |
| ๔.๑๑     | การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามพรรษา               | ๑๐๑  |
| ๔.๑๒     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามพรรษา ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ           | ๑๐๒  |
| ๔.๑๓     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามพรรษา ด้านศาสนวัตถุ                       | ๑๐๓  |
| ๔.๑๔     | การเปรียบเทียบของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามการศึกษาทางโลก           | ๑๐๔  |
| ๔.๑๕     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ  | ๑๐๕  |
| ๔.๑๖     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านศาสนวัตถุ              | ๑๐๖  |
| ๔.๑๗     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านศาสนบุคคล              | ๑๐๗  |
| ๔.๑๘     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านการศึกษาอบรม           | ๑๐๘  |
| ๔.๑๙     | การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามการศึกษาทางธรรม     | ๑๐๙  |
| ๔.๒๐     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางธรรม โดยภาพรวม                 | ๑๑๐  |
| ๔.๒๑     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ | ๑๑๑  |
| ๔.๒๒     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านศาสนวัตถุ             | ๑๑๒  |
| ๔.๒๓     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านศาสนบุคคล             | ๑๑๓  |

## สารบัญญัตราสาร (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| ๔.๒๔     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านการศึกษาอบรม                   | ๑๑๔  |
| ๔.๒๕     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส | ๑๑๕  |
| ๔.๒๖     | การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสใน<br>อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ           | ๑๑๖  |
| ๔.๒๗     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ        | ๑๑๗  |
| ๔.๒๘     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านศาสนวัตถุ                    | ๑๑๘  |
| ๔.๒๙     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านศาสนบุคคล                    | ๑๑๙  |
| ๔.๓๐     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านการศึกษาอบรม                 | ๑๒๐  |
| ๔.๓๑     | การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสใน<br>อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามตำแหน่ง                     | ๑๒๑  |
| ๔.๓๒     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวม                                  | ๑๒๒  |
| ๔.๓๓     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามตำแหน่ง ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                  | ๑๒๓  |
| ๔.๓๔     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามตำแหน่ง ด้านศาสนวัตถุ                              | ๑๒๔  |
| ๔.๓๕     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามตำแหน่ง ด้านศาสนบุคคล                              | ๑๒๕  |
| ๔.๓๖     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการศึกษาอบรม                           | ๑๒๖  |
| ๔.๓๗     | เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)<br>จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการบริหารงานบุคคล                      | ๑๒๗  |

## สารบัญญัตินำ (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| ๔.๓๘     | ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลตามสมมติฐานที่ ๑ - ๖ | ๑๒๘  |
| ๔.๓๙     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ   | ๑๓๑  |
| ๔.๔๐     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนวัตถุ  | ๑๓๒  |
| ๔.๔๑     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนบุคคล  | ๑๓๓  |
| ๔.๔๒     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนพิธี   | ๑๓๔  |
| ๔.๔๓     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการศึกษาอบรม   | ๑๓๕  |
| ๔.๔๔     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                                 | ๑๓๖  |
| ๔.๔๕     | ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารงานบุคคล  | ๑๓๗  |



## สารบัญแผนภาพ

| ตารางที่ |                              | หน้า |
|----------|------------------------------|------|
| ๒.๑      | กรอบแนวคิดการวิจัย           | ๘๒   |
| ๔.๑      | องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย | ๑๓๘  |

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อภาษาไทย

#### ๑.๑ คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่างเช่น ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๕ หมายถึง ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๓๓๑ หน้า ๒๖๕ เรียงตามคัมภีร์ ดังนี้

#### พระสุตตันตปิฎก

|           |       |   |             |               |           |           |
|-----------|-------|---|-------------|---------------|-----------|-----------|
| ขุ.ชา.    | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ขุททกนิกาย    | ชาดก      | (ภาษาไทย) |
| ขุ.ธ.     | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ขุททกนิกาย    | ธรรมบท    | (ภาษาไทย) |
| ที.ปา.    | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | ปาฎิกวรรค | (ภาษาไทย) |
| ที.ม.     | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | มหาวรรค   | (ภาษาไทย) |
| อง.ปมฺจก. | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | ปัญจนิบาต | (ภาษาไทย) |
| อง.สตฺตก. | (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | สัตตนิบาต | (ภาษาไทย) |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นเมืองพระพุทธศาสนา โดยบทบาทของพระพุทธศาสนานั้นได้มีต่อเนื่องมาตั้งแต่สุโขทัย ดังนั้น พระพุทธศาสนามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีบทบาทในการกลมเกลียวจิตใจ และอบรมคุณลักษณะนิสัยอันดีงามให้กับผู้คนในสังคม ตลอดจนการให้ความอนุเคราะห์ที่เกี่ยวกับการบริหารสาธารณะตามความต้องการของประชาชน อีกทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้กับสังคม ให้แก่ประเทศมาแล้วเป็นอย่างดี นอกจากนี้ พระพุทธศาสนาและพระสงฆ์ยังมีบทบาทสำคัญสูงมากต่อการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ของชาวบ้านพร้อมกับการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ บทบาทในการเผยแพร่หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าและประกอบ พิธีกรรมทางศาสนาให้แก่ชาวบ้านแล้วพระสงฆ์ยังให้การศึกษาแก่บุตรหลานของชาวบ้าน โดยการสั่งสอนและอบรมคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งช่วยสอนหนังสือแก่นักเรียนในโรงเรียนต่างๆ การสงเคราะห์ชาวบ้านที่ยากจน การสนับสนุนกิจการต่างๆ ที่เป็นส่วนรวมของประชาชน การรักษาผู้ป่วยตามความสามารถของแต่ละท่าน การให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพ หรือการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและแก้ไขปัญหาคบครัวให้กับชาวบ้าน เป็นต้น ในสังคมไทยมีการยอมรับนับถือพระสงฆ์เป็นผู้นำทางด้านจิตใจและเป็นศูนย์รวมความเคารพนับถือ เนื่องจากชาวบ้านเห็นว่าพระสงฆ์เป็นผู้ประพฤติธรรมมีความบริสุทธิ์ และเป็นผู้เสียสละบำเพ็ญตนเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยบริสุทธิ์ใจ และที่สำคัญที่สุด คือเชื่อว่าพระสงฆ์เป็นผู้มีสติปัญญารอบรู้วิชาการต่างๆ เหนือกว่าชาวบ้าน สามารถเป็นที่ปรึกษาแนะนำชาวบ้านในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้

ทั้งนี้ ความศรัทธาและความสัมพันธ์ของชาวบ้านไทยที่มีต่อพระสงฆ์นั้นส่งผลให้พระสงฆ์ต้องเข้ามามีบทบาทในสังคมไทยและสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยถือว่าเป็นหน้าที่หนึ่งของพระสงฆ์ตามพุทธดำรัส ของสมเด็จพระบรมศาสดาที่ตรัสกับพระสาวกที่ส่งไปประกาศพระศาสนาว่า “ภิกษุทั้งหลาย เธอจงเที่ยวจาริกไปเพื่อประโยชน์สุขของมหาชน เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ทั้งหลาย” และดังที่พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต)<sup>๑</sup> ได้แจกแจงหน้าที่ของพระสงฆ์ไว้ว่า “หน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์มี

<sup>๑</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓.

บัญญัติไว้ว่า เป็นผู้ให้ธรรมทาน คือ การให้ธรรมะเป็นการชี้แจงแนะนำในเรื่องหลักความดีงาม หรือการที่จะช่วยให้มนุษย์ได้ประสบแต่สิ่งที่ดีงาม สามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความทุกข์ความขัดข้องต่าง ๆ ของประชาชน”

วัดและพระสงฆ์จึงถือว่าเป็นศูนย์กลางเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณในการพัฒนาจิตใจ และพัฒนาต่าง ๆ ของประชาชนได้เป็นอย่างดี เปรียบประดุจเหมือนตะเกียงให้แสงสว่าง เป็นประโยชน์แก่ผู้คน เป็นตะเกียงทางจิตวิญญาณของชาวบ้าน เพราะฉะนั้นพระสงฆ์จึงเป็น ผู้นำการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งทั้งหลายทั้งปวงทั้งภายในวัดและภายนอกวัดด้วยหลักความถูกต้องดี งาม และได้ประโยชน์สูงสร้างความเจริญก้าวหน้าเป็นปึกแผ่นต่อวัดวาอาราม และเป็นประโยชน์ แก่พุทธบริษัทที่เป็นชาวบ้านอย่างครบถ้วนบริบูรณ์<sup>๒</sup>

ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศและจะต้อง มีคุณลักษณะ คือผู้นำต้องมีคุณสมบัติ เช่น มีสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความดีและความ สามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม และ ลักษณะผู้นำที่มีคุณภาพต้องประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง ตลอดจนต้องมีประสิทธิภาพที่ดีตามแนวทางของหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อ การพัฒนาคนและสังคมต่อไป<sup>๓</sup> สมดังที่พระเดชพระคุณหลวงพ่อดอกน้ำ พระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ได้กล่าวแก่ศิษยานุศิษย์ว่า วัดจะเจริญดีมีความมั่นคง มีการพัฒนาและมีสันติสุข แก้ววัดและสังคม ก็ด้วยเหตุปัจจัย ๔ ประการ ได้แก่ ๑. มีสมภารดี คือ มีพระภิกษุเจ้าอาวาส หรือ พระอุปัชฌาย์อาจารย์ผู้นำ ผู้ได้อบรมตนตามพระธรรมวินัยดี ตั้งตนอยู่ในคุณอันสมควรมีสติปัญญา สามารถปกครองพัฒนา ดูแลรักษาพระภิกษุสามเณรในวัดให้ปฏิบัติในพระธรรมวินัยดี ๒. มีธรรมดี คือมีการศึกษาอบรมทั้งปริยัติสัทธรรม ปฏิบัติสัทธรรม คือปฏิบัติไตรสิกขาดี เพื่อความถึงปฏิเวธ สัทธรรม ๓. มีพระดี มีเจตีย์ คือปุชนิยัตถุสำคัญได้แก่ พระบรมสารีริกธาตุ พระพุทธรูปที่ศักดิ์สิทธิ์ และแม้รูปเหมือนของบูรพาจารย์ ผู้ทรงคุณธรรมสูง และ ๔. มีวัดดี คือ มีบริเวณวัด ที่จัดเป็น ระเบียบเรียบร้อย สะอาด สงบ ร่มรื่น สบายเหมาะแก่ที่จะเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน ผู้ประสงค์ศึกษาหาความรู้ มาบำเพ็ญกุศลคุณความดี ได้แก่ ทานกุศล ศีลกุศลและภาวนากุศล ให้เกิดความสงบสุขทางใจ<sup>๔</sup>

<sup>๒</sup>พิสิฐ เจริญสุข, คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๖๕.

<sup>๓</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑ - ๓๒.

<sup>๔</sup>พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), การบริหารวัด, (นครปฐม : เพชรเกษมพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๘๒ - ๒๘๓.

ในปัจจุบันสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปมาก เนื่องจากรัฐบาลต้องการที่จะพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองเหมือนกับประเทศที่พัฒนาก้าวหน้าแล้ว สำหรับการพัฒนาที่ผ่านมา นั้น รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาจากส่วนกลาง และมีเจ้าหน้าที่ของรัฐคือข้าราชการเป็นผู้ดำเนินการ แผนงานและโครงการที่นำเสนอเพื่อดำเนินการจึงมักสอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของรัฐบาลเป็นสำคัญ โดยขาดความสนใจถึงข้อเท็จจริงว่าแผนงานหรือโครงการพัฒนาชนบทต่าง ๆ นั้นจะสอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้าน ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่แผนพัฒนาของรัฐบาลแต่ละยุคสมัยที่ผ่านมาได้ส่งผลให้ชาวบ้านไม่สามารถพึ่งตนเองได้ในปัจจุบันและผลที่เกิดขึ้นก็คือการพัฒนาที่ประเทศไทยได้ตามรอยการพัฒนาของประเทศทางตะวันตกทำให้อาชญากรรม ยาเสพติด โสเภณี ความยากจน การคอร์รัปชัน การเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็ว คนอพยพเข้าเมือง ชุมชนล่มสลาย ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้มีแนวโน้มมากขึ้นและทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ<sup>๕</sup>

ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของเจ้าอาวาสนั้น มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติหน้าที่ศาสนกิจและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพราะเจ้าอาวาสนอกจากจะมีความรู้ความสามารถ มีบารมี และคุณธรรม มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแล้ว จะต้องมีความรู้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติศาสนกิจของพระภิกษุสามเณร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและพฤติกรรมการยอมรับนับถือการให้ความอุปถัมภ์บำรุงในกิจการของวัดจากพุทธศาสนิกชน เจ้าอาวาสนั้นนอกจากจะเป็นผู้นำของวัดแล้วยังได้ชื่อว่า “เป็นผู้นำทางวิญญาณ” ของประชาชนในถิ่นนั้นๆ เนื่องจากพระสงฆ์เป็นที่พึ่งทางใจของประชาชน<sup>๖</sup>

โดยที่แบบผู้นำของเจ้าอาวาสเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติศาสนกิจมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ดังจะเห็นได้ว่า บางวัดเจ้าอาวาสตัดสินใจในตำแหน่งงานทุกอย่างด้วยตนเอง ไม่ปรึกษาหารือ ไม่ยอมรับฟังความคิดของคณะสงฆ์และกรรมการวัดเพราะเจ้าอาวาสเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือและความร่วมมือจากคณะสงฆ์และกรรมการวัดเท่าที่ควร ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิผลต่ำบางวัดเจ้าอาวาสก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงานใดๆ มีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะสงฆ์และกรรมการวัดก่อน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีความเห็นแตกต่างกันไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ถือมติเสียงข้างมากเป็นหลักในการดำเนินงาน การปฏิบัติศาสนกิจมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และ

<sup>๕</sup>ไพฑูริย์ เครือแก้ว, **ลักษณะสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๘๖.

<sup>๖</sup>พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๗๔

มุ่งประสิทธิผลของงานควบคู่กันไปเป็นผู้นำแบบ “ผู้หนีงาน” (Deserter) ผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เจ้าอาวาสย่อมมีประสิทธิผลต่ำมาก”

หากเจ้าอาวาสผู้ปกครองดูแลและบริหารกิจการของวัด มีลักษณะหรือรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล ย่อมนำพาวัดให้เจริญรุ่งเรือง การศึกษาแบบผู้นำของเจ้าอาวาส จึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำผลการศึกษา มาพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมการบริหารกิจการของวัดให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้พระพุทธศาสนาดำรงมั่นคงสืบต่อไป

ดังนั้นจากเหตุผลและความสำคัญดังที่กล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาวิจัยในฐานะเป็นเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จึงสนใจศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เพื่อต้องการศึกษาว่าในปัจจุบันนี้ เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม นั้น มีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยแค่ไหน มีแนวทางในการนำและพัฒนาวัดและชุมชนเป็นไปในทิศทางใด มีวิธีการกลยุทธ์ในการพัฒนาวัดและชุมชนให้เจริญรุ่งเรืองมีความสันติสุขและเกิดความพัฒนาอย่างมั่นคงต่อเนื่อง และเป็นที่ยอมรับจนกลายเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาของชุมชนต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ในการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพระสงฆ์ ที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระสงฆ์ ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของพระสงฆ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

## ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

### ๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีด้วยกัน ๖ ด้าน ประกอบด้วย

- ๑) ภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ
- ๒) ภาวะผู้นำด้านศาสนวัตถุ
- ๓) ภาวะผู้นำด้านศาสนบุคคล

---

<sup>๑</sup>พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), **สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘๒ - ๑๘๓.

- ๔) ภาวะผู้นำด้านศาสนพิธี
- ๕) ภาวะผู้นำด้านการศึกษาอบรม
- ๖) ภาวะผู้นำด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส
- ๗) ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคคล

#### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พระสงฆ์ในสังกัดมหานิกาย ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำนวน ๗๓๘ รูป

#### ๑.๓.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

ผู้วิจัยที่ทำการศึกษาเฉพาะในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

#### ๑.๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๔ ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.๒๕๕๔ รวมระยะเวลาทำการวิจัย ๖ เดือน

### ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ ระดับความคิดเห็นของพระสงฆ์ ที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ ผลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระสงฆ์ ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เป็นอย่างไร

๑.๔.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีอะไรบ้าง

### ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ พระสงฆ์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๒ พระสงฆ์ที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๓ พระสงฆ์ที่มีการศึกษาทางโลกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๔ พระสงฆ์ที่มีการศึกษาทางธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๕ พระสงฆ์ที่มีการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๖ พระสงฆ์ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน

#### ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง คุณสมบัติของพระภิกษุที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม สามารถชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ ซึ่งจะแสดงให้เห็นใน ๗ ด้าน

**คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ** หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นในแนวทางการพัฒนาวัด พร้อมทั้งเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในการกระทำการตัดสินใจ และปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมาธิปไตย

**ภาวะผู้นำด้านศาสนวัตถุ** หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีบทบาทในการเอาใจใส่ดูแลบูรณะปรับปรุง และปฏิสังขรณ์ศาสนสถานในพื้นที่ปกครอง พร้อมทั้งมีการปรับปรุงสภาพพื้นที่วัดให้เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม และมีความสงบร่มเย็น

**ภาวะผู้นำด้านศาสนบุคคล** หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีการคัดกรองบุคคลตามกฎระเบียบสำหรับผู้ที่เข้ามาบวชเรียน พร้อมทั้งอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัย และคอยติดตามตักเตือนดูแลพฤติกรรมของพระภิกษุสามเณร ให้ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง

**ภาวะผู้นำด้านศาสนพิธี** หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีการปรับปรุงรูปแบบของการประกอบศาสนพิธีให้มีความเหมาะสมและถูกต้อง และสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมพิธีกรรมต่าง ๆ ทางพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งยังคอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ทำกิจกรรม

**ภาวะผู้นำด้านการศึกษาอบรม** หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพระภิกษุสามเณร และเยาวชน ทั้งนักธรรม ธรรมศึกษา บาลี และสายสามัญ พร้อมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการอบรมจริยธรรม และการบำเพ็ญกรรมฐานแก่พระภิกษุสามเณรรวมถึงประชาชนทั่วไป

**ภาวะผู้นำด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส** หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีความสามารถคัดกรองบุคลากรให้เหมาะสมกับงานด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งแต่งตั้งแบ่งงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสามารถชี้แจงการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย



ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง เจ้าอาวาสที่มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นๆ และมีการติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดหางบประมาณ และติดต่อประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ

#### ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของพระสงฆ์และประชาชน ที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงความแตกต่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ของพระสงฆ์และประชาชน ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

๑.๗.๓ ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แล้วพิจารณาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารคณะสงฆ์
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือผู้นำ ถ้าผู้นำมีความสามารถในการเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถรอบด้านหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งจะต้องศึกษา ทักษะต่างๆ ในการเป็นผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องยาก หากผู้นำ มีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำมากล่าวไว้ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

##### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงผู้นำ มักได้ยินคำพูดที่ใช้เรียกแทนผู้นำไปในทิศทางที่ต่างกัน และมีขอบเขตที่กว้างขวางตามทัศนะของผู้พบเห็น ดังนั้น เพื่อความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับผู้นำให้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุรศักดิ์ ม่วงทอง<sup>๑</sup> กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญ ในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายในการทำงานผู้นำอาจเป็น คนๆเดียวกับผู้บริหารก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหาร หรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น”

---

<sup>๑</sup>สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๓, หน้า ๕๗.

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์<sup>๙</sup>** ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
๒. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่
๓. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
๔. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
๕. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง

**ทวี ทิมขำ<sup>๑๐</sup>** กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง”

**สมพงษ์ เกษมสิน<sup>๑๑</sup>** กล่าวว่า “ผู้นำ คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน แล้วจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำของหน่วยงาน คือผู้บริหารของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน”

**ประพันธ์ สุริหาร<sup>๑๒</sup>** กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา หรือกลุ่มเป็นไปในทางที่ดี หรือในทางที่ชั่วได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น”

**ภิญโญ สาร<sup>๑๓</sup>** กล่าวว่า ผู้นำ มีความหมาย ๓ ประการ คือ

๑. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือ มีความจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

<sup>๙</sup>นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๕.

<sup>๑๐</sup>ทวี ทิมขำ, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๑๗๑.

<sup>๑๑</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

<sup>๑๒</sup>ประพันธ์ สุริหาร, การบริหารการศึกษา, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๕.

<sup>๑๓</sup>ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : อรุณสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๕๙.

๒. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๓. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้า หรือ ผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตาม ความคิดเห็นความต้องการ

**สถิติ วงศ์สุวรรณ**<sup>๑๔</sup> กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ (Positive Influence) สมาชิกอื่นๆ และสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือยกย่องให้มีสถานภาพ เป็น ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ประสาน และดำเนินกิจการงานกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมาย”

**ถวิล ธาราโชติ**<sup>๑๕</sup> กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการ นำพาการดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง การรักษาขวัญและกำลังใจของกลุ่มทำให้กลุ่มบรรลุ ถึงเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด”

**เดโช สวานานนท์**<sup>๑๖</sup> กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคลในหมู่คณะ ชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นส่วน สำคัญ ผู้นำมีหลายประเภทหลายลักษณะด้วยกัน การเลือกและสร้างผู้นำที่ดีได้เท่านั้น จึงจะพอ มีช่องทางพอมีโอกาสควบคุมสังคมได้บ้าง”

**น้อย สุปิงคลัต**<sup>๑๗</sup> กล่าวว่า “ผู้นำ คือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่กลุ่มยอมรับนับถือ และมอบความไว้วางใจให้นำสมาชิกไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย”

**แคทเทสท์ อาร์. บี. (Cattell R.B.)**<sup>๑๘</sup> กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มี อิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น

<sup>๑๔</sup> สถิติ วงศ์สุวรรณ, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : บำรุงสาส์น วังบูรพา, ๒๕๒๙), หน้า ๒๔๕.

<sup>๑๕</sup> ถวิล ธาราโชติ, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนส์โตว์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๗.

<sup>๑๖</sup> เดโช สวานานนท์, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนส์โตว์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๙๖.

<sup>๑๗</sup> น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ปทุม, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

<sup>๑๘</sup> Cattell R.B., *Human Relations*, (New York : Free Press, 1951), pp. 161 - 184.

**เอิร์ล เจ. เฟรียริช (Earl J. Frierich)**<sup>๑๙</sup> กล่าวว่า ผู้นำ เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง

**เอลส์ (Elgie)**<sup>๒๐</sup> ให้ความเห็นว่า ผู้นำทางการเมือง คือ บุคคลซึ่งถือครองตำแหน่งที่เด่นที่สุดเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในโครงสร้างอำนาจของรัฐ และพวกเขาเหล่านี้ สามารถกำหนด (outcome) ของกระบวนการตัดสินใจได้

**พลาโต (Plato)**<sup>๒๑</sup> ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั่ววรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา

**เรมอนด์ เจ. เบอร์ดี (Raymond J. Burdy)**<sup>๒๒</sup> กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

**โรเบิร์ต เทนนาเบิลส์ (Robert Tannenbaum)**<sup>๒๓</sup> ได้กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้มีอำนาจอิทธิพล หรือผู้มีความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการ หรือตามคำสั่งของเขาได้ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือการทำงานหรือเหนือพฤติกรรมของผู้ตาม

จากการศึกษาเอกสารของผู้นำ สรุปใจความได้ว่าผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้ง การแต่งตั้ง การยกย่องจากกลุ่มชนเพื่อให้เป็นหัวหน้าเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีอิทธิพลต่างๆ ในการนำหรือการจูงใจผู้อื่น ให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

<sup>๑๙</sup>Earl J. Frierich, **An Introduction to Political Theory**, (New York : Harper & Row Publishers,1976), p. 96.

<sup>๒๐</sup>Elgie, Robert, **Political Leadership in liberal democracies**, (New York : Palgrave, 1984), p. 47.

<sup>๒๑</sup>Plato, **The Republic**.tr.Paul Shorey, (New Jersey : Princeto University Press, 1973), p.134.

<sup>๒๒</sup>Raymond J. Burdy, **Fundamental of Leadership Readings**, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co,1972), p.43.

<sup>๒๓</sup>Robert Tannenbaum and Others, **Leadership and Organization**, (New York : McGraw Hill Book, 1961), p. 24.

### ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับบุคคลโดยทั่วไปจะมองเห็นภาพของการกระทำและอำนาจของผู้นำในกระบวนการทางสังคม เช่น ผู้นำทางทหาร ผู้นำทางการเมือง หรือบุคลิกที่พิเศษของบุคคลที่ตนได้พบเห็น แต่ความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำไม่ใช่ บุคคลจะมีลักษณะเช่นนี้เสมอไป ดังนั้นเพื่อความเข้าใจอันถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)**<sup>๒๔</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่นสติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคบาลสูตร โดยการเปรียบเทียบฝูงโค และโคจ่าฝูงเกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ไว้ว่า “เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปตรง เมื่อฝูงโค ทั้งหมด ก็ไปตรงตามกัน และ ประสพกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงพาวว่ายน้ำไปคดโคที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสพกับความลำบากฉันทใจ ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือเป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดี และประสพกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบ ด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตาม และประสพกับความลำบาก ฉันทนั้น”

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อความอยู่รอดมีสวัสดิภาพ และสันติสุขของผู้ตามหรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมดโดยเปรียบเทียบเสมือนจ่าโคและฝูงโค

**ธีรยุทธ อุทธา**<sup>๒๕</sup> กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนืออำนาจหน้าที่ เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการนำกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้”

**กวี วงศ์พุ่ม**<sup>๒๖</sup> กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำ ใช้อิทธิพล ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย”

<sup>๒๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒ - ๔.

<sup>๒๕</sup> ธีรยุทธ อุทธา, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งการประเมินตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพในจังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขา การบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี), ๒๕๔๖, หน้า ๑๒.

<sup>๒๖</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๗.

**สมคิด จาตุศรีพิทักษ์<sup>๒๗</sup>** กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และตรวจสอบที่ต้องการซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ”

**นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์<sup>๒๘</sup>** กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีใช้บุคคลเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม”

**กิติ ตยัคคานนท์<sup>๒๙</sup>** กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกัน และกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้”

**สุรศักดิ์ ม่วงทอง<sup>๓๐</sup>** กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหมู่คณะ เพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน ที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ”

**เอกชัย กี่สุขพันธ์<sup>๓๑</sup>** กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึงผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้”

**ประพันธ์ สุริหาร<sup>๓๒</sup>** กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำคนโดยคนเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จภารกิจ”

<sup>๒๗</sup> สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, *วิสัยทัศน์ขุนคลัง*, ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

<sup>๒๘</sup> นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, *พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

<sup>๒๙</sup> กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เบลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

<sup>๓๐</sup> สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, หน้า ๖๐.

<sup>๓๑</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์, *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๘.

<sup>๓๒</sup> ประพันธ์ สุริหาร, *การบริหารการศึกษา*, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๗.

**วิฑูรย์ สิมะโชคดี**<sup>๓๓</sup> กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือความสามารถ ในการจัดการให้บรรลุ เป้าหมาย ของกลุ่มคอยทำงานร่วมกับกลุ่ม และยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ ที่ติดมากับ ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา ด้วยนี้จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ และเชื่อถือในตัวผู้บังคับ บัญชา”

**วาสนา สุขประเสริฐ**<sup>๓๔</sup> กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง มารยาท หรือพฤติกรรม ของ การใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยใช้ กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน”

จากการศึกษาพอสรุปได้ว่า **ภาวะผู้นำ** หมายถึง การที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ความสามารถ ใช้สติปัญญา หรือ อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ของผู้นำในการจูงใจโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น หรือชักนำพาผู้ อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ๒.๑.๓ การเกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีกำเนิดหรือที่มาจากหลายระดับตามแต่สถานการณ์ ค่านิยมในแต่ละยุค สมัย เป็นตัวกำหนดหรือบ่งชี้ว่าจะสามารถนำพาสมาชิกหรือสังคมให้ประสบความสำเร็จได้ มากน้อยเพียงใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเรื่องนี้จากทัศนะของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

**สุวิน สุขสมกิจ**<sup>๓๕</sup> ได้กล่าวถึง กำเนิดภาวะผู้นำหรือผู้ปกครองในทางพระพุทธศาสนา ที่ปรากฏในอรรถกถาสุตต โดยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของสังคมมนุษย์ ที่มาอยู่รวมกันเป็นสังคมที่ สงบสุขไม่มีการแก่งแย่งเอาเปรียบซึ่งกันและกัน เพราะมีความอุดมสมบูรณ์แต่ต่อมาเกิดการ ขัดแย้งเนื่องจากการกระทำความชั่วมีการลักขโมยของบุคคลในสังคมนั้นขึ้นแรกจะเป็นการกล่าว ตักเตือนกันเอง แต่เมื่อมีการประทุพติซ้ำอีกจึงมีการลงโทษแก่ผู้กระทำ แต่ผู้จะลงโทษหรือกล่าว เตือนได้ จะต้องเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ดังปรากฏข้อความว่า “ครั้งนั้นเหล่ามนุษย์ทั้งหลายจึงประชุม กันครั้นแล้ว ต่างก็ปรับทุกข์กันว่า พ่อเอ๋ย การถือเอาสิ่งของ ที่ผู้อื่นไม่ได้ให้ จักเกิดขึ้นเพราะ ความชั่วจากการกระทำเหล่าใดการกระทำเหล่านั้นจักเกิดขึ้นแก่พวกเรา อย่างกระนั้นเราจักสมมุติ ให้มนุษย์ที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้ว่ากล่าวโดยธรรม

<sup>๓๓</sup>วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพริ้นเตอร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

<sup>๓๔</sup>วาสนา สุขประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี), ๒๕๔๗, หน้า ๑๒.

<sup>๓๕</sup>สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการปกครอง** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย), ๒๕๒๓, หน้า ๗๗.



ให้เป็นผู้ดีเตียนลงโทษโดยชอบธรรม ให้เป็นผู้ที่ขี้ขลาด บุคคลผู้ที่ควรถูกขี้ขลาด ส่วนพวกเราจักแบ่งข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น ครั้นแล้วจึงแสวงหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีศีลธรรม และคุณธรรมให้เป็นผู้นำ ส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น”

จากข้อความที่ยกมาดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีศีลธรรมจึงจะว่ากล่าว ตักเตือนและลงโทษบุคคลอื่นๆ ได้

**พรนพ พุกกะพันธ์<sup>๓๖</sup>** กล่าวถึง กำเนิดภาวะของผู้นำไว้ ๔ ประการ คือ

๑. ผู้นำโดยกำเนิด
๒. ผู้นำที่มีความอัจฉริยะ
๓. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงาน
๔. ผู้นำตามสถานการณ์

จากการศึกษากำเนิดผู้นำหรือ ภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งหลายพอสรุปได้ว่าผู้นำที่กำเนิดมาจาก ๒ จุดใหญ่ๆ คือ ผู้นำโดยกำเนิด หมายถึง ผู้นำประเภทนี้ได้มาจากการสืบทอดจาก บรรพบุรุษ เช่น การได้รับแต่งตั้งสืบทอดเป็นรัชทายาทหรือราชวงศ์ และผู้นำเกิดจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ หรือบุคคลนั้นมีคุณสมบัติต่างๆ ในความเป็นผู้นำในตัวของเขาเอง

#### ๒.๑.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บุคคลที่อยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ย่อมมีหน้าที่ต้องกระทำหรือรับผิดชอบ ตามวุฒิภาวะ ความรู้ ความสามารถ ผู้นำเช่นเดียวกัน เมื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำของกลุ่มแล้ว ย่อมมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบตามฐานะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมบทบาทหน้าที่ ของผู้นำตามแนวความคิดของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

**ณรงค์ เส็งประชา<sup>๓๗</sup>** กล่าวว่า “บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนด และ คาดหมายให้บุคคลกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้อง พินักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ เป็นลูกต้องเชื่อฟัง พ่อ แม่ เป็นต้น”

<sup>๓๖</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕.

<sup>๓๗</sup> ณรงค์ เส็งประชา, มนุษย์กับสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพมหานคร : โอเอส พริ้นติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๙.

**ฉลอง มาปรีดา**<sup>๓๘</sup> ให้ความหมายของคำว่า “บทบาท หมายถึงการทำหน้าที่ที่กำหนดไว้เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกตามความคาดหวังของตนหรือผู้อื่น หน้าที่หมายถึง กิจที่จะต้องทำ หรือวงแห่งกิจการซึ่งอาจเป็นการกระทำด้วยจริยธรรม ทำตามกฎหมาย หรือทำด้วยความสำนึกของบุคคลนั้นๆ”

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ จึงหมายถึง กิจที่จะต้องทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ทั้งบทบาท และหน้าที่จะต้องอยู่คู่กันเสมอจะมีเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งไม่ได้ วันหนึ่งคืนหนึ่ง อาจมีหลายบทบาท เมื่อมีบทบาทอย่างนั้น ต้องทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับบทบาทตามที่ผู้อื่นคาดหวังไว้

**กวี วงศ์พุ่ม**<sup>๓๙</sup> กล่าวว่า “หน้าที่ของผู้ผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้ผู้นำจะต้องทำ และจะต้องใช้ผู้อื่นคืองานที่ผู้ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเองงานประเภทนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูลขาดความรู้ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับเป็นต้นงานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้ผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่”

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์**<sup>๔๐</sup> กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ

๑. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึงผู้ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

๒. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ผู้ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่ม ทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมาย

๓. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

<sup>๓๘</sup>ฉลอง มาปรีดา, *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔

<sup>๓๙</sup>กวี วงศ์พุ่ม, *ภาวะผู้นำ*, ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๓๑.

<sup>๔๐</sup>นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, *หลักการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๖.

**น้อย สุปิงคลัต**<sup>๔๑</sup> กล่าวว่า หน้าทีของผู้นำ จะต้องกระทำอยู่ ๒ ลักษณะคือ หน้าทีหลักและหน้าทีประกอบ ดังนี้

๑. หน้าทีหลัก เป็นหน้าทีที่จะต้องปฏิบัติจะละเลยขาดตกบกพร่องไม่ได้ เพราะหากละเลยแล้วกิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานจะบกพร่องและเกิดความเสียหายทันที หน้าทีหลักได้แก่

- ๑.๑ หน้าทีในการตัดสินใจ
- ๑.๒ หน้าทีในการควบคุมบังคับบัญชา
- ๑.๓ หน้าทีในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- ๑.๔ หน้าทีในการประสานงาน ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

๒. หน้าทีประกอบ เป็นหน้าทีเสริมในฐานะที่เป็นผู้นำทำให้ความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่หากละเลยไม่ปฏิบัติบ้างจะไม่กระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน เช่น

- ๒.๑ การเป็นตัวแทนกลุ่ม
- ๒.๒ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น

**จිරพรรณ กาจนะจิตรา**<sup>๔๒</sup> กล่าวว่า หน้าที ของผู้นำ ไว้ดังนี้

๑. เป็นผู้วางแผนในการดำเนินงาน
๒. เป็นผู้จัดการของกลุ่ม
๓. เป็นผู้กำหนดนโยบาย
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
๕. เป็นนักการศึกษา
๖. เป็นผู้ตัดสินใจ
๗. เป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
๘. เป็นผู้สนับสนุนบุคคล หรือสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุในการทำงาน
๙. เป็นนิเทศงาน
๑๐. เป็นผู้ประเมินงาน

<sup>๔๑</sup> น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, หน้า ๒๖ - ๓๘.

<sup>๔๒</sup> จีรพรรณ กาจนะจิตรา, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>๔๓</sup> กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำ ไว้ว่า

๑. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
๒. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
๓. เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
๕. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำพอสรุปได้ว่า ผู้นำนั้นมีบทบาทในการวางแผนงาน การสั่งการ การตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การควบคุมดูแลงานสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการทำงานต่างๆ และผลักดันงานต่างๆ สำเร็จเป็นไปตามจุดหมายที่ตั้งไว้

### ๒.๑.๕ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำเป็นเอกลักษณ์พิเศษบางอย่าง ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารงานแต่มีข้อแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ เช่นผู้นำทางการศึกษาย่อมแตกต่างจากผู้นำทางทหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ยกเอาลักษณะของผู้นำที่ดีอันพึงประสงค์ในการเป็นผู้นำตามทัศนะของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)<sup>๔๔</sup> กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีมีอยู่ ๒ ด้าน คือ

๑. คุณสมบัตินภายในตัวของผู้นำ ได้แก่
  - ๑.๑ รู้หลักของสัจปุริสธรรม มีการรู้หลักการเหตุผล เป็นต้น
  - ๑.๒ มีสติปัญญา ไม่ประมาท
  - ๑.๓ ตื่นตัว ทันทต่อเหตุการณ์
  - ๑.๔ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล
  - ๑.๕ เป็นคนเข้มแข็ง
๒. คุณสมบัตินอก ในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่
  - ๒.๑ มีความรู้ ความสามารถ
  - ๒.๒ มีพรหมวิหารธรรม
  - ๒.๓ หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม
  - ๒.๔ น่ารัก น่าเคารพ

<sup>๔๓</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๑๑.

<sup>๔๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖),

๒.๕ เป็นธรรมาธิปไตย

๒.๖ ฉลาดในการพูด

๒.๗ ไม่ลำเอียง

อรุณ รักธรรม<sup>๔๕</sup> กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องรอบรู้อย่างรอบรู้มากฐานะแห่งความเป็นผู้นำยิ่งมั่นคงยิ่งขึ้น

๒. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไข สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น

๓. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวด

๔. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีเมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน

๕. ความยุติธรรม (Justice) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด

๖. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและสำเร็จได้

๗. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ขจัดความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน

๙. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติซึ่งต้องประกอบด้วยความเมตตาความกรุณาความสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

๑๐. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร

๑๑. การบังคับใจตนเอง (Self - Control) คือ การบังคับจิตใจเพื่อมิให้แสดงซึ่งกิริยาต่างๆที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นการบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหารเป็นต้น

<sup>๔๕</sup> อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๒๐๐ - ๒๐๔.

อุทัย หิรัญโต<sup>๔๖</sup> กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. มีอุดมการณ์
๒. สามารถพึ่งตนเองได้
๓. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
๔. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
๕. ตัดสินใจและปฏิบัติการโดยพลัน ไม่ลังเล
๖. ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหน่วยงานอื่นเป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์<sup>๔๗</sup> กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ ๖ ประการคือ

๑. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถประกอบด้วยความดี ปัญญาไหวพริบการตื่นตัว อยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และ ความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี

๒. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสำเร็จ ทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จ ทางการเล่นกีฬา

๓. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ความรับผิดชอบ จะต้องเป็นผู้ที่ผู้อื่นพึ่งพาได้มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำมีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็น เลิศหรือทะเยอทะยาน

๔. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในด้านกิจกรรม ในด้านสังคมให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

๕. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

๖. รัฐสถานการณ์ฐานะจิตของคนระดับต่าง ๆ ฐานะ ทักษะความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐิโนวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จมีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดี ต้องรู้จักเป็นผู้ตามที่ดี

สุพัตรา สุภาพ<sup>๔๘</sup> ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

๑. ภูมิหลังและประสบการณ์สามารถตัดสินใจสั่งการมีทักษะ การวางแผนงาน
๒. สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล
๓. มีความรอบรู้ เป็นการใฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง

<sup>๔๖</sup> อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๐), หน้า ๑๓.

<sup>๔๗</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๙๖.

<sup>๔๘</sup> สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เห็นพฤติกรรมมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๖), หน้า ๔๙ - ๕๐.

๔. ยึดหยุ่นต่อเหตุการณ์ ไม่ถือตัวเป็นหลัก
๕. เชื่อมั่นตนเองและไม่ลังเล แต่ก็ไม่ใช้ประเภทไม่ฟังความคิดของใคร
๖. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง
๗. มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน
๘. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ดียิ่งขึ้น
๙. มีวินัย เคารพกฎ และปฏิบัติตาม
๑๐. มีความทะเยอทะยาน จะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่มเป็นต้น

กวี วงศ์พุ่ม<sup>๔๙</sup> กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

- ๑.๑ การศึกษาดี
- ๑.๒ มีความเฉลียวฉลาด
- ๑.๓ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๑.๔ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๑.๕ มีความกล้าหาญ
- ๑.๖ เป็นที่ฟังของคนอื่นได้
- ๑.๗ เป็นผู้ที่มีวินัยของตนเอง
- ๑.๘ เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม
- ๑.๙ มีความเสียสละ
- ๑.๑๐ เป็นผู้ที่เข้าใจ และบังคับตนเองได้
- ๑.๑๑ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- ๑.๑๒ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี เป็นต้น

กิติ ตยัคคานนท์<sup>๕๐</sup> อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะพอสรุป

ได้ดังนี้

๑. มีสุขภาพแข็งแรงดี
๒. มีความรู้ดี
๓. มีบุคลิกดี
๔. มีความคิดริเริ่ม
๕. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
๖. มีความกล้าหาญ
๗. มีความแนบเนียน
๘. มีความอดทน

<sup>๔๙</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๐๙ - ๑๑๐.

<sup>๕๐</sup> กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, หน้า ๒๘ - ๓๓.

๙. มีการสื่อความหมายที่ดี
๑๐. มีความเห็นอกเห็นใจ
๑๑. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด
๑๒. มีความสงบเสงี่ยม
๑๓. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
๑๔. มีการสังคมดี

**กิตติมา ปรีดีติติก<sup>๕๑</sup>** กล่าวว่า “คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ๓ ประการ ที่เรียกว่าไตรภูมิ คือมีภูมิรัฐภูมิธรรมและภูมิฐาน และนอกจากนี้ผู้นำควรเป็นผู้เฉลียวฉลาดมีไหวพริบมีความสามารถ รอบด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า มีความจริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลสัตย์ และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน”

จากการศึกษาเอกสารคุณสมบัติของผู้นำ สรุปใจความได้ว่า สมบัติ หรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี หมายถึง คุณธรรมบางประการของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะในการปกครองตนเอง และผู้อื่นเพื่อนำมาประสานระหว่างคนกับงานเข้าด้วยกัน เช่น มีความรู้ ความสามารถมีสติปัญญา ความริเริ่มกล้าหาญ ยุติธรรม อุดมทุน กระตือรือร้น เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ใฝ่หาพรบิตัณฑ์ต่อเหตุการณ์ มีฐานะทางสังคมดี เคารพกฎหมายเสียสละ สุขภาพแข็งแรงบุคลิกดีสงบเสงี่ยม

### ๒.๑.๖ แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องสับสนไม่น้อย เพราะแบบของผู้นำย่อมแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ เวลา และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องของแบบผู้นำแตกต่างกันออกไป มีดังต่อไปนี้

**น้อย สุปิงคลัต<sup>๕๒</sup>** กล่าวถึง รูปแบบของผู้นำว่ามีรูปแบบมากมายหลายลักษณะด้วยกัน ทำให้รูปแบบแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ เวลาและสถานที่ แต่ก็พอที่จะจำแนกรูปแบบการศึกษาผู้นำ ออกเป็น ๔ แนวทาง ซึ่งจะพิจารณาได้จาก

๑. แหล่งที่มาอำนาจของผู้นำ
๒. การใช้อำนาจของผู้นำ
๓. วิธีการทำงานของผู้นำ
๔. แนวทางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

<sup>๕๑</sup> กิตติมา ปรีดีติติก, การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรวิพัฒน์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๖๘.

<sup>๕๒</sup> น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, หน้า ๑๑.



กวี วงศ์พุทธ<sup>๕๓</sup> กล่าวถึง รูปแบบของผู้นำ ที่ได้รับอำนาจไว้ ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบใช้เดช ผู้นำลักษณะนี้นับถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้างมักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยัดเยียด
๒. ผู้นำแบบใช้พระคุณผู้นำลักษณะแบบนี้มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจ และศิลปะของการเป็นผู้นำก่อให้เกิดความศรัทธาจากใต้บังคับบัญชาที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงานก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ
๓. ผู้นำแบบพอพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือตามตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

#### ๒.๑.๖.๑ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยมี ๔ ประเภท

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการนำพาองค์กร หน่วยงาน หรือสังคมที่ตนรับผิดชอบให้ไปสู่เป้าหมายแต่ผู้นำทุกคนเชื่อว่าประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำน้อย ซึ่งนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยไว้ ดังนี้

๒.๑.๖.๑.๑ แบบผู้หนึ่งงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานตลอดจน สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน เขาไม่หนึ่งงานแต่อย่างเดียวแต่อาจกระทำอันเป็นการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นโดยแทรกหรือการปิดบังข้อเท็จจริงคิดว่าคงไม่ได้รับความยุติธรรมจึงได้ละทิ้งงาน

๒.๑.๖.๑.๒ แบบนักบุญ เป็นผู้มีใจเมตตา และคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผล เขาเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่าความสนิทสนมอันดีต่อกัน

๒.๑.๖.๑.๓ แบบเผด็จการ ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานมุ่งแต่ภารกิจอย่างเดียวไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และไม่มีควมไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำชนิดนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักร

๒.๑.๖.๑.๔ แบบประนีประนอม คือ ผู้นำยอมรับการมุ่งงานสำเร็จและการสร้างสัมพันธไมตรีที่ดีกับผู้ร่วมงานแต่ไม่มีความสามารถ หรือประสานทั้ง ๒ อย่างเข้าด้วยกัน ลักษณะของเขาจึงเป็นแบบประนีประนอมยินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงมากกว่าที่จะผลิตให้มาก

<sup>๕๓</sup> กวี วงศ์พุทธ, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๖.

### ๒.๑.๖.๒ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากมี ๔ ประเภท

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ความสามารถ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำดังกล่าวนี้มีท่านผู้รู้ได้ให้แบบในการทำงานไว้ ดังนี้

๒.๑.๖.๒.๑ แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว

๒.๑.๖.๒.๒ แบบนักพัฒนา

๒.๑.๖.๒.๓ แบบผู้เฝ้ากิจการที่มีศิลปะ

๒.๑.๖.๒.๔ แบบนักบริหาร

### ๒.๑.๖.๓ ผู้นำตามพฤติกรรม ๓ แบบ

ผู้นำ หรือผู้บริหารย่อมมีความแตกต่างกันไปตามฐานะบทบาทหน้าที่ของตนที่ได้รับ ผิดชอบทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานโดยยึดหลักการที่แตกต่างกัน อันมีพฤติกรรมเป็นตัวกำหนด ซึ่งผู้นำประเภทนี้มีท่านผู้รู้ได้แบ่งพฤติกรรมไว้ ดังนี้

๒.๑.๖.๓.๑ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะยึดผลผลิตเป็นหลัก โดยให้ทุกคนปฏิบัติตามนโยบาย และไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ จึงใช้อำนาจอย่างเต็มที่

๒.๑.๖.๓.๒ ผู้นำแบบยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำที่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และความสุขของผู้ร่วมงานการขัดต่อระเบียบเป็นเรื่องธรรมดาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการนอกแบบคบหากันที่ตัว

๒.๑.๖.๓.๓ ผู้นำแบบสานประโยชน์ประสานงานประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานที่สอดคล้องคำนึงถึงประโยชน์และหน่วยงานเป็นหลัก

### ๒.๑.๖.๔ ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกไว้ ๓ ประเภท

ผู้นำกับการแสดงออกตามบทบาทที่ตนรับผิดชอบ มีหลากหลายรูปแบบ ตามความถนัดความรู้ความสามารถของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้มีนักวิชาการให้ทัศนะไว้ ดังนี้

๒.๑.๖.๔.๑ ผู้นำแบบพ่อแม่ปกครองลูก ผู้นำที่ทำตัวเหมือนพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาทำตนเป็นผู้รู้ทุกประการ และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาที่จงรักภักดีโดยที่ใครแตะไม่ได้

๒.๑.๖.๔.๒ แบบใช้กลวิธีเพื่อควบคุม การบริหาร ลักษณะนี้จะพยายามใช้อำนาจโดยการรอบรู้ในตำแหน่ง มักคำนึงถึงประโยชน์ และหาโอกาสโดยเอาผู้อื่นบังหน้าเป็นคนเอาดีใส่ตัว เอาชั่วให้คนอื่น

๒.๑.๖.๔.๓ แบบผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำลักษณะนี้ค่อนข้างไปทางนักวิชาการมากกว่าการบริหาร มักให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>๔๔</sup> กล่าวถึง แบบของผู้นำ จำแนกตามวิธีการไว้ ๔ แบบ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำลักษณะนี้ถือกฎระเบียบเป็นแบบแผนไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงและมักจะยกเหตุผลทางระเบียบเป็นข้ออ้าง

๒. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำลักษณะนี้ชอบใช้อำนาจใช้วิธีการสั่งการเพียงอย่างเดียวไม่ใช้วิธีสอนหรือแนะนำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

๓. ผู้นำแบบจงใจ

๔. ผู้นำแบบร่วมใจ

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo)<sup>๔๕</sup> กล่าวว่า แบบของผู้นำ ในการใช้อำนาจ มี ๓ ลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำแบบอำนาจนิยม หรือแบบผู้นำอัตตาธิปไตยเป็นลักษณะผู้นำที่ตัดสินใจกำหนดนโยบาย และวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง แล้วจึงกำหนดหรือมอบหมายให้กับสมาชิกทำตามแนวทางและแผนงานที่ตนกำหนดไว้มักไม่สนใจรับฟังความเห็นข้อเสนอแนะของสมาชิก

๒. ผู้นำแบบตามสบาย หรือผู้นำแบบเสรีนิยมคือผู้นำที่ยอมให้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ แต่มักจะไม่ค่อยตัดสินใจไม่ให้ข้อเสนอแนะ ไม่วางแผน ไม่กำหนดนโยบาย โดยจะปล่อยให้สมาชิกแก้ปัญหาตนเอง หรือปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่ค่อยพบ เพราะส่วนมากแล้วจะเป็นผู้นำอยู่ไม่นานก็ต้องพ้นสภาพผู้นำ

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ลักษณะของผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย และร่วมวางแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้เต็มใจรับฟัง พิจารณาข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของสมาชิก

แบบของผู้นำนั้น จากการศึกษาพบว่ามีหลายรูปแบบ พอสรุปใจความว่า ๓ แบบ ได้แก่ แบบอัตตาธิปไตย คือ มีตนเป็นใหญ่ใช้อำนาจหรือพระเดชแบบเผด็จการเป็นต้น แบบเสรีนิยม คือปล่อยให้สมาชิกแก้ปัญหาตนเองเป็นนักบุญหนึ่งงานปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง เป็นต้น และแบบประชาธิปไตย คือ ถือแนวความคิดของคนส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ทำงานมีการวางแผน มีระเบียบ มีส่วนรวมในการตัดสินใจ

<sup>๔๔</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๓๖๒ - ๓๖๔.

<sup>๔๕</sup> Edwin B. Flippo, อ้างใน สุรศักดิ์ ม่วงทอง, "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์, หน้า ๑๕.

### ๒.๑.๗ อำนาจของผู้นำ

บุคคลต่างๆ ในสังคมหรือในโลก นี้อย่อมมีอำนาจหรือกำลังที่แตกต่างกันไปตามฐานหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบผู้นำก็เช่นเดียวกันย่อมมีอำนาจมากบ้างน้อยบ้างตามตำแหน่งที่รับมอบหมาย ดังนั้น เพื่อความเข้าใจในอำนาจและขอบเขตของอำนาจของผู้นำผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิดเรื่องนี้ จากท่านผู้รู้ทั้งหลายไว้ ดังต่อไปนี้

จอห์น เอ็ม พฟเฟอร์ (John M. Piffner)<sup>๕๖</sup> กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำว่าเป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่นั้นมีลักษณะเป็นสิทธิ เช่นสิทธิในการวินิจฉัยสั่งการสิทธิในการบังคับบัญชาและสิทธิในการบริหารงานเป็นต้นอำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจที่มีอยู่ในสถาบันทางการบริหาร โดยมีรัฐธรรมนูญกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ธรรมเนียมประเพณีนิยมระบุให้ไว้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งเรียกว่า สิทธิในการบังคับบัญชา

ดังนั้น อำนาจจึงแบ่งได้ ๓ ประเภท คือ อำนาจตามหลักเหตุผล อำนาจบารมี และอำนาจตามประเพณี

#### ๑. อำนาจตามหลักเหตุผล และ กฎหมาย

วุฒิชัย จำนง<sup>๕๗</sup> กล่าวว่า “โดยทั่วไปแล้ว ความมีเหตุมีผลนั้นมักจะเป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการ (เหตุ) ควบคู่กับจุดหมาย (ผล) หมายความว่า วิธีการนี้จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้หรือไม่หากว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการไปสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยดี ก็หมายความว่า ความมีเหตุมีผลซึ่งกันและกันนั้นก็คือ มีเหตุแล้วนำไปสู่ผลที่ต้องการ”

สุวิน สุขสมกิจ<sup>๕๘</sup> กล่าวถึง ลักษณะของอำนาจชนิดนี้ คือ

๑. อำนาจที่เกิดขึ้นมา เพราะความเชื่อหรือความรู้สึกว่า อำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามหลักแหล่ง เหตุผลและระเบียบกฎหมาย คือเป็นไปตามหลักแหล่งนิติธรรม

๒. อำนาจที่เกิดจากระบบเหตุผล และระบบกฎหมาย ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเคารพยึดถือเป็นหลักปฏิบัติมิใช่เกิดจากส่วนตัวบุคคล ดังนั้นการจะใช้อำนาจชนิดนี้จึงต้องอยู่ในกรอบขอบเขตของระเบียบปฏิบัตินั้นๆ

๓. อำนาจนี้ได้มาจากการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นเช่นตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งลดหลั่นกันไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

<sup>๕๖</sup> John M. Piffner อ่างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาท่านผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, หน้า ๙๐.

<sup>๕๗</sup> วุฒิชัย จำนง, พุทธธรรมการตัดสินใจ, (กรุงเทพฯมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๙ - ๒๐.

<sup>๕๘</sup> สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาท่านผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, หน้า ๙๓ - ๙๔.

๔. อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ย่อมมีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลกันได้ตามระเบียบของหน่วยงานนั้น เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ในระบบราชการ หรือถ้าเป็นตำแหน่งที่มาจากการเลือกตั้งก็จะอยู่ในตำแหน่งตามวาระ เช่นสมาชิกผู้แทนเป็นต้น ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีอำนาจประเภทนี้มากน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่

## ๒. อำนาจบารมี

บารมีในที่นี้ หมายถึง คุณลักษณะหรือบุคลิกที่ผิดจากคนธรรมดาและได้รับการยอมรับว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่หาได้ยากจึงได้รับการยกย่องให้เกียรติให้เป็นผู้นำอำนาจชนิดนี้ มีลักษณะ ดังนี้

๒.๑ เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นและคงอยู่ด้วยการยอมรับจากผู้อื่นอาจมีการแสดงความสามารถเป็นพิเศษ เพื่อเป็นการพิสูจน์จนคนอื่นยอมรับ เช่น การแสดงฤทธิ์หรือการแสดงความเป็นอัจฉริยะจนเป็นที่ประจักษ์

๒.๒ เมื่อยอมรับอำนาจชนิดนี้แล้วจะเกิดความรู้สึกขึ้นว่าเป็นหน้าที่ในการที่จะปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้มีอำนาจ

๒.๓ ผู้ที่เข้าร่วมเป็นสาวกหรือผู้ติดตามเข้ามาด้วยความสมัครใจในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า เป็นบริวารยศคนเหล่านี้จะได้รับมอบภารกิจให้ทำ โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ และจะไม่มีคำตอบแทนให้ จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความสมัครใจ

๒.๔ ผู้นำในอำนาจชนิดนี้จะมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีการตั้งกฎเกณฑ์และเรียกร้องให้บริวารปฏิบัติตามภารกิจ แม้ในบางอย่างอาจจะแตกต่างจากขนบธรรมเนียม หรือแบบแผนเดิมก็ตาม

๒.๕. อำนาจชนิดนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชนิดที่เรียกว่าการปฏิวัติในความคิดเห็นหรือทัศนคติเก่า ๆ ผู้นำที่มีอำนาจชนิดนี้จะมีบารมีและดำรงอยู่ได้ด้วยแรงศรัทธา และการกระทำตนเป็นที่พึ่งยามยากของผู้อื่น อำนาจชนิดนี้จะมีอยู่ในผู้นำทางศาสนาหรือศาสดาของศาสนาต่าง ๆ ผู้นำ ในภาวะวิกฤติหรือผู้นำในการกู้ชาติ เป็นต้น

สุวิน สุขสมกิจ<sup>๕๙</sup> กล่าวถึง บารมีธรรม ๑๐ ประการ ที่บุคคลบำเพ็ญให้มากพอแล้วสามารถเป็นอำนาจของผู้นำแต่เป็นอำนาจอันเกิดจากธรรมหรือคุณความดีที่ควรบำเพ็ญมี ๑๐ ประการได้แก่

๑. ทาน คือการให้ การเสียสละ
๒. ศีล การประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบ รักษากายวาจาให้เรียบร้อย
๓. เนกขัมมะ การปลีกรู้ ปลีกใจ ออกจากกาม
๔. ปัญญา ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล
๕. วิริยะ ความเพียร บากบั่น ไม่ทอดทิ้งธุระ

<sup>๕๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๘.

๖. ขันติความอดทนความสามารถใช้สติควบคุมตนเองให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล
๗. สัจจะ ความจริง คือ ความพูดจริง ทำจริง ไม่โกหกหลอกลวง
๘. อริษฐาน ความตั้งใจมั่น วางจุดหมายของการกระทำของตนเองไว้แน่นอน
๙. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีต่อผู้อื่น
๑๐. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง เทียงธรรม ไม่ลำเอียง

### ๓. อำนาจตามธรรมเนียมและประเพณี

อำนาจชนิดนี้ ขึ้นอยู่กับความเชื่อในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ว่ามีความศักดิ์สิทธิ์ในตนเองแล้วผู้นับถือปฏิบัติอยู่ในกรอบของประเพณีนั้นอันเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ลักษณะของอำนาจนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมจากท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

**สุพัตรา สุภาพ**<sup>๖๐</sup> กล่าวว่า “ขนบธรรมเนียม (ประเพณี) หมายถึง สิ่งที่เรายอมรับปฏิบัติตามกันมาจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนปฏิบัติกันโดยทั่วไป จนเกิดเป็นความเคยชิน และไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระหน้าที่และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติมานาน ใช้กันอย่างแพร่หลาย การปฏิบัติก็ไม่มีความหมาย หรือข้อบังคับใดให้ปฏิบัติ”

**ชูป กาญจนปรากร**<sup>๖๑</sup> กล่าวถึง อำนาจที่เกิดขึ้นตามธรรมเนียมและประเพณี ว่า อำนาจชนิดนี้ ขึ้นอยู่กับความเชื่อขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ มีความศักดิ์สิทธิ์ในตัวเอง ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติตามและอยู่ในกรอบของธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ย่อมจะเป็นผู้ที่มีอำนาจ เช่น ผู้เฒ่า ผู้แก่ ซึ่งเป็นผู้สูงอายุของหมู่บ้าน จะเป็นที่เคารพเชื่อฟังหรือยำเกรงจากคนในหมู่บ้านนั้น ลักษณะของอำนาจชนิดนี้ คือ

๑. การเชื่อฟัง และปฏิบัติตามอำนาจประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับความศรัทธาในระดับดั้งเดิม หรือประเพณีซึ่งสืบทอดกันมาเป็นเวลานาน เช่น การเคารพผู้เฒ่าในหมู่บ้าน การเคารพพระสงฆ์และความยำเกรงต่อครูบาอาจารย์ เป็นต้น

๒. การเคารพเชื่อฟังอำนาจนี้ เป็นผลมาจากการรู้จัก มักคุ้นและความจงรักภักดีเป็นส่วนตัวจึงไม่เรียกผู้นำซึ่งมีอำนาจนี้ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาแต่อาจจะเรียกในลักษณะอื่นเช่นผู้หลักผู้ใหญ่ เจ้านาย ลูกพี่ เป็นต้น

๓. ผู้นำที่มีอำนาจแบบนี้ อาจจะมีอำนาจในการสั่งการได้ แต่ไม่เป็นลักษณะทางการ เช่น การทำบุญสวดมนต์หรือการสั่งให้ทำงานต่างๆโดยอาศัยอำนาจอันมาจากความยำเกรง

<sup>๖๐</sup>สุพัตรา สุภาพ, สังคมวิทยา, ครั้งที่ ๒๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑.

<sup>๖๑</sup>ชูป กาญจนปรากร อ่างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำหนดผู้นำหมู่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, หน้า ๙๕.

บริวารหรือผู้ติดตามก็มักจะเป็นกลุ่มญาติกัน มีความสัมพันธ์กันโดยสายเลือด มิฉะนั้นก็จะเป็นผู้ที่เข้ามาเป็นพวกด้วยความสมัครใจ

๔. อำนาจลักษณะนี้มีอยู่มากในสังคมประเทศด้อยพัฒนา หรือสังคมที่กำลังพัฒนา อำนาจตามขนบธรรมเนียมประเพณีดังกล่าวข้างต้นนี้ ได้ใช้ในการกำหนดแบบของผู้นำอีกประเภทหนึ่งคือ ผู้นำแบบสัญลักษณ์ ซึ่งเป็น ผู้นำที่มีลักษณะ เป็นสัญลักษณ์ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือเช่น ประมุขของประเทศ

**เฟรชและเรเวน (Frech and Raven)**<sup>๒๒</sup> ได้กล่าวถึงอำนาจว่ามีที่มา ๕ ประการคือ

๑. อำนาจการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลอำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำสามารถให้รางวัลหรือผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตาม ก็จะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่างๆ

๒. อำนาจการบังคับขู่เข็ญ อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจาก การสร้างความกลัวเพราะ ผู้ที่มีอำนาจจะลงโทษบุคคลที่ขัดต่อคำสั่งหรือไม่ให้ความร่วมมือได้

๓. อำนาจตามสิทธิหรือตามกฎหมาย เป็นอำนาจชนิดนี้เกิดจากสถานะหรือตามตำแหน่งหัวหน้า โดยมีพื้นฐานมาจากกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ และเป็นอำนาจที่มีลักษณะสูงต่ำตามสายการบังคับบัญชา

๔. อำนาจการอ้างอิง หรือความใกล้ชิดอำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจ หรือการที่ผู้ใดมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจจึงพลอยมีอำนาจไปด้วย นอกจากนี้ก็อาจเกิดจากการประพุดติที่เลียนแบบบุคคลซึ่งได้รับการยกย่องนับถือหรือการที่มีนามสกุลเดียวกับผู้มีอำนาจหรืออยู่ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ ก็อาจจะพลอยทำให้มีอำนาจไปด้วย

๕. อำนาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ตลอดจนการที่มีประสบการณ์ ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งจนเป็นที่ยอมรับก็จะเกิดอำนาจนี้ขึ้นได้

**น้อย สุปิงคลัต**<sup>๒๓</sup> ได้กล่าวถึง อำนาจอิทธิพลของผู้นำ ว่าผู้นำที่มีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม ผู้นำท่านใด มีอำนาจมากหรือมีอำนาจน้อยเพียงใด ย่อมสังเกตได้จากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้นั้นอำนาจผู้นำแบ่งได้ ๒ ประเภทใหญ่ๆ ก็คือ

๑. อำนาจหน้าที่ คือ ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นทางการจะมีอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งนั้นๆ กำหนดไว้เป็นระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับบัญชา ให้สามารถแสดงบทบาทได้เพียงใด เช่นกำนัน นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี รัฐมนตรี ก็มีระเบียบมีอำนาจหน้าที่กว้างขวางเพียงใดทั้งในด้านการตัดสินใจ การบังคับบัญชาการเงิน และการให้คุณให้โทษบุคคลได้รับการ

<sup>๒๒</sup> Frech และ Raven อ้างใน สุวิน สุขุมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำหนดผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, หน้า ๙๖ - ๙๗.

<sup>๒๓</sup> น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, หน้า ๒๖ - ๒๗.

แต่งตั้งตำแหน่งใดก็จะทำบทบาทของตนได้ ภายในหน้าที่การงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ครั้นหมดจากตำแหน่งก็หมดจากอำนาจหน้าที่ไปด้วย

๒. อำนาจบารมี เป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นได้กับผู้นำทุกคนถ้าสามารถสร้างสมบารมีได้ อำนาจบารมีเป็นเรื่องความดีเป็นพระคุณ เป็นผลกระทำของผู้นำที่ก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาจากลูกน้อง เป็นอำนาจที่ต้องใช้เวลาในการสร้างสมมานาน อำนาจบารมีสามารถสร้างได้โดยอาศัยองค์ประกอบต่างๆ คือ ทรัพย์สิน คุณความดี กำลังกาย และกำลังใจ แหล่งอำนาจที่สำคัญ ๕ ประการ คือการให้รางวัล การบังคับ กฎหมาย การอ้างอิงความเชี่ยวชาญ

อำนาจของผู้นำนั้นจากการศึกษาสรุปใจความว่า คือสิทธิในการสั่งการ บริหารงาน หรือ บังคับบัญชาให้คุณให้โทษ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจนั้นมีที่มาจาก เกิดจากผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่โดยความเป็นธรรมจนเกิดเป็นอำนาจที่เรียกว่า อำนาจแห่งธรรม เกิดจากการให้รางวัล และค่าตอบแทน หรือกฎหมายให้สิทธิ์แก่ผู้นำในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจที่ได้มาแต่กำเนิดหรือบรรพบุรุษ

## ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ

### ๒.๒.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ

สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ<sup>๖๔</sup> ให้นิยามคำว่า พระสังฆาธิการ มาจากคำว่า “สังฆะ” และ “อธิการ” เป็นพระสังฆาธิการ แปลตามรูปศัพท์ ว่า ภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์ หรือ พระภิกษุผู้ทำงานในคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็ม ตามตำแหน่ง จึงหมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์

จากความหมายข้างต้น พระสังฆาธิการ จึงเป็นพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการโดยกำหนดตำแหน่งพระภิกษุดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ตามลำดับชั้นไว้ได้แก่ ระดับเจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส ภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะมีอำนาจเต็มตามกฎหมายคณะสงฆ์ กฎ มติ คำสั่งของมหาเถรสมาคมครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัดพระสังฆาธิการจึงมีลักษณะความเป็นผู้นำในการพัฒนาพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ที่อยู่ในวัดในหมู่บ้าน และในชุมชนโดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนา

<sup>๖๔</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ, การปฏิบัติงานพระพุทธศาสนา โครงการประชุมพระสังฆาธิการเจ้าคณะจังหวัดและเจ้าคณะอำเภอ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๘.



### ๒.๒.๒ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครอง และวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์ จัดการและพัฒนาการศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี พระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุสามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ภิกษุ สามเณร มีจริยาวัตรตรงงาม ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักพระธรรมวินัยนับว่าพระสังฆาธิการเป็นผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืนดูแลความประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุสามเณร มีให้ออกนอกพระธรรมวินัย และพระสังฆาธิการโดยเฉพาะเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาสจะต้องบำรุงรักษา จัดการวัด และสมบัติของวัดให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ที่พำนักอยู่ในวัดปฏิบัติตามพระธรรมวินัย และเป็นธุระในการศึกษาอบรม และสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

**กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ**<sup>๖๕</sup> ระบุถึง ความสำคัญของพระสังฆาธิการว่าพระพุทธศาสนา เป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญ เนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดกับประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชน ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เจ้าอาวาสจึงมีอำนาจ หน้าที่ในการบริหารและจัดการวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนสำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๑ ได้ระบุความสำคัญ ของพระสังฆาธิการว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารกิจการคณะสงฆ์และการพระพุทธศาสนาให้ปฏิบัติถูกต้อง เป็นประโยชน์ทั้งงานการศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณสงเคราะห์

ดังนั้น พระสังฆาธิการ เป็นพระภิกษุที่ปฏิบัติภารกิจของพระพุทธศาสนาที่จะช่วยส่งเสริมทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรือง และสร้างศรัทธาของพุทธศาสนิกชนต่อพระพุทธศาสนา และสร้างความเข้มแข็ง และความมั่นคงของพระพุทธศาสนา

<sup>๖๕</sup> กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), (๑).

### ๒.๒.๓ การแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ

กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ<sup>๖๖</sup> กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ การแต่งตั้งและถอดถอนไว้ดังนี้

#### คุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการ

กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการไว้ ๗ ข้อ ดังนี้

๑. มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
๒. มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง
๓. มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
๔. เป็นผู้ฉลาดในการปกครองสงฆ์
๕. ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรค ในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
๖. ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน
๗. ไม่เคยถูกถอดถอนหรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อน

#### การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ

การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ ตามกฎมหาเถรสมาคม (กองแผนงานกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ) มีดังนี้

๑. การแต่งตั้งเจ้าคณะใหญ่ จะต้องมียุทธศาสตร์ทั่วไปแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์ ๓๐ และ มีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่ารองสมเด็จพระราชาคณะ สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งพระภิกษุที่มีคุณสมบัติให้ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ โดยความเห็นชอบของเถรสมาคม
๒. การแต่งตั้งเจ้าคณะภาคจะต้องมียุทธศาสตร์ทั่วไปแล้วจะต้องมียุทธศาสตร์ ๒๐ พรรษา และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะภาคนั้นมาไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชคณะชั้นเทพ หรือเป็นพระราชคณะ ซึ่งเป็นพระคณาจารย์เอก หรือเป็นเปรียญธรรม ๙ ประโยค การแต่งตั้งเจ้าคณะภาค เป็นหน้าที่เจ้าคณะใหญ่พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติ เสนอมหาเถรสมาคมพิจารณาเพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม เจ้าคณะภาคจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปีและอาจได้รับการแต่งตั้งอีกก็ได้

<sup>๖๖</sup> กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติกฎระเบียบ และคำสั่งของคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๔๐๓.

๓. การแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้อง มีพรรษาพ้น ๑๐ พรรษากับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะจังหวัดนั้นแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนั้นมาไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชคณะชั้นสามัญ หรือเป็นพระคณาจารย์โทขึ้นไป หรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๖ ประโยค การแต่งตั้งเจ้าคณะภาคจังหวัดในภาคใด ให้เจ้าคณะภาคนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ เสนอเจ้าคณะใหญ่พิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม

๔. การแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอ จะต้อง มีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้อง มีพรรษาพ้น ๑๐ พรรษา กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบลในอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร หรือเป็นพระคณาจารย์ตรีขึ้นไป หรือมีเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๔ ประโยค การแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดใด ให้เจ้าคณะจังหวัดนั้นคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะภาคเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง โดยอนุมัติของเจ้าคณะใหญ่

๕. การแต่งตั้งเจ้าคณะตำบล จะต้อง มีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้อง มีพรรษาพ้น ๕ พรรษา กับมีสำนักอยู่ในเขตอำเภอนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสในตำบลนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือเป็นพระภิกษุมีสมณะศักดิ์หรือเป็นพระคณาจารย์ หรือเป็นเปรียญธรรมหรือเป็นนักธรรมเอก การแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลในอำเภอใด ให้เจ้าคณะอำเภอนั้นคัดเลือกพระภิกษุ ผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง เมื่อได้แต่งตั้งแล้ว ให้แจ้งกรมการศาสนา และรายงานเจ้าคณะภาคเพื่อทราบ

๖. การแต่งตั้งเจ้าอาวาสที่เป็นพระอารามราษฎร์ จะต้อง มีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้อง มีพรรษาพ้น ๕ พรรษา และเป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ในถิ่นนั้น ในการแต่งตั้งเจ้าอาวาสนอกจากพระอารามหลวงในตำบลใด ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอรองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าสังกัดถ้าไม่มีรองเจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะตำบล ให้เจ้าคณะอำเภอเลือกเจ้าอาวาสในตำบลนั้น รวมกันทั้งหมดไม่น้อยกว่า ๓ รูป ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสนั้น ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วยให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเจ้าคณะจังหวัด เพื่อเจ้าคณะภาคพิจารณาแต่งตั้งในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส นอกจากพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติและระบุน้ำที่ที่ตนจะมอบหมายให้ปฏิบัติเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง

๗. การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง คือต้องมีพรรษาพัน ๑๐ พรรษา เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพ และนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอกต้องมีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชกณะชั้นราชสำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชกณะชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี ต้องมีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก ส่วนพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในจังหวัดอื่น นอกจากกรุงเทพมหานครต้องมีคุณสมบัติโดยอีกเฉพาะส่วนหนึ่งดังนี้ คือพรรษาพัน ๑๐ พรรษาเป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอกต้องมีสมณะศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชกณะชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี ต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท หรือพระครูสัญญาบัตรที่มีนิตยภัตไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโทสำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี การแต่งตั้งเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัดคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วแต่กรณีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อบรรณการพิจารณา ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วย ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะภาคดำเนินการในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาสหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงให้เจ้าอาวาสพระอารามหลวงนั้น พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติและระบุหน้าที่มอบหมายให้ปฏิบัติ แล้วรายงานเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาเสนอตามลำดับจนถึงมหาเถรสมาคมสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้ง เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงตามมติมหาเถรสมาคม

### การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่พระสังฆาธิการ

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญฺโญ)<sup>๖๗</sup> กล่าวว่าไว้ว่า พระสังฆาธิการจะพ้นจากตำแหน่งได้ในกรณีมรณภาพ หรือพ้นจากความเป็นพระภิกษุหรือลาออก หรือย้ายออกไปนอกเขตที่ตนมีสำนักอยู่ หรือให้ออกจากตำแหน่งหน้าที่ โดยถูกปลดจากตำแหน่งหน้าที่ถูกถอดถอนจากตำแหน่งหน้าที่

<sup>๖๗</sup> พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

## การปกครองคณะสงฆ์

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญโญ)<sup>๖๔</sup> ได้กล่าวถึง การปกครองคณะสงฆ์ว่าเป็นการปกครองตามพระธรรมวินัยนั่นก็คือการปกครองคณะสงฆ์จะยึดพระธรรมวินัยเป็นธรรมนูญการปกครองโดยใช้อำนาจรัฐและจารีตเป็นหลักอุดหนุนการปกครองสงฆ์ หากมีความไม่เรียบร้อยเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ต้องอาศัยอำนาจรัฐมาช่วยจัดการแก้ไขความไม่เรียบร้อย ในรัฐสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงถวายอำนาจ รัฐช่วยคณะสงฆ์จัดระบบการปกครอง ทรงตราพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ.๑๒๑ มาในรัฐสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ.๑๒๑ และได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๔๘๔ จัดระบบการปกครองใหม่ ให้มีรูปแบบคล้ายกับการปกครองราชอาณาจักร มาในสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๔๘๔ เพื่อจัดระบบการปกครองคณะสงฆ์ในรูปแบบใหม่จึงได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๓๕ ได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ใช้เป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์และเป็นหลักจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

การปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ได้ระบุให้สมเด็จพระสังฆราชในตำแหน่งสกลมหาสังฆปริณายกเป็นประมุขสงฆ์ไทยและสงฆ์อื่น ทรงบัญชาการคณะสงฆ์ทางมหาเถรสมาคมตามอำนาจกฎหมาย และพระธรรมวินัยและทรงตราพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราชโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายพระธรรมวินัย และกฎหมายมหาเถรสมาคมและสมเด็จพระสังฆราชทรงอยู่ในฐานะผู้ใดจะหมิ่นประมาทดูหมิ่นหรือแสดงความอาฆาตมาร้ายมิได้ โดยมีมหาเถรสมาคมเป็นองค์กรปกครองสูงสุด คณะสงฆ์และสามเณรต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราช เป็นประธานกรรมการ และมีกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการแต่งตั้ง

ในการปกครองคณะสงฆ์ แบบแผนการปกครองสงฆ์แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนหลัก กำหนดหน่วยงาน เขตการปกครองผู้ปกครองหรือผู้รับมอบงาน หรือผู้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานคณะสงฆ์และส่วนย่อย ได้แก่ แบบแผนการกำหนดอำนาจหน้าที่การควบคุมบังคับบัญชาการประสานงานการตั้งผู้รักษาการแทน และการวางระเบียบวิธีปฏิบัติอื่นๆ

<sup>๖๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

**พระครูโสภณพิทยาภรณ์**<sup>๖๙</sup> กล่าวว่าไว้ว่า ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ กำหนดให้ เจ้าคณะมหานิกายและเจ้าคณะธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัด และพระภิกษุสามเณรในนิกาย นั้นๆ โดยมีระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง และระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค

นอกจากนี้ยังมีการขยายความเกี่ยวกับ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ส่วนกลางมี มหาเถรสมาคม เป็นศูนย์กลางรวมอำนาจการปกครอง และกิจการคณะสงฆ์ทั้งสิ้นของคณะสงฆ์ ไทย เป็นศูนย์รวมเขตการปกครองและเจ้าคณะส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้ปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง โดยกำหนดเขตการปกครองได้แก่ เขตปกครองบังคับบัญชาเจ้าคณะเจ้าอาวาส และพระภิกษุ สามเณรในนิกายนั้น ๆ ในส่วนกลางจะแยกส่วนการปกครอง เป็นคณะมหานิกาย เรียกว่า “หน” มี ๔ หน คือ หนกลาง หนเหนือ หนตะวันออกและหนใต้ ในส่วนของคณะธรรมยุต เรียกว่า คณะ ธรรมยุต จะรวมเขตการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค และวัดธรรมยุตเป็นเขตเดียวกัน<sup>๗๐</sup>

การปกครองสงฆ์ในส่วนกลาง ได้แก่ เจ้าคณะใหญ่ ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการสังกัดใน ส่วนกลาง เป็นผู้ประสานงานกับสมเด็จพระสังฆราช มีมหาเถรสมาคมเป็นหน่วยงานในส่วนกลาง และประสานงานกับเจ้าคณะในส่วนภูมิภาค ปฏิบัติหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองของ ตนเรียกว่า หน มีเจ้าคณะใหญ่ ๕ หน คือ

๑. เจ้าคณะใหญ่หนกลาง
๒. เจ้าคณะใหญ่หนเหนือ
๓. เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก
๔. เจ้าคณะใหญ่หนใต้
๕. เจ้าคณะใหญ่คณะธรรมยุต

อำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ของเจ้าคณะหนใหญ่ ในเขตของตนมีอำนาจหน้าที่ ปกครองคณะสงฆ์ ดังนี้

๑. ดำเนินงานปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถร สมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งมติประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒. ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษาการศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินการไปด้วยดี

<sup>๖๙</sup> พระครูโสภณพิทยาภรณ์, การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๙.

<sup>๗๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๑.

๓. วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่น จากมหาเถรสมาคม

๔. แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

๕. ควบคุมการบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดจนถึงพระภิกษุสามเณร ผู้อยู่ในบังคับบัญชา หรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๖. ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน ระเบียบการปกครอง คณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค การปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ได้กำหนด ส่วนหลักไว้ชัดเจนในมาตรา ๒๑ ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ให้จัดแบ่งเขตการปกครองเป็นภาคจังหวัด อำเภอ ตำบล จำนวนตำบลและเขตปกครองให้เป็นไปตามกำหนดในกฎหมาย มหาเถรสมาคม ส่วนมาตรา ๒๒ กำหนดให้พระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น ตามลำดับชั้น คือ เจ้าคณะภาค รองคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะตำบล เมื่อมหาเถรสมาคมเห็นสมควรจะจัดให้มีรองเจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะอำเภอ และรองเจ้าคณะตำบล เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะชั้นนั้นๆ ด้วยก็ได้

พระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ทุกตำแหน่ง เรียกว่า พระสังฆาธิการเป็นพระภิกษุทำงานโดยสิทธิขาดทางคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจเต็มรูปแบบรวมตำแหน่งซึ่งนอกจากตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นแล้วยังรวมถึงเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส เจ้าคณะ และเจ้าอาวาสเป็นผู้ทำงาน คณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มกฎหมายและควบคุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด

#### ๒.๒.๔ บทบาทอำนาจหน้าที่พระสังฆาธิการ

**พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน)**<sup>๑๑</sup> กล่าวไว้ว่า พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์ โดยมีหลักการปกครองคือมุ่งหมายความสงบเรียบร้อย มุ่งความเจริญอกงาม และมุ่งความสามัคคีปรองดอง ซึ่งทั้ง ๓ ประการนี้เป็นเครื่องหมายของสมรรถภาพของการปกครอง ในขณะที่เดียวกันในการปกครองพระสงฆ์ให้ได้ผลดีตามหลักการ ดังกล่าวนั้น

**พระครูมงคลคีลวงศ์ (กุศล คนฺธวโร) และคณะ**<sup>๑๒</sup> กล่าวไว้ว่า พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสทุกรูปต้องพัฒนาตนเองให้อยู่ระบียบวินัยก่อน เป็นประการแรก ประการที่สองจะต้องมีรูปแบบการปกครองในวัดวาอารามให้เรียบร้อย และประการสุดท้ายจะจัดรูปแบบในการศึกษาเล่าเรียนแผนกปริยัติธรรมขึ้น เช่นนักธรรม แผนกบาลี ขึ้นในวัดของตน นอกจากนี้จะต้องอบรมวิปัสสนากรรมฐานให้กับพระภิกษุสามเณร เรียกว่า จริยธรรม การให้การศึกษาด้านจริยธรรม

<sup>๑๑</sup>พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), วัดช่วยชาวบ้านได้อย่างไร.การแสวงหาเส้นทาง การพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : เอกสารอัสสัมชัญ, ๒๕๒๖), หน้า ๔๗.

<sup>๑๒</sup>พระครูมงคลคีลวงศ์ (กุศล คนฺธวโร) และคณะ, พระสงฆ์กับการพัฒนาชนบท, หน้า ๕๘.

ก็คือการเปิดโรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ขึ้น การเปิดโรงเรียนเด็กเล็กที่เรียกว่าเด็กก่อน  
เกณฑ์ซึ่งเป็นโครงการของมหาเถรสมาคมก็เพื่อเป็นการชักจูงเด็กเล็กให้หันเข้ามาฟังพระสงฆ์  
พระสงฆ์ก็มีบทบาท ช่วยเหลือเด็กเล็กเหล่านี้ ก็คือลูกหลาน ชาวบ้านที่ออกไปประกอบอาชีพ  
เมื่อวัดรับดูแลลูกหลานให้ ความเลื่อมใสศรัทธาต่อวัดต่อพระพุทธศาสนา ก็บังเกิดกับประชาชน  
จึงเห็นได้ว่า พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส นอกจากจะมีหน้าที่ในการดูแลวัด พัฒนา  
วัดแล้ว ยังต้องช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนพร้อมกันไปด้วย

พระสังฆาธิการเป็นนามบัญญัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไข  
เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ “ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ปกครอง  
คณะสงฆ์ในเขตปกครองของตน ได้แก่ การรักษาความสงบเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การ  
เผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และการสาธารณสงเคราะห์ รวมทั้ง  
ทั้งการนิคหกรรมหรือการวินิจฉัย อธิกรณ์ หรือความผิดทางพระธรรมวินัยของพระภิกษุ

สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ<sup>๗๓</sup>  
กฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้  
กำหนดจริยาพระสังฆาธิการ ซึ่งพระสังฆาธิการต้องปฏิบัติตามบทบาทพระสังฆาธิการดังต่อไปนี้

๑. ต้องเคารพเอื้อเฟื้อต่อกฎหมายพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎมหา  
เถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และปฏิบัติตาม  
พระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด

๒. ต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งโดยชอบด้วยอำนาจ  
หน้าที่ ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยคำสั่งนั้น ให้เสนอความเห็นคัดค้านเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน ๑๕  
วัน นับแต่วันที่รับคำสั่ง และเมื่อได้ดังกล่าวมาแล้วนั้นแต่ผู้สั่งมิได้ถอนหรือแก้คำสั่งนั้นถ้าคำสั่ง  
นั้น ในกรณีมีการคัดค้านคำสั่งให้ผู้ส่งรายงานเรื่องทั้งหมดไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนเพื่อ  
พิจารณาสั่งการต่อไปในการปฏิบัติหน้าที่ ห้ามทำข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่จะได้รับ  
อนุญาตพิเศษเป็นครั้งคราว

๓. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง มิให้เกิดความเสียหาย แก่การคณะ  
สงฆ์ และการพระศาสนา และห้ามมิให้ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันควร

๔. ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ และห้ามมิให้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่สมควร

<sup>๗๓</sup> สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือพระ  
สังฆาธิการและพระวินยาธิการ, หน้า ๗๐.



๕. ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตน และผู้อยู่ในปกครอง
  ๖. ต้องรักษาส่งเสริมสามัคคีหมู่คณะ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ
  ๗. ต้องอำนวยความสะดวกในหน้าที่การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา
  ๘. ต้องรักษาข้อความอันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ที่ยังไม่ควรเปิดเผย
- ทั้ง ๘ ข้อนี้ เป็นจรรยาอันพระสังฆาธิการต้องถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด เพราะ

ละเมิดแล้วย่อมได้รับโทษฐานละเมิดจรรยาอำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ การปกครองคณะสงฆ์ทุกส่วนชั้นให้มีเจ้าคณะมหานิกาย และเจ้าธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัด และพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้นๆ อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการมีระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ดังนี้

### ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง

#### สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคมกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ<sup>๗๔</sup>

กฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ได้กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อความเรียบร้อยดีงาม วิธีดำเนินการศาสนศึกษาและศึกษาสงเคราะห์ วิธีดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนา วิธีดำเนินการสาธารณูปการ และสาธารณสงเคราะห์ อันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบมหาเถรสมาคมเพื่อประโยชน์แก่การปกครองคณะสงฆ์ ให้เจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับคณะสงฆ์ในนิกายนั้นๆ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ 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. เจ้าคณะใหญ่ธรรมยุต ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ธรรมยุตทุกภาค เจ้าคณะใหญ่มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตหนของตน ดังนี้

๕.๑ ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระราชบัญญัติพระสังฆราช

<sup>๗๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๑.

๕.๒ ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม ศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่ศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๕.๓ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือวินิจฉัย ชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

๕.๔ แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

๕.๕ ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณร ผู้อยู่ในบังคับบัญชา หรืออยู่ในเขตปกครองของตนและชี้แจงแนะนำการปฏิบัติ หน้าที่ของผู้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๕.๖ ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

### ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค

การปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค แบ่งการปกครองเป็นระดับชั้น<sup>๗๕</sup> ดังนี้

๑. เจ้าคณะภาค มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตภาคของตน ดังนี้

๑.๑ ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ ตามพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๑.๒ ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๑.๓ วินิจฉัยการลงนิคหกรรมวินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยชั้นจังหวัด

๑.๔ แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะจังหวัดให้เป็นไปโดยชอบ

๑.๕ การควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้ อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๑.๖ ตรวจสอบและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๒. **เจ้าคณะจังหวัด** หมายถึง เจ้าคณะกรุงเทพมหานครและเจ้าคณะจังหวัดนอกรวมถึงรองเจ้าคณะจังหวัด หมายถึง รองเจ้าคณะจังหวัดกรุงเทพมหานครและรองเจ้าคณะจังหวัดนอกรวมถึงกรุงเทพมหานคร เจ้าคณะจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตจังหวัดของตน ดังนี้

<sup>๗๕</sup> สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือพระสังฆาธิการ และพระวินยาธิการ, หน้า ๗๒.

๒.๑ ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒.๒ ควบคุม และส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๒.๓ ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะอำเภอ

๒.๔ แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะอำเภอให้เป็นไปโดยชอบ

๒.๕ ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๒.๖ ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๓. เจ้าคณะอำเภอ หมายถึง เจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานคร และเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร

รองเจ้าคณะอำเภอ หมายถึง รองเจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานครและรองเจ้าคณะอำเภอในจังหวัด นอกจากกรุงเทพมหานคร เจ้าคณะอำเภอมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอของตน ดังนี้

๓.๑ ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๓.๒ ควบคุมและการส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อย การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓.๓ ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัย การลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือ คำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะตำบล

๓.๔ แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะตำบลให้เป็นไปโดยชอบ

๓.๕ ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะ และเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๓.๖ ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

๔. **เจ้าคณะตำบล** หมายถึง เจ้าคณะแขวงในกรุงเทพมหานคร และเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร รวมถึงรองเจ้าคณะตำบล หมายถึง รองเจ้าคณะแขวงใน กรุงเทพมหานครและรองเจ้าคณะตำบลในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครรวมถึงเจ้าคณะตำบล มีอำนาจหน้าที่ปกครอง คณะสงฆ์ในเขตตำบลของตน ดังนี้

๔.๑ ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๔.๒ ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้ดำเนินไปด้วยดี

๔.๓ ระงับอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าอาวาส

๔.๔ แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาสให้เป็นไปโดยชอบ

๔.๕ ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าอาวาส และพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรือผู้อยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๔.๖ ตรวจสอบการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตนเพื่อเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัดรองเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล ให้มีเลขานุการทำหน้าที่เลขานุการ

๕. เจ้าอาวาส ผู้มีอำนาจสูงสุดภายในวัด คือ เจ้าอาวาสซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ ตามกฎหมายมหาเถรสมาคม เจ้าอาวาสวัดเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอันยิ่งใหญ่ เพราะต้องทำหน้าที่เป็น ผู้ปกครองวัด และเป็นผู้แทนวัด เนื่องจากวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล คือ บุคคลตามกฎหมาย ดังนั้นเจ้าอาวาสจึงมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญาตามมาตรา ๔๕ กล่าวว่า “ให้ถือว่าพระภิกษุซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในการปกครอง คณะสงฆ์และไวยาวัจกร เป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา” ตำแหน่งเจ้าอาวาสจึงเป็นตำแหน่งสำคัญยิ่ง

และนอกจากนั้น พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน)<sup>๗๖</sup> เจ้าอาวาสยังมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพุทธศาสนิกชนให้มากที่สุด ที่จะช่วยจรจรโลงพระพุทธศาสนา ปลุกฝังศรัทธาในพุทธศาสนา แก่ประชาชนดังที่กล่าว ที่ว่าพระสังฆาธิการ คือ ผู้ปกครองสงฆ์ ซึ่งตาม

<sup>๗๖</sup> พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปี พระพุทธวรญาณ, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๕.

กฎหมายเถรสมาคมกำหนดให้มีจำนวน ๑๑ อันดับ โดยมี เจ้าคณะภาคเป็นอันดับที่ ๑ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสเป็นอันดับที่ ๑๑ นั้น

พระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ คือเจ้าอาวาสนับเป็นพระสังฆาธิการที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีความรับผิดชอบสูงสุด ด้วยเหตุผล

๑. เจ้าอาวาสเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดพระภิกษุสามเณร อุบาสกอุบาสิกา ประชาชนและเด็กเล็ก รู้จักพื้นฐานของบุคคลเหล่านั้นดีกว่าใครๆ อยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์ทางพระศาสนาทั้งดีและร้าย ย่อมเข้าใจปัญหาต่างๆ และหาทางคลี่คลายปัญหาได้ง่าย

๒. ตำแหน่งเจ้าอาวาสจัดเป็นพื้นฐานที่สำคัญของตำแหน่งผู้ปกครองสงฆ์ทุกตำแหน่ง เป็นเครื่องพิสูจน์และรับรองความสามารถของตำแหน่งปกครองสงฆ์ทั้งหลายได้อย่างดี คือถ้าเป็นเจ้าอาวาสได้ดีก็มีหวังที่จะเป็นเจ้าคณะตำบล หรือเจ้าคณะต่างๆ ได้ดี ดังนั้น กฎหมายคณะสงฆ์จึงได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ในมาตรา ๓๗ และมาตรา ๓๘<sup>๗๗</sup> ดังนี้

#### มาตราที่ ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ ดังนี้

๑. บำรุงรักษาวัด จัดกิจกรรมและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
  ๒. ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีอยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
  ๓. เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอน พระธรรมวินัย แก่บรรพชิต และคฤหัสถ์
  ๔. ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล
- หน้าที่เจ้าอาวาสดังกล่าวในมาตรา ๓๗ นี้เป็นหน้าที่โดยภาพรวมลักษณะงานอย่างกว้าง ๆ มิได้ชี้ชัดถึงวิธีปฏิบัติแต่อย่างใด เพราะวิธีปฏิบัตินั้น ได้กำหนดโดยลักษณะงานเป็น ๔ อย่าง<sup>๗๘</sup> คือ

๑. หน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ได้แก่
  - ๑.๑ การบำรุงรักษาวัดให้เป็นไปด้วยดี หมายถึง การก่อสร้าง การบูรณปฏิสังขรณ์ การปรับปรุงตกแต่ง การกำหนดแบบแปลนแผนผัง ซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่ต้องทำด้วยแรงงาน แรงงานและแรงความคิดอันเป็นส่วนสร้างสรรค์และเสริมสร้างส่วนที่เป็นวัตถุ ให้ปรากฏเป็นรูปธรรม ศาสนสถาน และศาสนวัตถุของวัดวาอารามต่างๆ จักได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้เป็นไปด้วยดี ด้วยหน้าที่เจ้าอาวาสข้อนี้

<sup>๗๗</sup> พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปณีไญย), การคณะสงฆ์และพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙) หน้า ๓๓ - ๓๔.

<sup>๗๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙.

๑.๒ การจัดกิจการของวัด ให้เป็นไปด้วยดี หมายถึง การจัดกิจการของวัดตามหน้าที่ ผู้ปกครองวัดและหน้าที่จัดกิจการแทนวัดในฐานะผู้แทนนิติบุคคล เช่น การรับทรัพย์สินการ อรรถคดี กิจการเหล่านี้เจ้าอาวาสจะต้องจัดการให้เป็นไปด้วยดี คือ เป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบ แบบแผนหรือจารีตว่าด้วยการนั้น

๑.๓ การจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี หมายถึง การดูแลรักษา การใช้ จ่าย การจัดทรัพย์สินของตลอดจนการบัญชี ทั้งส่วนที่เป็นศาสนวัตถุ ศาสนสถาน และศาสนสมบัติ ของวัดที่ตนเป็นเจ้าอาวาส ให้เป็นไปด้วยดี คือ ให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

## ๒. หน้าที่ในการปกครองบรรพชิตและคฤหัสถ์ในวัดได้แก่

๒.๑ การปกครองบรรพชิต และคฤหัสถ์ในวัด หมายถึง การคุ้มครองปกป้องรักษา ให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ผู้มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ให้เป็นอยู่ด้วยความผาสุกให้ความ อนุเคราะห์ในส่วนที่อยู่อาศัยและปัจจัยพอสมควร หรือกล่าวอีกในหนึ่งว่าช่วยบำบัดทุกข์บำรุงสุข แก่บรรพชิต และคฤหัสถ์ดังกล่าวด้วยพรหมวิหารธรรมตามควรแก่เหตุ

๒.๒ การสอดส่องบรรพชิต และคฤหัสถ์ในวัด หมายถึง การตรวจตราและเอาใจใส่ ดูแลการประพฤติปฏิบัติตนของบรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีถิ่นที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม รวมถึงควบคุมและบังคับบัญชาบรรพชิตและคฤหัสถ์ดังกล่าว ให้ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งมหาเถร สมาคมและรวมถึงการว่ากล่าวแนะนำชี้แจง เกี่ยวกับการปฏิบัติดังกล่าวด้วย ทั้งนี้เพื่อความเจริญ รุ่งเรืองแห่งวัดและพระศาสนาอันเป็นส่วนรวม

## ๓. หน้าที่เป็นธุระจัดการศึกษาและอบรม

๓.๑ การจัดการศาสนศึกษา หมายถึง การจัดการให้มีการเรียนการสอนพระปริยัติ ธรรมให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ได้ศึกษาเล่าเรียน ทั้งแผนกบาลีและแผนกธรรม (รวมถึงธรรมศึกษา อยู่ด้วย) หรือเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง ซึ่งยึดแบบแผนตามจารีตประเพณีที่โดยปฏิบัติสืบมา โดยตรงได้แก่ การจัดตั้งสำนักศาสนศึกษาแผนกธรรม หรือการให้พระภิกษุสามเณรไปเรียนที่ วัดใกล้เคียง ซึ่งมีสำนักศาสนศึกษาดังกล่าว

๓.๒ การอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัย หมายถึง การจัดให้มีการอบรมสั่งสอนพระธรรม วินัยแก่บรรพชิตตามวิธีการที่กำหนดในคำสั่งมหาเถรสมาคม เรื่องให้ภิกษุสามเณรเรียนพระธรรม วินัย พ.ศ.๒๕๒๘ และการจัดให้มีการอบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่คฤหัสถ์ในรูปแบบอื่นๆ รวมถึงการฝึกอบรมระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามพระธรรมวินัยและการปฏิบัติศาสนกิจ ของพระสงฆ์ เช่น การทำกิจวัตรประจำวัน การฝึกซ้อมสวดมนต์ ฝึกซ้อมเรื่องสังฆกรรมและพิธี กรรมทางพระศาสนาตลอดจนฝึกอบรมการปฏิบัติศาสนกิจของคฤหัสถ์ เช่นการทำวัตรสวดมนต์ ประจำวันพระ การสมาทานอุโบสถ และปฏิบัติศาสนพิธีอื่นๆ

๔. หน้าทีอำนาจความสะดวกในการบำเพ็ญกุศล หน้าทีอำนาจความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลนั้น เป็นหน้าทีเชื่อมโยงผูกพัน กับสังคัมทั้งในส่วนวัด และนอกวัด และเป็นหน้าทีอันเกี่ยวกับผลประโยชน์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งพอแยกได้โดยลักษณะ คือ

๔.๑ การอำนาจความสะดวกแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ ทีขอใช้วัดเป็นทีจัดบำเพ็ญกุศล ทั้งทีเป็นส่วนตัวและส่วนรวม

๔.๒ การอำนาจความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดเองทั้งทีเป็นการประจำ และจร

๔.๓ การอำนาจความสะดวกแก่ประชาชนผู้จะบำเพ็ญกุศลนอกวัด แต่ขอรับคำปรึกษา และความอุปถัมภ์จากเจ้าอาวาสหรือจากวัด

๔.๔ การสร้างสถานที่ เพื่อทีจะได้อำนาจความสะดวกในการบำเพ็ญกุศล เช่น การสร้างฌาปนสถาน มีเมรุเผาศพ ศาลาเผาศพ ศาลาพักรักษาหรือศาลาบำเพ็ญกุศลและทีเก็บศพ เป็นต้น

### อำนาจของเจ้าอาวาส

อำนาจของเจ้าอาวาส หมายถึง สิ่งทีเป็นอุปการะแก่การปฏิบัติงานของเจ้าอาวาส เพื่อให้งานทีปฏิบัติเป็นไปด้วยดี เป็นสิ่งทีมีคู่กับหน้าทีเจ้าอาวาส มีไว้เพื่อใช้บังคับบัญชาผู้อยู่ในบังคับบัญชาโดยเฉพาะเกี่ยวกับบรรพชิตและคฤหัสถ์ทีมีอยู่พำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นดังในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีหน้าที<sup>๗๙</sup> ดังนี้

๑. ห้ามบรรพชิต และคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตรองเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด

๒. สั่งให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปจากวัด

๓. สั่งให้บรรพชิต และคฤหัสถ์ทีมีอยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานในวัด หรือให้ทำทัณฑ์บน หรือให้ขอมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดเจ้าอาวาส ซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม นอกจากอำนาจหน้าทีของเจ้าอาวาสตามกฎหมายคณะสงฆ์ดังกล่าวแล้ว ได้กล่าวถึงบทบาทความรับผิดชอบของพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสว่า ต้องช่วยพัฒนาท้องถิ่นในการเสริมสร้างคุณธรรมให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนด้วย ในการพัฒนาท้องถิ่นนั้นก็ต้องเริ่มทีเจ้าอาวาสต้องคุ้มครองบรยากาศในวัดให้ร่มห่อด้วยเมตตา สัจจะ สามัคคี คนในวัดรักกันซื่อสัตย์ ต่อกันปรองดองต่อกัน นอกจากนั้น

พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน)<sup>๘๐</sup> ยังได้กล่าวว่ ในส่วนสภาพวัด

<sup>๗๙</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๓๖ - ๓๗.

<sup>๘๐</sup> พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตฺติทินฺโน), วัดจะช่วยชาวบ้านได้อย่างไร, การแสวงหาเส้นทาง การพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย, หน้า ๓๙ - ๕๒.

เจ้าอาวาสก็ต้องจัดวัดให้เป็นศาสนสถาน คือเป็นที่บำเพ็ญกิจทางศาสนา เป็นบุญสถาน คือเป็นสถานที่ในการบำเพ็ญกุศล เป็นศึกษาสถาน คือเป็นที่ให้การศึกษาล่าเรียน อบรมเป็นธรรมสถาน คือเป็นสถานที่ประสิทธิ์ประสาทคุณงามความดี ดังนั้นภายในวัดจึงต้องมีบรรยากาศแห่งศาสนกิจ อยู่ตลอดเวลาเช่น มีการไหว้พระ มีการสวดมนต์ มีการเข้าทำสังฆกรรมเป็นประจำตามพระธรรมวินัย

### ๒.๒.๕ ธรรมสำหรับผู้นำ

การปกครองของผู้นำ ที่จะนับว่าเป็นการปกครองที่ดีนั้น จะต้องปกครองด้วยธรรม ซึ่งมีผู้ได้กล่าวถึงไว้หลายท่าน ดังนี้

**ฉลอง มาปรีดา**<sup>๔๑</sup> ได้กล่าวถึง คุณธรรมสำหรับผู้นำว่า “คุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ ผู้ที่มีคุณธรรมส่วนใหญ่ เชื่อกันว่าเป็นผู้ดี ควรแก่การเคารพนับถือ ในสังคมใด หากมีบุคคลที่เพียบพร้อมด้วย คุณงาม ความดี มีเมตตา กรุณา ต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด หวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แม้บางครั้งอาจจะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนบ้างก็ต้องยอมตั้งจิตพจน์สำหรับผู้นำที่ดีว่าในการตัดสินใจนั้นหากยังอยู่ในกรณีสงสัยว่าจะเลือกทางใด ก็ให้เอียงเข้าข้างประชาชนเอาไว้ก่อนแต่จะต้องยึดหลักการที่ถูกต้องไว้ก่อนข้อสำคัญในการที่จะบริหารคนที่ร่วมงานเรื่องนี้ในทางพระพุทธศาสนาเน้นถึงความสำคัญเป็นพิเศษ ซึ่งตรงกับหลักความจริงที่ว่า ก่อนที่จะไปบริหารผู้อื่นให้เป็นคนดีนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเองให้ได้ดีก่อน ไม่ใช่ดีแต่พูด ถ้าเรากระทำการที่ต้องการให้คนอื่นทำยังไม่ได้ แม้จะดีมีสักเพียงใด ก็ยากที่จะให้คนอื่นเชื่อและทำตามได้”

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)**<sup>๔๒</sup> กล่าวว่า “คุณธรรมของผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติภายในของผู้นำ อันได้แก่ สัปปุริสธรรมทั้ง ๗ ประการ เป็นคุณสมบัติภายในของผู้นำหากว่าผู้นำมีคุณธรรมทั้ง ๗ ประการเหล่านี้แล้วแม้จะไม่มีคุณสมบัติครบทั้ง ๗ ประการ ก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้เพราะว่า รุ่งรงค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ”

**จ. เปรียญ**<sup>๔๓</sup> กล่าวถึง “ธรรมสำหรับผู้นำ ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรมซึ่งหมายถึงธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุ มีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี”

<sup>๔๑</sup>ฉลอง มาปรีดา, *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*, หน้า ๑๓.

<sup>๔๒</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, หน้า ๒๔ - ๒๖.

<sup>๔๓</sup>จ. เปรียญ, *พุทธพิธีเทศนาสอนประชาชน ๓ เดือน*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมบรรณาการ, ๒๕๒๕), หน้า ๑๓๓.



**หลวงภทิน อัตถโยธิน**<sup>๔๔</sup> กล่าวถึง “ธรรมสำหรับผู้นำ ได้แก่ สัปปริสธรรม คือคุณสมบัตินี้ของผู้ดีนั่นเองถ้าบุคคลใดประกอบด้วยคุณธรรม ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคลแล้วบุคคลนั้นเป็นคนดีคือสัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะมีเหตุมีผลในการทำงานโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น”

**ทองย้อย แสงสินชัย**<sup>๔๕</sup> กล่าวถึง “หลักสัปปริสธรรมว่า เป็นธรรมของสัตตบุรุษ คือธรรมของคนดี หรือสมบัตินี้ของผู้ดีและผู้เลวได้กล่าวถึงคุณสมบัตินี้ของผู้ดีนั้นว่าไม่ได้ดีเพราะเป็นผู้ที่เกิดในตระกูลสูงผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีผู้มีอำนาจทางการเมืองผู้มีอำนาจทางการทหารและผู้มีการศึกษา”

**ฐะปะนีย์ นาครทรรพ**<sup>๔๖</sup> กล่าวว่า “สัปปริสธรรม คือ ธรรมอีกหมวดหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์มากต่อการดำเนินชีวิตในสังคม ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต เมื่อศึกษาให้เข้าใจและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ย่อมชื่อว่าเป็นสัตตบุรุษหรือ เป็นคนดี”

**ชัยวัฒน์ อัตพัฒนา**<sup>๔๗</sup> กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีคุณธรรม หรือหลักดำเนินการบริหารเพื่อความ สุข และความเจริญก้าวหน้า ในการทำหรือดำเนินงาน หลักธรรมนั้นได้ แก่สัปปริสธรรม คือ ธรรมของคนดี คนที่สมบูรณ์ มีคุณสมบัตินี้ ๗ ประการ”

**เสฐียรพงษ์ วรรณปก**<sup>๔๘</sup> กล่าวว่า “สัปปริสธรรม เป็นธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดีมีอยู่ ๗ ประการคือรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และ รู้บุคคลสรุปลงสั้น ๆ ว่าการรู้จักกาลเทศะ เพราะว่าคนที่รู้จักกาลเทศะเป็นคนดี เป็นสุภาพบุรุษเป็นสุภาพชน”

<sup>๔๔</sup>หลวงภทิน อัตถโยธิน, อธิบายธรรมวิภาค น.ธ. ตรี, (กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๔๖.

<sup>๔๕</sup>ทองย้อย แสงสินชัย, สัปปริสธรรม ๗ ประการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑ - ๕.

<sup>๔๖</sup>ฐะปะนีย์ นาครทรรพ, สัปปริสธรรม, (กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ร., ๒๕๒๙), หน้า ๓.

<sup>๔๗</sup>ชัยวัฒน์ อัตพัฒนา, หลักการดำรงชีวิตในสังคม, มหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘), หน้า ๑๗๙.

<sup>๔๘</sup>เสฐียรพงษ์ วรรณปก, มัชฌิมปฏิปทา : สายกลางสองมิติ สัปปริสธรรม ๗ นัยที่สอง, (กรุงเทพมหานคร : พี อาร์ท คัลเลอร์ พริ้นท์, ๒๕๔๗), หน้า ๓๗.

สุวิน สุขสมกิจ<sup>๔๙</sup> ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจ และธรรมที่เป็นอำนาจของผู้ปกครองไว้ว่าการเป็นผู้นำปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น นั้นสิ่งที่เป็นเครื่องสำคัญประการหนึ่ง ก็คืออำนาจของผู้บังคับบัญชาให้คนอื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติเรื่องอำนาจและที่มาของอำนาจในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงเรื่องอำนาจไว้ว่า อำนาจย่อมเป็นใหญ่ในโลก อำนาจเกิดขึ้นในตนอย่างหนึ่ง และอำนาจเกิดขึ้นโดยตำแหน่งหน้าที่อย่างหนึ่ง อำนาจนี้ย่อมเป็นใหญ่ในการสั่งงานทั้งปวงบุคคลต่างๆ ย่อมเกรงกลัวต่ออำนาจ

ดังนั้น อำนาจจึงเป็นใหญ่ในโลก แต่อำนาจที่จะมีคุณค่า และคุณประโยชน์มากนั้น ควรประกอบด้วยคุณธรรมในบุคคลแต่ละคนก็ย่อมมีอำนาจเป็นของตนเอง และการที่จะใช้อำนาจก็ต้องยึดหลักธรรมเป็นที่ตั้ง คือธัมมารูปไถยถือเอาธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาความถูกต้องเป็นจริงสมควรตามธรรมเป็นประมาณผู้นำหรือหัวหน้าต้อง ถือ ธัมมารูปไถย คือการประพฤติให้ถูกต้องตามหลักธรรมดังนั้นหลักธรรมจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมอำนาจ ไม่ให้ผู้นำใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง และหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติเป็นผู้มีอำนาจซึ่งจะมีคุณประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อความเข้าใจเรื่องที่มาของอำนาจประเภทต่างๆ ดังนี้”

**พละ ๕** คือ ธรรมอันเป็นกำลังหรืออำนาจเกิดจากหลักธรรมะ ๕ ประการ คือ

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| ๑. สัทธา  | ความเชื่อ                |
| ๒. วิริยะ | ความเพียร                |
| ๓. สติ    | ความระลึกได้             |
| ๔. สมာธิ  | ความตั้งใจมั่น           |
| ๕. ปัญญา  | ความรอบรู้ <sup>๕๐</sup> |

**สังคหัตถุ** คือ วัตถุแห่งการสงเคราะห์ หรือวัตถุที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจ ๔ ประการ คือ

๑. ทาน คือ การให้
๒. ปิยะวาจา คือ การกล่าวถ้อยคำอันไพเราะ
๓. อัตถจริยา คือ การ ประพฤติเป็นประโยชน์ในโลกนี้
๔. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้ประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายในบุคคลนั้นๆ ตาม

ควร<sup>๕๑</sup>

<sup>๔๙</sup>สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำหนดผู้ใหญ่นบ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, หน้า ๙๘.

<sup>๕๐</sup>ส.ม. ๓๑/๑๐๙๙/๑๑๓.

<sup>๕๑</sup>อ.จตุตถก. ๓๕/๓๒/๑๑๗.

**บารมี ๑๐ ประการ** คือ เป็นคุณธรรมที่ทำให้บุคคลผู้บำเพ็ญให้เต็มที่แล้ว สามารถทำให้ผู้บำเพ็ญหรือผู้นำ เป็นผู้นำที่ดีและดำเนินภาระกิจบรรลุเป้าหมายได้ และบารมี ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ
๒. ศีล การประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบ รักษากายวาจาให้เรียบร้อย
๓. เนกขัมมะ การปลีกตัว ปลีกใจ ออกจากกาม
๔. ปัญญา ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล
๕. วิริยะ ความเพียร บากบั่น ไม่ทอดทิ้งธุระ
๖. ขันติ ความอดทนความสามารถใช้สติควบคุมตนเองให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล
๗. สัจจะ ความจริง คือ ความพูดจริง ทำจริง ไม่โกหกหลอกลวง
๘. อธิษฐาน ความตั้งใจมั่น วางจุดหมายของการกระทำของตนเองไว้แน่นอน
๙. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี ต่อผู้อื่น
๑๐. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง เทียงธรรม ไม่ลำเอียง

ในสัปปริสสูตร กล่าวถึง สัปปริสธรรม คือ ธรรมของคนดี ๗ ประการ ซึ่งได้ทรงแสดงแก่ภิกษุ หรือบุคคลที่เป็นคนดีระดับผู้นำไว้ว่า

๑. ทัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้จักหลักการและเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต เช่น รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานของตนมีหน้าที่ควรรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร

๒. อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความมุ่งหมายของหลัก การที่ตนปฏิบัติเข้าใจจุดประสงค์กิจการที่ตนกระทำรู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร

๓. อิตถัญญตา รู้จักตน คือ รู้ตามความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ตามความสามารถและคุณธรรม

๔. มัตถัญญตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติและการทำงานต่างๆ

๕. กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลาอันเหมาะสม เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรและทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลาให้เหมาะสมเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัณญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้จักกาลปฏิบัติในถิ่นที่ชุมนุม และต่อชุมชนนั้นว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาต้องทำกิริยาอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ควรเกี่ยวข้องกับ ควรต้องสงเคราะห์ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนั้นๆ เป็นต้น

๗. บุคคลปโรปรัญญาตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอรรถาศัย ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น<sup>๙๒</sup>

**พระมหาสุทธิพงษ์ ธรรมพิทักษ์<sup>๙๓</sup>** ได้ศึกษาถึงหลักพุทธรจยธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์กับหลัก พุทธรจยธรรม สำหรับพระมหากษัตริย์ ในฐานะผู้นำ และผู้บริหารหลักธรรม เพื่อการปกครองสำหรับพระมหากษัตริย์ในฐานะผู้นำและผู้บริหาร หลักธรรมนั้นได้แก่ ได้แก่

#### ๑. พรหมวิหาร ๔

ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมคือธรรมประจำตัวของผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง ผู้บริหารมีลักษณะเป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ และใช้เป็นหลักกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบตั้งพระเจ้ามหะเวะ แห่งมิตถิลานคร ประพฤติอยู่อย่างสม่ำเสมอมิได้ขาดจนได้รับการยกย่องว่าธรรมราชาหรือพระเจ้ามหาสุทนต์ ประพฤติในพรหมวิหารธรรมเมื่อสวรรคตไปแล้วไปเกิดในพรหมโลก มีหัวข้อธรรม ดังนี้

๑. เมตตา คือ ความปรารถนาดี ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข หรืออยากให้ผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองมีความสุข และคิดทำประโยชน์แก่ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากของผู้ใต้ปกครองที่ได้รับความเดือดร้อน

๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ในเมื่อเห็นผู้ใต้ปกครองมีความสุขประสบกับความสำเร็จเจริญยิ่งๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางไม่ยินดียินร้ายปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม<sup>๙๔</sup>

#### ๒. สังคหัตถุ ๔

เป็นหลักธรรมสังเคราะห์ซึ่งกันและกัน ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือยึดเหนี่ยวใจบุคคล ธรรมหัวข้อนี้เหมาะสำหรับผู้ปกครอง ผู้บริหารในการผูกน้ำใจคนไว้ เพราะผู้บริหารมีความจำเป็นต้องบริหารคนเป็นจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารไม่มีหลักการบริหารที่ดีแล้ว การบริหารจะมีปัญหาตามมาอย่างแน่นอน แต่ถ้าผู้บริหารใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารแล้วใครๆ ก็ต้องการอยู่ภายใต้การปกครอง สังคหัตถุ ๔ ประการ คือ

<sup>๙๒</sup> อัง.สตตก. ๔๒/๒๖/๑๕๐ - ๑๕๕.

<sup>๙๓</sup> พระสุทธิพงษ์ ธรรมพิทักษ์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์พุทธรจยธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาเถรวาท : ระหว่างพระเจ้าพิมพิสารกับพระเจ้าปเสนทิโกศล”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจริยศาสตร์ศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๔, หน้า ๓๖.

<sup>๙๔</sup> ส.ม. ๓๐/๕๗๓/๓๐๙.

๑. ทาน คือ การให้ปันสิ่งของที่ควรให้ การเสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยวัตถุสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ การแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา คือ การกล่าว วาจาอันเป็นที่รัก วาจาที่ดูดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ กล่าวคือ การกล่าววาจาไพเราะ สุภาพ อ่อนหวาน สมานสามัคคี มีประโยชน์ประกอบไปด้วยเหตุผล

๓. อัถกจริยา คือ การประพฤติเป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมแก่ผู้ใต้ปกครอง

๔. สามนัตตตา คือ ความมีตนเสมอได้แก่ การวางตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในผู้ใต้ปกครองทั้งหลาย และ เสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้แก้ไข ตลอดจนถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี<sup>๔๕</sup>

### ๓. อกติ ๔

ผู้ปกครองผู้บริหาร ผู้นำ ต้องไม่เป็นผู้ลำเอียง ต้องวินิจฉัยในเรื่องต่างๆ ด้วยความยุติธรรม เว้นอกติ ไม่ตัดสินใจโดยผลุนผลัน ในขุททกนิกาย ชาตก กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติเช่นนี้จะไม่ต้องมลทินหรือได้รับการติเตียนจากคนทั่วไป เปรียบเหมือนดอกบัวที่เกิดในสระที่มีเปือกตมแต่ก็มีสีขาว สะอาด ผุดผ่อง อกติ ๔ ได้แก่

๑. ลำเอียงเพราะชอบ เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำด้วยความชอบพอรักใคร่กัน เช่น การให้ลาภยศ การตัดสินความ หรือตัดสินอื่นๆ ด้วยอำนาจความพอใจของตน

๒. ลำเอียงเพราะความชัง เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำด้วยความเกลียดชังไม่ชอบกัน เช่น การไม่ให้ลาภยศหรือการการตัดสินความ หรือตัดสินอื่นๆ ด้วยอำนาจความเกลียดชัง

๓. ลำเอียงเพราะความหลง เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ด้วยความโง่เขลา เช่น การให้ลาภหรือไม่ให้ลาภยศ การตัดสินความ หรือตัดสินอื่นๆ ด้วยอำนาจความโง่เขลา

๔. ลำเอียงเพราะความกลัว เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ด้วยความกลัว เช่น การให้ลาภหรือไม่ให้ลาภยศ การการตัดสินความ หรือตัดสินอื่นๆ ด้วยอำนาจความกลัว<sup>๔๖</sup>

### ๔. เบญจศีล เบญจธรรม ๕

เบญจศีล เบญจธรรม ๕ ประการนี้ เป็นคุณธรรมสำหรับผู้นำผู้บริหารปกครองของมหาชนเป็นหลักธรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นไปในการไม่เบียดเบียนกันของบุคคลในสังคม เป็นธรรมที่เกื้อกูลแก่การพัฒนาสังคมเป็นหลักธรรมวินัย ที่เป็นพื้นฐานของผู้ครองเรือนที่มีคุณค่าต่อการปกครองบุคคลในสังคม ได้แก่

<sup>๔๕</sup> ส.ม. ๓๐/๕๗๓/๓๐๙.

<sup>๔๖</sup> อ.จตุตถก. ๒๑/๒๓/๑๗.

### เบญจศีล ๕

๑. ปาณาติปาตา เวรมณี คือ เว้นจากการฆ่าสัตว์
๒. อทินนาทานา เวรมณี คือ เว้นจากการลักขโมยทรัพย์สินของผู้อื่น
๓. กาเมสุเมฉาจารา เวรมณี คือ เว้นจากการประพฤติดีในกาม
๔. มุสาวาทา เวรมณี คือ เว้นจากการพูดเท็จ
๕. สุราเมรยมัชชปมาทัฏฐานา เวรมณี คือ เว้นจากการดื่มสุรา<sup>๙๗</sup>

### เบญจธรรม ๕

๑. เมตตา กรุณา คือ มีความรักความสงสารกัน
๒. สัมมาอาชีวะ คือ การเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ
๓. กามสังวร คือ สำรวมในกาม ยินดีในคู่ครองของตนเอง
๔. สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน
๕. สติสัมปชัญญะ คือ ความเป็นผู้มีสติ สัมปชัญญะ ไม่ประมาท<sup>๙๘</sup>

### ๕. พละ ๕ ของพระราชา

พละ ๕ ในที่นี้เป็นพลังของพระมหากษัตริย์ หมายถึง กำลังอันยิ่งใหญ่ที่สามารถเป็นกษัตริย์ปกครองแผ่นดินได้อันได้แก่

๑. พหาลัง หมายถึง กำลังกาย
๒. โภคพลัง หมายถึง กำลังโภคสมบัติ
๓. อมัจฉพลัง หมายถึง กำลังข้าราชการ
๔. อภิวัชชพลัง หมายถึง กำลังตระกูลสูง
๕. ปัญญาพลัง หมายถึง กำลังปรีชาญาณ<sup>๙๙</sup>

### ๖. อปรีหานิยธรรม ๗

ธรรมหัวข้อนี้ มีความสำคัญต่อการบริหารบ้านเมืองมาก เพราะเป็นหัวข้อธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมของบ้านเมือง และเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ซึ่งธรรม ๗ ประการนี้ผู้บริหารบ้านเมืองใดมีธรรมเหล่านี้อยู่ บ้านเมืองนั้นจะไม่มี ความเสื่อมอย่างแน่นอนได้แก่

<sup>๙๗</sup> อก.ปญจก. ๔๐/๙๔/๒๒๒.

<sup>๙๘</sup> สุรินทร์ การะนนท์, ปรัชญาเบื้องต้น, (อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์ออฟเซต, ๒๕๔๑),

<sup>๙๙</sup> ฐ.ชา. ๒๗/๒๔๔๔/๕๓๒.

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิจ
๒. เมื่อประชุมและเลิกประชุมก็พร้อมเพียงกัน
๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างของเดิม
๔. ท่านเหล่าใดที่เป็นหลักเป็นผู้ใหญ่ เคารพนับถือท่านเหล่านั้น
๕. คຸ້ມครองบรรดากุลสตรี กุมาลีทั้งหลายให้อยู่โดยดีมิให้ถูกข่มเหง
๖. เคารพสักการะบูชาเจดีย์ ปุชณีย์วัตถุของประจำชาติ
๗. จัดให้ความอารักขา คຸ້ມครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย<sup>๑๐๐</sup>

#### ๗. ทศพิธราชธรรม ๑๐

เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญ เป็นหลักธรรมที่มีความครอบคลุมในหลายๆ ด้าน เหมาะสำหรับผู้นำ เป็นธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ คุณสมบัติของนักปกครองที่ดี สามารถปกครองแผ่นดินโดยธรรม และยังประโยชน์สุขแก่ประชาชน จนเกิดความชื่นชมยินดีได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ทรัพย์สินสิ่งของ
๒. ศีล คือ ประพฤติดีงาม
๓. ปริจาคะ คือ ความเสียสละ
๔. อาชชวะ คือ ความซื่อตรง
๕. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน
๖. ตบะ คือ ความทรงเดชเผากิเลสตัณหา ไม่หมกมุ่นในความสำราญ
๗. อักโกธะ คือ ความไม่กริ้วโกรธ
๘. อวิหิงสา คือ ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน
๙. ชันติ คือ ความอดทนเข้มแข็ง ไม่ท้อถอย
๑๐. อวิโรธนะ คือ ความไม่คาดธรรม<sup>๑๐๑</sup>

#### ๘. จักกวัตติสูตร หรือจักรวรรดิธรรม ๑๒

จักรวรรดิธรรม ๑๒ ประการนี้ เป็นวัตรข้อปฏิบัติของพระเจ้าจักรวรรดิ ที่พึงทรงบำเพ็ญอยู่เสมอ เป็นธรรมเนียมที่ทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระเจ้าจักรวรรดิ เป็นหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ได้แก่

๑. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่ชนในพระราชฐานและพยุหะเสนา
๒. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่กษัตริย์เมืองหรือผู้ครองนครภายใต้พระบรมเดชาานุภาพ
๓. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่กษัตริย์ที่ตามเสด็จคือเหล่าเชื้อพระวงศ์ผู้เป็นราชบริพาร
๔. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่พราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย

<sup>๑๐๐</sup>ที่.ม. ๑๓/๗๐/๒๓๙ - ๒๔๑.

<sup>๑๐๑</sup>พ.ช. ๒๘/๒๔๐/๘๖.

๕. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่ชวอนิคมและชวอนบพ
๖. คຸ້มครองสงเคราะห์แก่สมณะพราหมณ์
๗. คຸ້มครองสงเคราะห์แก่เหล่าเอนกอันพึงบำรุงไว้ให้มีสืบพันธุ์
๘. ห้ามปรามไม่ให้ประพฤติดันไม่เป็นธรรม
๙. เว้นความกำหนดในกามโดยอาการไม่เป็นธรรม
๑๐. เว้นจากความโลภ กล้า ไม่เลือกที่ควร<sup>๑๐๒</sup>

จากการศึกษาเอกสารธรรมของผู้นำ สรุปว่า ได้แก่หลักสัปปุริสธรรม คือธรรมของคนดี ๗ ประการ หลักพรหมวิหารธรรม ๔ หรือหลักกรรมของผู้ใหญ่ หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเพื่อการยึดเหนี่ยวจิตใจ อคติ ๔ ความไม่ลำเอียง หลักเบญจศีลเบญจจรรยา ๕ หลักผละ ๕ หรือกำลังอันยิ่งใหญ่โดยธรรม หลักอภิธานิยธรรม ๗ หรือธรรมเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว ทศพิธราชธรรม ๑๐ หรือธรรมของพระราชา และหลักจักรวัตติธรรม หรือธรรมของพระจักรพรรดิเป็นต้น

จากการที่กล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งได้ศึกษาถึงความหมายของผู้นำภาวะผู้นำตลอดถึงการกำเนิดผู้นำ บทบาทหน้าที่ แบบของผู้นำ อำนาจ และคุณธรรมของผู้นำต่างๆ ทำให้ทราบถึงภาพรวมของผู้นำหรือภาวะผู้นำในด้านต่างๆ แต่ก็เป็นที่น่าพิจารณาอยู่หลายประเด็น เช่น คุณลักษณะของผู้นำในทางด้านคุณธรรม มีท่านผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึง แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงการศึกษาหลักในรายละเอียดเฉพาะด้านเพียงแต่ กล่าวเป็นภาพรวมเท่านั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ประกอบไปด้วยคุณธรรมของคน

ดีหรือผู้นำแบบสัตบุรุษคือผู้นำที่มีคุณสมบัติทั้ง ๗ ด้านย่อมจะทำให้ผู้นำ ผู้ตามและสังคมดำเนินไปในทางที่ดี

<sup>๑๐๒</sup>ที่.ปา. ๑๕/๔๘/๑๓๓ - ๑๓๔.



## ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารคณะสงฆ์

### ๒.๓.๑ ความหมายเกี่ยวกับบทบาทการบริหาร

ก. คำว่า บทบาท ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่าบทบาทไว้ดังนี้ คำว่า บทบาท (Role) หมายถึง การหน้าที่หรือพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคล กระทำบทบาท **วราคม ทีสุกะ**<sup>๑๐๓</sup> ได้อธิบายว่า สิ่งที่เราทำ หรือ หน้าที่ที่เราต้องทำเมื่อเราเป็นอะไรสักอย่างหนึ่ง สิ่งที่เราทำต้องมาคู่กับสิ่งที่เราเป็นสถานภาพ

เกี่ยวกับบทบาทที่สังคมกำหนด หรือบทบาทในสังคม **สุชา จันท์เอม**<sup>๑๐๔</sup> ได้อธิบายว่า หน้าที่ที่สังคมได้กำหนดไว้ ให้บุคคลในสถานะภาพต่าง ๆ ยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ บทบาทในสังคมจึงแตกต่างกันไปตามสถานภาพ ของเขา เช่น บทบาทของครู อาจารย์ สังคมกำหนดไว้ว่าครู อาจารย์จะต้องสั่งสอนศิษย์ อบรมให้มีความรู้ เป็นพลเมืองที่ดีของชาติได้ในขณะที่ **กรรณิการ์ ขวัญอารีย์**<sup>๑๐๕</sup> ได้แบ่งลักษณะบทบาทของคนในสังคมไว้ดังนี้ คือ

๑. บทบาทที่กำหนดไว้หรือ บทบาทตามอุดมคติ (The Socially Prescribed or Ideal Role) เป็นบทบาทตามอุดมคติที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งไว้

๒. บทบาทที่ควรกระทำ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรจะทำในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งอาจไม่ตรง ตามบทบาทตามอุดมคติทุกประการ และอาจแตกต่างกันไปแต่ละบุคคลก็ได้

๓. บทบาทที่กระทำจริง (The Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำจริงตามความเชื่อ ความคาดหวัง ตลอดจนความกดดันและโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

ดังนั้นจึงพอจะสรุปเกี่ยวกับบทบาทที่สังคมคาดหวังได้ว่าผู้ใดก็ตามที่เขา มีสถานภาพใดสถานภาพหนึ่ง ก็ย่อมถูกคาดหวังว่าควรมีพฤติกรรมตามที่สถานภาพกำหนดในตัวของเขาเองและบุคคลอื่น ๆ ข้าราชการมีหน้าที่ให้ความสะดวกและบริการแก่ประชาชนโดยเต็มใจและเต็มที่ หรือตัวอย่างที่จะศึกษา คือพระสงฆ์ซึ่งดำรงสถานภาพเป็นพระสังฆาธิการ หรือ พระภิกษุสงฆ์เองก็จะต้องมีสามัญสำนึก และคาดหวังต่อบทบาทจริงของตนเอง ขณะเดียวกันบุคคลอื่น ๆ เช่น ประชาชนทั่ว ๆ ไป ข้าราชการ ฯลฯ ก็ย่อมคาดหวังที่จะให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามบทบาทหรือหน้าที่ของท่านด้วย

<sup>๑๐๓</sup> วราคม ทีสุกะ, สังคมวิทยาสำหรับผู้เริ่มเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิตรสยาม, ๒๕๒๗), หน้า ๑๗๔.

<sup>๑๐๔</sup> สุชา จันท์เอม, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.๒๕๓๔), หน้า ๒๙.

<sup>๑๐๕</sup> กรรณิกา ขวัญอารีย์, บทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการแก้ไขปัญหาแรงงานเด็กในชุมชนที่มีระดับการพัฒนาต่างกัน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒.

บทบาทของพระสังฆาธิการ หรือพระสงฆ์ที่แท้จริงถูกกำหนดโดยพระธรรมวินัยเป็นหลัก นอกเหนือจากการประพฤติปฏิบัติตามพระวินัยแล้ว<sup>๑๐๖</sup> ก็จัดว่าเป็นบทบาทเสริมเช่นเดียวกันกับแนวคิด ที่ได้กล่าวไว้ว่า<sup>๑๐๗</sup> “เมื่อบุคคลอยู่ในองค์การ ความคาดหวังขององค์การถือเป็นบทบาทคาดหวังที่มีความสำคัญและเป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินพฤติกรรมอย่างเป็นทางการ” โดยนัยนี้ก็หมายความว่า บทบาทของพระสังฆาธิการ ย่อมขึ้นอยู่กับที่กำหนดตามพระธรรมวินัยเป็นสำคัญส่วนบทบาทตามความคาดหวังของสังคมถือเป็นบทบาทเสริม

ข. คำว่า การบริหาร ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ให้คำนิยามหรือความแตกต่างกันออกไปโดยมักใช้คำ ๒ คำ แทนคำว่า<sup>๑๐๘</sup> การบริหารได้แก่ Administration และ Management โดยแยกใช้ตามความนิยม คือ Administration ใช้กับการบริหารงานในองค์การภาครัฐหรือ Management ใช้กับการบริหารหรือจัดการในองค์การภาคธุรกิจ แต่อย่างไร ก็ตาม ได้มีอีกคำหนึ่งซึ่งที่นิยมนำมาแทนสองคำข้างต้นด้วย คือ Implementation สำหรับนักบริหารทั้งในและนอกประเทศก็ได้เช่นกันในบทความวิชาการของกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ต่างก็ได้นิยามและให้ความหมายของการบริหารของ พระมหาไพฑูริย์ วรรณบุตร<sup>๑๐๙</sup> ที่ได้สรุปไว้ดังนี้ เช่น

การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

และความหมายเชิงพฤติกรรมระบุว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

การบริหาร หมายถึง การที่มีบุคคลทั้งสองขึ้นไปทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ

การบริหาร หมายถึง การบริหารประกอบด้วยลักษณะ ๒ ประการ คือมีวัตถุประสงค์และมีความร่วมมือร่วมใจกันกล่าวถึง การบริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การใช้อำนาจที่มีอยู่จัดดำเนินงานของสถาบันนั้น ให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การบริหาร อาจหมายถึงกิจกรรมต่างๆที่บุคคล

<sup>๑๐๖</sup> พระราชวรเมธี (ประยุทธ์ ปยุตโต), สถาบันสงฆ์ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๒๗๔.

<sup>๑๐๗</sup> กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๘), หน้า ๑ - ๓.

<sup>๑๐๘</sup> พระมหาประยงค์ อุปเสน, ในบทบาทพระสงฆ์ในการบริหารและการจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด : ในกรณีศึกษาศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในเขตจังหวัดหนองคาย, คณะสังคมศาสตร์ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๐.

<sup>๑๐๙</sup> พระมหาไพฑูริย์ วรรณบุตร, การบริหารคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓.

ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

การบริหารนั้นหมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์โดยการนำเอาทรัพยากร (Administration Resource) มาประกอบเป็นกระบวนการของการบริหารเป็น (Process of Administration) ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปคำว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน หรือหมายถึงกระบวนการทางสังคม ซึ่งสามารถมองได้ในเรื่องของโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายบังคับบัญชา ในหน้าที่เป็นชั้น ตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่เด่นชัด มีความรับผิดชอบ และเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย หรือทางการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคล กำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน หรือการร่วมทำปฏิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ส่วนความหมายของการบริหารนั้น หมายถึง การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของการแก้ปัญหาอาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานก็ได้

**กมล รอดคล้าย**<sup>๑๑๐</sup> ให้ความหมายของการบริหาร ว่าการนำทรัพยากรมาใช้ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เอนก สิทธิประศาสน์**<sup>๑๑๑</sup> ให้ความหมายของการบริหาร ว่าการใช้ศาสตร์และศิลป์ นำทรัพยากรมาประกอบการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**พระมหาประยงค์ อุปเสน**<sup>๑๑๒</sup> ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้ คือ

๑. การบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง
๒. เป็นกระบวนการทางสังคม
๓. เป็นการตัดสินใจสั่งการ
๔. เป็นการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
๕. เป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

<sup>๑๑๐</sup> กมล รอดคล้าย, *คู่มือการบริหารศูนย์ฯ ในวัด*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗), หน้า ๙๙.

<sup>๑๑๑</sup> เอนก สิทธิประศาสน์, *การบริหารการพัฒนาประเทศ*, (กรุงเทพมหานคร : เทศาภิบาล ๘, ๒๕๓๐), หน้า ๓.

<sup>๑๑๒</sup> พระมหาประยงค์ อุปเสน, *ในบทบาทพระสงฆ์ในการบริหารและการจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด : ในกรณีศึกษาศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในเขตจังหวัดหนองคาย*, หน้า ๒๔.

จากคำนิยามทั้งหลายที่นำมาให้เห็นนั้น พอที่จะสรุปได้ว่า “การบริหาร” คือความสามารถในการนำทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เช่น เครื่องมือ ทุน อุปกรณ์ ข้อมูลสื่อสาร มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### หลักการหรือหน้าที่ในการบริหารงาน

โดยทั่วไป นักวิชาการ และผู้บริหารที่สำคัญได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ หรือภาระหน้าที่ในการบริหารไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

อารีย์ สวัสดิ์สาส์และคณะ<sup>๑๑๑</sup> ได้นำเสนอภารกิจสำคัญในการการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากคนมาทำงานการบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนชั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

<sup>๑๑๑</sup> อารีย์ สวัสดิ์สาส์และคณะ, บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๔๘, หน้า ๓๒.

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

### หน้าที่การจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๑๔</sup> ได้กล่าวเรื่องหน้าที่การจัดการของเฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ไว้ว่า หน้าที่การจัดการ หรือ Management Functions ก็คือ หน้าที่แต่ละอย่างของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งล้วนเป็นหน้าที่งานที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคคลในฝ่ายต่างๆ ในองค์การปฏิบัติอยู่ให้สำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัตินั้น คำว่า กระบวนการจัดการ บางครั้งยังมีความหมายครอบคลุมไปถึงกิจกรรมทางการอื่นๆ ที่ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการทำงานตามหน้าที่งานการจัดการนี้ด้วย เช่น การกล่าวถึงการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร หรือการมอบหมายงาน ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้วยเช่นกัน

ขอบเขตความหมายและข้อแตกต่างของหน้าที่งานการจัดการ แต่ละประการข้างต้นจะได้ขยายความ ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้ และหนทางที่จะทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติในการวางแผน ผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และจะมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลงานต่างๆ และจะกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

หน้าที่การวางแผนจึงเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรอบคอบในการก้าวไปในอนาคตโดยไม่ตั้งอยู่ในความประมาทและสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นข้างหน้า ผลดีของการวางแผนจึงเท่ากับช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหามากกว่าการต้องคอยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะใช้ดุลยพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ คือ องค์การจะทำอะไรให้ได้ผลงานอะไร ทำอย่างไร ทำโดยใคร ทำเมื่อไร ซึ่งเมื่อคิดตลอดจนได้แผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีออกมาแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้โดยมีประสิทธิภาพสูง ทั้งในแง่ผลผลิตสูง ต้นทุนต่ำ และชนะคู่แข่งขั้นได้ในที่สุด

<sup>๑๑๔</sup> ธงชัย สันติวงษ์, เอกสารคำบรรยาย, การบริหารวิद्यุคใหม่ หลักการจัดการ, สำนักส่งเสริมและบริการสังคมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า ๑๓ - ๑๖ และหน้า ๒๔ - ๒๖.

กล่าวโดยสรุป การวางแผนจะมีขั้นตอน แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ก) การกำหนดเป้าหมาย และ ข) การวางแผนเพื่อให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่าใครต้องทำงานใด และใครจะต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้อย่างดี

การจัดโครงสร้างองค์การโดยมีการกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ระหว่างกิจกรรม และตำแหน่งต่างๆ นี้เอง จะช่วยให้มั่นใจได้ตลอดเวลาว่า งานจะสามารถประสานกันได้ และอยู่ภายใต้การควบคุมเสมอ โครงสร้างองค์การที่ดีขึ้นจึงเป็นขั้นตอนงานการจัดการที่ต้องกระทำต่อเนื่องจากการแผน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า เมื่อลงมือปฏิบัติงานจริงแล้วงานต่างๆ จะบรรลุผลสำเร็จลงได้ การจัดองค์การจะช่วยให้เกิดผลดีที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการทำงาน โดยจะไม่มีตำแหน่งงานที่ขาดหรือเกิน และในขั้นปฏิบัติจะไม่เกิดการสับสน หรือการทำงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ผู้ทำงานต่างจะรู้ถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ฝ่ายต่างๆ จะรู้ว่าหน่วยงานใดไว้เป็นหน่วยปฏิบัติ และหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานที่ปรึกษา และโดยสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้จะช่วยให้ทุกๆ ฝ่ายสามารถประสานการทำงานได้ตลอดเวลาอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งข้อขัดแย้งต่างๆ จะไม่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดโครงสร้างองค์การก็คือ การมุ่งพยายามจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งหลายเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ สะดวก และราบรื่น โดยมีขั้นตอนการจัด ๒ ขั้นตอน คือ

ก) การจัดกลุ่มงานที่จำเป็นเพื่อการทำงานตามเป้าหมาย

ข) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อการทำงานต่างๆ

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการจัดในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงานหลักและนโยบายของหน้าที่การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่จะใช้ยึดถือปฏิบัติ ก็คือ การพยายามให้เป็นไปตามหลัก “วางคนให้เหมาะกับตำแหน่งงาน” หรือการพยายามทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อม และเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลาตนเอง

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถพร้อมก็คือการต้องทำการคัดเลือก ปฐมนิเทศ การอบรมและพัฒนาบุคคล ตลอดจนการประเมินงานและการจัดระบบรางวัลตอบแทนต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจการทำงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี จะทุ่มเททำงานให้องค์กรเป็นอย่างดีตลอดไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างองค์การดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดีนั้น คือ ต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานนั่นเองซึ่งในการนี้ สร้างความเข้าใจโดยมีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็น และการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวสามารถประยุกต์ศิลปะการสั่งการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ได้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการชักนำ และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานของตนอย่างดี ทั้งนี้โดยอาศัยวิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีนั่นเอง

๕. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผล ตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้นจะต้องมีการวัดผลงาน สิ่งที่ได้ ทำได้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือที่มีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน ด้วยกลไกของการควบคุมดังที่กล่าวนี้ การควบคุม จึงต้องมีการพิจารณาตกลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด

หลักและนโยบายของการควบคุมนั้น พื้นฐานจะอยู่ที่ “การควบคุมคน” ผู้ทำงานเป็นสำคัญทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ จะสำเร็จได้ผลดีเพียงใดนั้นจะอยู่ที่คนปฏิบัติงานมากกว่าวัตถุสิ่งของหรือเครื่องจักร ด้วยแนวความคิดดังกล่าว การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจึงอยู่ที่การพยายามติดตามดูว่ามีงานในความรับผิดชอบของใครบ้างที่อยู่นอกเหนือการควบคุม และการพยายามกำกับให้ผลงานของผู้ทำงานทุกจุดเบนกลับเข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้โดยเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมในทางการจัดการนั้นวิธีการจะกระทำโดยการประเมินผลงาน การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาและการให้ข้อแนะนำปรึกษาต่าง ๆ นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่งานจัดการ ทั้ง ๕ ประการนี้จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่พึงต้องปฏิบัติ เพื่อการบริหารงานและบริหารคนในระบบองค์การธุรกิจเพื่อให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากหน้าที่งานการจัดการนี้ หากนำมาสรุปพิจารณาเป็นขอบเขตงานที่

ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคอยจัดการตลอดเวลาแล้ว จะเห็นว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารต้องคอยจัดการจะมี ๓ สิ่ง คือ

ก. การจัดการเกี่ยวกับด้านความคิด คือ ต้องคอยคิดวิเคราะห์สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถ “วางแผน” เพื่อให้สามารถมีทางเลือกแผนงานที่ดีที่สุด

ข. การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ คือ การจัดองค์การเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมและจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้สามารถรวมเป็นกลุ่มงาน ที่ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การจัดการเกี่ยวกับคน คือ เป็นส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ซึ่งหน้าที่การจัดการที่เกี่ยวกับคนทั้ง ๓ หน้าที่ คือการจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ และการสั่งการเพื่อให้มีการจูงใจผู้ทำงานโดยศิลปะการปกครองบังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งการควบคุมเพื่อติดตามดูแลและกำกับการทำงานของคนให้เข้าสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการจัดการเกี่ยวกับคนทั้งสิ้น

การเปลี่ยนจาก ความไม่มีประสิทธิภาพ ที่สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์มาเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะมีมากกว่าเดิม

การจัดการที่มีหลักเกณฑ์นี้มีหลักการที่สำคัญ ๔ ประการ คือ<sup>๑๑๕</sup>

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (One best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง

๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน จัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน และจะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องด้วย และจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้得人ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานและคนงาน ซึ่งเชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น

๔. ต้องมีการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงานฟายโอล์ เชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางการศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สามารถใช้ได้กับการจัดการทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการจัดการงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล ได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

๑. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management functions) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ๕ ประการ คือ

<sup>๑๑๕</sup> สำนักส่งเสริมศึกษาและบริการสังคม, บทบาทของพระสงฆ์ : ผู้นำสังคมในการอนุรักษ์มรดกศิลปวัฒนธรรมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒ - ๓๔.



๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

๒) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์กรที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้วย

๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้าได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

๕) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

๒. เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ ปฏิภาณ การศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า ความสามารถทางการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหน้าที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ

๓. เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management Principles) ฟาโยล์ ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ ๑๔ ข้อ คือ<sup>๑๑๖</sup>

๑) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) ฟาโยล์ เชื่อว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ และอำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ นั่นคือ เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๒) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) การกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้นนั่นเอง

๓) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction) ทั้งนี้เพราะกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแผนเพียงอันเดียวร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

<sup>๑๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕.

๔) หลักของการธารงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain) ซึ่งก็คือ สายบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุดในองค์การจะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว จะช่วยให้เกิดระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์การอีกด้วย

๕) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or Specialization) คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

๖) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) คือ ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานโดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรม และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๗) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to general interest) ระบุไว้ว่า เป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียของส่วนรวม ของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคล หรือของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

๘) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remunerations) ต้องมีความยุติธรรม และก่อให้เกิดความพอใจ และประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง ๒ ฝ่าย คือ ลูกน้อง และเจ้านาย ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวะการณ์ปัจจุบัน

๙) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) การจัดการควรจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อจะควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์รวมสูงสุดเท่าที่จะทำได้

๑๐) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) คือ การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนในองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตงานให้ถูกต้อง ชัดเจนพร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น (ผังการจัดองค์การ Organization chart) เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

๑๑) หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของความเอื้ออารี และความยุติธรรมเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์การ

๑๒) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure) การที่คนเข้าออกมาก ย่อมเป็นสาเหตุของการสั่นเปลื้อง และทำให้การจัดการงานไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำได้ดีเสียก่อน

๑๓) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) การช่วยคิดริเริ่มของคนงานทุกคนภายในขอบเขตที่คนคนนั้นพึงมี จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น ตลอดจนแผนงานและเป้าหมายต่างๆ ก็จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

๑๔) หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานเป็นกลุ่มอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

### ๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทการบริหาร

ผู้บริหาร คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำต้องรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติโดย บุคคลอื่นที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการแบ่งงานกันทำตามความถนัด(Specialization) เพื่อให้ทุกคนแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีหน้าที่หลักที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. การบริหารภายใน เพื่ออำนวยความสะดวกและทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุประสานเข้ากันได้ และทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ มีประสิทธิภาพ

๒. การบริหารภายนอก เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปโดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมมากที่สุดกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถหาประโยชน์หรือข้อดี และสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรือข้อเสียที่มีอยู่เป็นเงื่อนไขภายนอก และเพื่อให้องค์กรได้มีความสัมพันธ์ต่อกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง

ปรีชา แดงโรจน์<sup>๑๑๗</sup> ได้อธิบายไว้ว่า เมื่อผู้บริหารได้จัดการกับปัญหาภายในและภายนอกได้อย่างถูกต้อง องค์กรจึงจะสามารถ อยู่รอดเติบโตได้ในสังคม มีการทำงานที่ได้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

นอกจากนั้น อารีย์ สวัสดิ์สาลี และคณะ<sup>๑๑๘</sup> ได้ทำการศึกษาและกำหนดพฤติกรรมที่เป็นงานของผู้บริหารโดยแบ่งออกเป็นบทบาทได้ ๓ ประเภท คือ

๑. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) ได้แก่ บทบาทตัวแทนบทบาทผู้นำ บทบาทผู้ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก

๒. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Role) ได้แก่ บทบาทผู้ติดตามข่าวสารและข้อมูล บทบาทเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูล บทบาทโฆษก

๓. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Role) ได้แก่ บทบาทผู้ประกอบการบทบาทผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก

<sup>๑๑๗</sup> ปรีชา แดงโรจน์, บทบาทของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิ  
สามารถ : กรณีศึกษาเปรียบเทียบ องค์กรชั้นนำ, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๘.

<sup>๑๑๘</sup> อารีย์ สวัสดิ์สาลี และคณะ, บทบาทของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหาร  
:กรณีศึกษาเปรียบเทียบองค์กรชั้นนำภาคเอกชนในประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒ - ๓๕.

เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นมากมาย รวมทั้งองค์การมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิมหลายเท่า จึงทำให้การจัดการในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องที่ทำเนนการได้ง่ายๆ ดังอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นฝ่ายบริหารจัดการทุกระดับ (สูง, กลาง, ต่ำ) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้จัดการรวมทั้งหัวหน้างานทุกคนจึงต้องมีทักษะ คือความชำนาญต่างๆ เป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมียู่ในตัวของผู้บริหารสามารถจำแนกออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่

๑. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาในระยะยาว การมององค์การโดยส่วนรวม เป็นระบบซึ่งมีปฏิภริยาที่เกิดขึ้นระหว่างกัน

๒. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) เป็นความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การชักนำการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

๓. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) การประยุกต์ความรู้เฉพาะด้านการจัดการในกระบวนการ และเทคนิคในการทำงานต่างๆ ดังแผนภาพ (Mintzberg, อ้างถึงใน Stoner and Freeman)

|  |                           |
|--|---------------------------|
| ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)           | มุ่งที่การบริหารระดับบน   |
| ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) | มุ่งที่การบริหารระดับกลาง |
| ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)             | มุ่งที่การบริหารระดับล่าง |

### แผนภูมิที่ ๒.๑

แสดงส่วนประกอบความต้องการและความสัมพันธ์ด้านการจัดการบริหาร

จากตารางแผนภูมิที่ ๒.๑ ส่วนประกอบความต้องการและความสัมพันธ์ของทักษะ ๓ ประเภทจะแตกต่างกันไปตามระบบของฝ่ายบริหารแต่ละระดับ แล้วแต่ความจำเป็นของงานหรือหน้าที่งานของผู้บริหารแต่ละคนที่ปฏิบัติอยู่ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะทางด้านความคิดมากกว่าทักษะประเภทอื่น ส่วนผู้บริหารระดับกลางทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะเป็นสิ่งจำเป็นประการแรกมากกว่าทักษะความชำนาญอื่น และผู้บริหารระดับล่างหรือหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหรือการกระทำเป็นส่วนมาก ทักษะด้านเทคนิควิธีการทำงานก็จะสำคัญมากกว่าทักษะอื่น<sup>๑๑๙</sup>

คุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้นสำคัญที่สุดกับระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางด้านการบริหารจะเพิ่มสำคัญตามลำดับและสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังเน้นว่าวิชาการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถ

<sup>๑๑๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙.

เรียนรู้กันได้ และสมควรอย่างยิ่งที่จะนำไปสอนให้กับผู้ที่จะออกไปทำงานในแทบทุกระดับ นั่นก็คือควรจะได้มีการอบรมความรู้ทางด้านการบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

### ๒.๓.๓ หน้าที่ในการจัดการ

หน้าที่ในการจัดการ คือ หน้าที่แต่ละอย่างของกระบวนการการบริหาร ล้วนเป็นหน้าที่ของงานที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์การปฏิบัติอยู่ให้สำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ POSDCCR คือ

๑. การวางแผน (Planning) การกำหนดนโยบายและมาตรการการวางแผนปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้หนทางที่จะทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติในการวางแผนผู้บริหาร จะทำการคาดการณ์ในอนาคต และจะมีการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายต่างๆ

ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะใช้ดุลยพินิจต่างๆ ว่า องค์การจะต้องทำอะไรให้ได้ ผลงานอะไรทำอย่างไรทำโดยใครทำเมื่อไหร่ ก็จะช่วยให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยกล่าวไว้ว่า

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>๑๒๐</sup> กล่าวไว้ว่า ในด้านการวางแผนนี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน พระองค์ทรงประสงค์ให้ผู้บวชในพระพุทธศาสนา มีเป้าหมายแบบเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากกรณี ที่ทรงประทานการอุปสมบทแก่ ท่านอัญญาโกณฑัญญะ พระภิกษุรูปแรกในทางพระพุทธศาสนา ด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นพระภิกษุมาเถิดธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” จะเห็นได้ว่าพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นหมายถึงว่าให้สมาชิกปฏิบัติให้หลุดพ้นจากทุกข์ส่วนตัวหรือแนะนำคนอื่นให้หลุดพ้นจากทุกข์ อันเป็นเป้าหมายแห่งการดำเนินชีวิต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน หมายถึง การจัดรูปงานและโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ คือกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

<sup>๑๒๐</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๕ - ๖.

ภายในองค์กรตามความถนัด และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในเชิงทางวิชาการด้วย<sup>๑๒๑</sup>

สำหรับคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับอาวุโสหรืออายุพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน คณะสงฆ์ได้มีการบริหารกันมาในรูปแบบอาจารย์ปกครองศิษย์หรือพ่อปกครองลูก โดยปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยเป็นสิ่งสำคัญในการจัดระเบียบการบริหาร โดยให้อำนาจบัญญัติหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานของคณะสงฆ์ตามความเหมาะสม ต่อมาฝ่ายบ้านเมืองจึงเข้ามามีบทบาทช่วยอุปถัมภ์ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา<sup>๑๒๒</sup>

๓. การบริหารงานบุคคล (Staffing) คือ การสรรหาบุคคลมาบรรจุในตำแหน่งที่กำหนดไว้ หมายถึง การสรรหา การรับสมัคร การสัมภาษณ์ การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน

สำหรับการบริหารบุคลากรของคณะสงฆ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งพระสังฆาธิการผู้หวังความสำเร็จในการบริหาร ต้องปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยในการบริหารภารกิจและจำเป็นที่จะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารคณะสงฆ์ให้เข้มแข็งขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ ในการทำพิธีอุปสมบทแก่กุลบุตร พระเถระผู้เป็นประธานในพิธีเรียกว่า พระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบ เป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ ซึ่งประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่ (พระนวกะ) จะต้องได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากอุปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะก่อให้เกิดการศึกษาในวัดซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา<sup>๑๒๓</sup>

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรตราบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ เขาผู้นั้นยังต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป

<sup>๑๒๑</sup> กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๘), หน้า ๖.

<sup>๑๒๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗ - ๘.

<sup>๑๒๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๑๒.

๔. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) คือการเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง ในจำนวนทางที่มีให้เลือกเป็นจำนวนมาก การตัดสินใจสั่งการนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมด เพราะว่า บรรดากระบวนการต่างๆ ล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยและสนับสนุนในการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น

ในการตัดสินใจด้านการบริหารของพระสังฆาธิการ จะต้องอาศัยพระธรรมวินัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กฎ และข้อบังคับ ตลอดจนทั้งแนวนโยบายและระเบียบประเพณีที่เคยปฏิบัติมา ฉะนั้น การตัดสินใจจึงหมายถึง การอำนวยความสะดวก การสั่งการ การชี้แนะงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตลอด ทั้งติดตามคำสั่งชี้แนะนั้น และในการสั่งงานซึ่งตัดสินใจสั่งการลงไป พระสังฆาธิการจะต้องอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริง ตลอดจนความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการพิจารณา การสั่งการจะดำเนินไปในทิศทางอันเป็นจุดหมายของหน่วยงานนั้นๆ ต้องใช้เทคนิคกลวิธีให้เกิดแรงจูงใจ การติดต่อสื่อความคิด และการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง<sup>๑๒๔</sup>

๕. การควบคุมงาน (Controlling) คือ การควบคุมเป็นกิจกรรมของผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้คุณภาพที่ต้องการโดยถือหลักปรัชญาที่ว่า “ คุณภาพใส่เข้าไปในผลงานระหว่างกระบวนการการทำงาน ไม่ใช่การตรวจสอบขั้นสุดท้าย” ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจึงหมายถึง การส่งเสริมและการเสริมสร้างคุณภาพทุกขั้นตอน

การควบคุมแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพตามวัตถุประสงค์นั้น เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มิใช่เป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยเหตุนี้การควบคุมคุณภาพ คือ การทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสีย ป้องกันไม่ให้งานผิดพลาดไปจากข้อกำหนด หาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

การกำกับดูแล เป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างดีดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัย เพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานการควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อช่มบุคคลผู้ไม่มีความละอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา

๖. การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานหมายถึง การประสานแนวคิด พฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงานผสมผสานกลมกลืนกัน ไม่ขัดหรือแย้งหรือซ้ำซ้อนกัน เพื่อประสานประสานประโยชน์ของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การประสานงานจึงเป็นการสร้างวิธีการทำงานร่วมกันในหมู่คณะเดียวกัน หรือหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง มีการกระทำ

<sup>๑๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓.

ระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน สำหรับ คณะสงฆ์ต้องมีการประสานงานกันระหว่างพระสังฆาธิการ ตั้งแต่ระดับบนลงไปถึงระดับล่าง และระดับบน

๗. การเสนอรายงาน (Reporting) การเสนอรายงาน คือ การเสนอจะเป็นด้วยวาจา หรือด้วยการบันทึกเป็นหลักฐานในการดำเนินงาน พร้อมกับเสนอแนะปัญหาและสถิติข้อมูลที่ แท้จริงต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนทั้งการประชาสัมพันธ์เพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสำหรับ พระสังฆาธิการซึ่งเป็นผู้บริหารงานคณะสงฆ์ ควรนำหลักและวิธีการปฏิบัติดังกล่าวไปปรับปรุง ใช้ในงานคณะสงฆ์ก็จะเป็นประโยชน์ต่องานคณะสงฆ์อย่างยิ่งหลักการบริหารดังกล่าวมาแล้วนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารคณะสงฆ์เนื่องจากคณะสงฆ์มีภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงต้องอาศัยหลักการบริหารที่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปด้วย

## ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ปรากฏว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่านหลายแนว ที่สำคัญซึ่งผู้ศึกษาวิจัย ได้คัดสรรผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอ ดังนี้

### ๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้ทำการศึกษางานวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้คัดสรรผลงานนำเสนอ ดังนี้

**พระมหาอาคม ปญฺญารโ (บุญยัง)<sup>๒๔</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส และผู้นำชุมชนต่อการพัฒนาวัดเป็นศูนย์กลางชุมชน กรณีศึกษาวัดธรรมยุตในเขตจังหวัดพัทลุง”, จากการศึกษาพบว่าด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของเจ้าอาวาสวัดธรรมยุตนิกายพบว่า มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้นำชุมชนพบว่าผู้นำชุมชนบ้านปากแพรก และผู้นำชุมชนวัดบางแก้วผดุงธรรม มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ผู้นำชุมชนวัดอุดมวารารามและผู้นำชุมชนบ้านนางตุง มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เจ้าอาวาสวัดธรรมยุตนิกายและผู้นำชุมชนมีการพัฒนาในทุกๆ ด้าน แต่ผู้นำชุมชนมีการจัดระเบียบการบริหารและการปกครองแก่ คณะกรรมการชุมชนและประชาชนในชุมชนของตนเพิ่มเข้ามาด้วย การพัฒนาด้านศาสนพิธี กิจกรรม พบว่า เจ้าอาวาสวัดธรรมยุตนิกายและผู้นำชุมชนมีการพัฒนาในทุกๆ ด้านเช่นกันแต่

<sup>๒๔</sup> พระมหาอาคม ปญฺญารโ (บุญยัง), “ภาวะภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสและผู้นำชุมชนต่อการพัฒนาวัดเป็นศูนย์กลางชุมชน กรณีศึกษาวัดธรรมยุตในเขตจังหวัดพัทลุง”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตศึกษา : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๖), หน้า ก.



สิ่งที่ผู้นำชุมชนไม่ได้ช่วยเหลือเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดคือการจัดนิทรรศการงานวันสำคัญต่าง ๆ ทางพระพุทธศาสนา และการปรับปรุงรูปแบบของการประกอบศาสนพิธีหรือพิธีกรรมทางศาสนาที่เหมาะสมและถูกต้องแก่ชาวชุมชน

**พระมหาอุทัย พลเทโว<sup>๒๖</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของเจ้าอาวาส ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า กล่าวโดยสรุป พระสงฆ์มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสังคมชุมชน โดยเห็นได้จาก บทบาทและงานของพระสงฆ์ที่ส่วนหนึ่งได้ส่งผลเป็นความเจริญงอกงามไม่พินาศและความอยู่รอดของสังคม ชุมชน การแสดงบทบาทของความเป็นผู้ให้ หรือการกระทำอื่นใดในส่วนที่เป็นการคืนกลับให้อย่างน้อยพระสงฆ์ยังได้ชื่อว่าเป็นผู้เยียวยาความยากไร้ทางกายและวิญญาณของสังคมในระดับหนึ่ง การศึกษาบทบาทของพระสงฆ์ในส่วนของงานด้านการพัฒนาชุมชนหรือการสร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็งหรือให้สามารถพึ่งพาตนเองได้นั้น จะทำให้เราทราบว่าพระสงฆ์ได้มีบทบาทอย่างไรบ้างในสังคมและยังเป็นคุณูปการยิ่งแก่สังคมชุมชน เพราะในฐานะที่พระสงฆ์หรือสถาบันสงฆ์เป็นองค์กรหนึ่งทางสังคม และเป็นพลังสำคัญของการสร้างสรรค์พัฒนาในระดับรากหญ้า และเพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาบทบาทของพระสงฆ์ให้มีความเข้มแข็งอย่างมีทิศทาง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่สังคมชุมชนที่พระสงฆ์จักเข้าไปดำเนินการพัฒนาในอนาคต ในฐานะที่พระสงฆ์นั้นเป็นผู้นำตามธรรมชาติอย่างแท้จริงของสังคมชุมชน

**พระบุญเรือ ฐิตธมโม<sup>๒๗</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีแก้ปัญญาของพระพุทธเจ้า”, จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตนเองและคณะองค์กรให้ดำเนินไปได้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ภาวะผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริม ในพระพุทธศาสนาแสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ ขรรวาสธรรม ๔ ทศพิธราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิวัตร ๑๒ รวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วจะต้องเกื้อหนุนให้นักปกครองประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น

<sup>๒๖</sup> พระมหาอุทัย พลเทโว (พลเทพ), “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของเจ้าอาวาส ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๙), หน้า (๑).

<sup>๒๗</sup> พระบุญเรือ ฐิตธมโม, “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญญาของพระพุทธเจ้า”, *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า (๑).

**พระสามารถ อานนโท**<sup>๑๒๘</sup> ได้เสนอปริญญาโทเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่ และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้

**วิสิทธิ์ มณี**<sup>๑๒๙</sup> ได้ศึกษาไว้ในภาวะผู้นำ กับการบริหาร ผลการวิจัยพบว่าพระราชปริยัติวิมล ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘ องค์ประกอบดังนี้ ๑) การสร้างบารมี ๒) การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๕) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารสี่ ๖) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ๘) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมส่วนแนวคิดในการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษาพบว่ามี ๗ คุณลักษณะ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมสรรหาและพัฒนาบุคลากร ๒) การตั้งกองทุนการศึกษา ๓) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ๔) การกระจายอำนาจและให้อิสระในการการทำงาน ๕) การมุ่งเน้นปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย ๖) การทำงานที่มีคลื่นความถี่เดียวกัน ๗) การจัดสวัสดิการ

**นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย**<sup>๑๓๐</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พละ ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างได้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรมย่อประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือหลักการครองตนครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคณะ และพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพและสมบูรณ์แบบ

<sup>๑๒๘</sup> พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

<sup>๑๒๙</sup> วิสิทธิ์ มณี, “ภาวะผู้นำกับการบริหาร”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๗). หน้า (๑).

<sup>๑๓๐</sup> นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

**พระมหานพพล กนฺตสีโล<sup>๑๓๑</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ จังหวัดสมุทรสงคราม”, จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพคือผู้ที่ใช้อำนาจอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบคุณธรรม จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์มีคุณค่า และที่สำคัญต้องมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรทั้งของพระสงฆ์และของชาวบ้านให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ดำเนินงานไปสู่การพัฒนาในทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพจนเกิดประสิทธิผลเจริญรุ่งเรืองแก่ทุกฝ่าย

**พระครูสังฆรักษ์พรพรหม อภิภูจโน<sup>๑๓๒</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ”, จากการศึกษาพบว่า ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องมีในทุกสังคม และสร้างภาวะผู้นำที่ดีได้ควรเริ่มจากตนเองก่อนโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ผู้นำและภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เป็นแก่นหลักสำคัญอยู่เสมอตลอดเวลา อันเป็นการสร้างภาวะผู้นำและพัฒนากิจการงานในทุกๆ ด้านอย่างยั่งยืนมั่นคงถาวรต่อไปในอนาคต

**เจ้าอธิการอิสระ วิสารโท<sup>๑๓๓</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของพระอุปัชฌาย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเถรวาท”, จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของพระอุปัชฌาย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประวัติและผลงานของอุปัชฌาย์ เพื่อจะนำเอาหลักการภาวะผู้นำของอุปัชฌาย์นำมาประยุกต์ใช้ในการปกครองทั้งในส่วนของการปกครองสงฆ์ และปกครองอาณาจักรเพราะพระอุปัชฌาย์ มีหน้าที่สำคัญต่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา และมีหน้าที่เป็นประธานในการให้การบรรพชาอุปสมบทกุลบุตรเพื่อเป็นมาสนทายาทสืบต่ออายุพระพุทธศาสนา การที่สังฆมณฑลจะได้คนดีเข้าอยู่วัดหรือจะได้คนดีเข้าเป็นสมาชิกชั้นในของพระพุทธศาสนา เป็นอำนาจและภาระของพระอุปัชฌาย์โดยแท้

<sup>๑๓๑</sup>พระมหานพพล กนฺตสีโล, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ จังหวัดสมุทรสงคราม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑๙

<sup>๑๓๒</sup>พระครูสังฆรักษ์พรพรหม อภิภูจโน, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๙๔

<sup>๑๓๓</sup>เจ้าอธิการอิสระ วิสารโท, “ภาวะผู้นำของพระอุปัชฌาย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเถรวาท”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า (๑).

**ไอลดา ประเสริฐสรระน้อย**<sup>๑๓๔</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานของกำนันในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา”, จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของกำนัน ในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา มีลักษณะภาวะนำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมา มีลักษณะภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ กำนันในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิผลในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง กำนันในแต่ละคนมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันและมีประสิทธิผลในการบริหารงานที่ต่างกันไป โดยภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์มีประสิทธิผลในการบริหารด้านการอยู่รอดมากที่สุดภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลในการบริหารงานด้านการปรับตัวมากที่สุด

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้วมีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ คือผู้ที่ใช้อำนาจอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์มีคุณค่า

#### ๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ ซึ่งมีผู้ทำการศึกษา งานวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้คัดสรรผลงานนำเสนอ ดังนี้

**ไสว บุญขวัญ**<sup>๑๓๕</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์”, จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำท้องถิ่นที่พึงประสงค์พบว่า ผู้นำต้องปรับกระบวนการทัศน์การพัฒนาโดยใช้รูปแบบการสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชนเพื่อเป็นกระบวนการขั้นตอนการทำงานกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีการพัฒนาระบบข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนด้านข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยผู้นำจัดทำฐานข้อมูลวิเคราะห์และประเมินสภาพชุมชน ผู้นำเรียนรู้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีแนวความคิดการทำงานที่เกิดผลกับชุมชนโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ เว้นอคติ ๔ มีรูปแบบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนโดยใช้หลักกรรม

<sup>๑๓๔</sup>ไอลดา ประเสริฐสรระน้อย, “ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของกำนันในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๔.

<sup>๑๓๕</sup>ไสว บุญขวัญ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า (๑)

อริยสัจ ๔ มาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น คือทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค แบบเชิงบูรณาการ ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมมือกันทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

สุวิน สุขสมกิจ<sup>๑๓๖</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธปรัชญากับสร้างเสริมภาวะผู้นำศึกษากรณีกลุ่มผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน” พบว่าหลักพุทธปรัชญามีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะหลักพุทธปรัชญา มีหลักธรรมสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น หลักในการสร้างสัมพันธภาพอันดี ความสามัคคีของหมู่คณะและความดีงามแห่งสังคม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพุทธปรัชญา ยังก่อให้เกิดอำนาจทางใจหรืออำนาจแห่งธรรม ที่จะทำให้ผู้อื่นรัก ศรัทธา และเชื่อถือด้วยความจริงใจ อำนาจนี้เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากปัญญาผู้นำชนิดนี้จะมีธรรมานุภาพ แต่ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำในทางวิญญูณ โดยจะใช้อำนาจเพื่อการปกครองใจผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นศรัทธาและเชื่อฟัง และสามารถชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามไปในทางที่ถูกที่ควร โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับการให้รางวัล การให้คุณและโทษตามระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมใดๆ ทั้งสิ้นหลักพุทธปรัชญาจึงมีคุณค่าสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะ

พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมกฺขฺเมธี<sup>๑๓๗</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, จากการศึกษาค้นคว้า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา การที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหะวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักสาราณียธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักอคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักอริยปไตย และหลักสัปปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งอันสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ

<sup>๑๓๖</sup> สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔), (ข)

<sup>๑๓๗</sup> พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมกฺขฺเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

**พระบุญเรือง ฐิตธมโม<sup>๓๙</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตนเองและคณะองค์กรให้ดำเนินไปได้ ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ภาวะผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริม ในพระพุทธศาสนา แสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ ขรรวาสธรรม ๔ ทศพิชราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิวัตร ๑๒ รวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วจะต้องเกื้อหนุนให้นักปกครองประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น

**พระสามารถ อานนุโท<sup>๔๐</sup>** ได้เสนอปริญาานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่ และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้

**สุรศักดิ์ ม่วงทอง<sup>๔๐</sup>** ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีกำหนดผู้นำบ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับ “ผู้นำ” ปรากฏในพระสูตรต่าง ๆ เช่น อัคคัญญสูตร ส่วนหลักพุทธธรรมที่แสดงถึง “ภาวะผู้นำ” ปรากฏในพระสูตร คือลักษณะสูตร สัปปุริสสูตร ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ ได้สอดคล้องกับแนวความคิดของนักคิดตะวันออกและตะวันตกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดคุณสมบัติ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมไว้

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำต้องใช้หลักธรรมสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น ภายใต้ระบบคุณธรรมคือใช้หลักธรรมอาทิ หลักพรหมวิหารธรรม ธรรมมาภิบาล หลักสัปปุริสธรรม ในการบริหารงาน นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำต้องเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มี

<sup>๓๙</sup> พระบุญเรือง ฐิตธมโม, “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า (ก).

<sup>๓๙</sup> พระสามารถ อานนุโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, ปริญาานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

<sup>๔๐</sup> สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกำหนดผู้นำบ้านจังหวัดนครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์ปริญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ก.

การรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหา จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์มีคุณค่า และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้

### ๒.๔.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับเจ้าอาวาส

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจ้าอาวาส ซึ่งมีผู้ทำการศึกษางานวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้คัดสรรผลงานนำเสนอ ดังนี้

**พระครูไพโรจน์สารคุณ (สุเทพ งามละมัย)<sup>๑๕๑</sup>** ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี”, จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ในด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ด้านความคิดและด้านการสอน พบว่า การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของเจ้าอาวาสจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ในการส่งเสริมหรือจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนทางความคิด ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนในด้านงบประมาณบุคลากร เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าอาวาสสามารถเข้าถึงวิทยาการสมัยใหม่ ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาวัดมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนาสืบต่อไปในอนาคต

**มนัส ภาคภูมิ และคณะ<sup>๑๕๒</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน”, ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยหลักหรือปัจจัยโดยตรง ประกอบด้วย ความสามารถพิเศษ หรือคุณลักษณะเฉพาะพิเศษของเจ้าอาวาส บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัย และกระบวนการบริหารและการทำงานอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดองค์กรการบริหารบุคลากร การติดตามงาน การบริหารการเงิน เป็นต้น และปัจจัยเสริมคือ

<sup>๑๕๑</sup> พระครูไพโรจน์สารคุณ (สุเทพ งามละมัย), “ทักษะการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๘.

<sup>๑๕๒</sup> มนัส ภาคภูมิ และคณะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๐), หน้า (๒).

ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนได้แก่ สภาพแวดล้อมทำเลที่ตั้งบรรยากาศในวัดและการที่วัดมีลักษณะพิเศษเฉพาะ เช่น เป็นโบราณสถานมีโบราณวัตถุทางศิลปวัฒนธรรม และอื่นๆ

**เฉียบ ไทยยิ่ง<sup>๑๔๓</sup>** ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน” ผลจากการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูปมีกระบวนการแบบ “ธรรมาธิปไตย” กล่าวคือเป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในลักษณะของการปรึกษาหารือ โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมและสังคมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชนได้เป็นอย่างดี มี ๒ กลุ่มปัจจัย คือ

๑. กลุ่มปัจจัยเสริม แบ่งย่อยออกเป็น ๓ ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลนั้นจากการอบรมสั่งสอนและการเลี้ยงดูตั้งแต่เล็กและปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของวัด

๒. กลุ่มปัจจัยหลักหรือปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านนี้เกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝนและลงมือปฏิบัติของกรณีศึกษาแต่ละรูป จำแนกได้ ๗ ปัจจัยย่อยคือ

๑) ปัจจัยความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ พบว่ากรณีศึกษาทุกรูปมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองและรู้ทิศทางการดำเนินงานของตนเอง

๒) ปัจจัยด้านความเข้าใจในการทำงาน ทำให้การมอบหมายงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

๓) ปัจจัยด้านการวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ แม้กรณีศึกษาเกือบทุกรูปไม่มีระบบการวางแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกรูปก็มีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยพระธรรมวินัย

๔) ปัจจัยด้านความสามารถในการใช้คน เจ้าอาวาสทุกรูปที่เป็นกรณีศึกษามีหลักและวิธีการใช้คนให้ถูกกับงานได้ทั้งคนและได้ทั้งงาน

๕) ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ เจ้าอาวาสทุกรูปมีภาวะผู้นำสูงมาก ภาวะผู้นำนี้เป็นผลมาจากศรัทธาเลื่อมใส

๖) ปัจจัยด้านความสามารถในการติดตามและการควบคุมงาน คือการใช้หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา จึงทำให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย

๗) ปัจจัยการเอาใจใส่ด้านจารีตประเพณี มารยาทและกิจของสงฆ์ เจ้าอาวาสทุกรูปเป็นผู้ที่รักษาภุระเบียบตามพระธรรมวินัยและกฎหมายเถรสมาคมเคร่งครัดมาก ทุกรูปจึงเป็นพระสุปฏิปันโน ปฏิบัติดี ปฏิบัติงามและปฏิบัติชอบ

<sup>๑๔๓</sup>เฉียบ ไทยยิ่ง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชนกรณีศึกษา : ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า (๑).



**ชาญณรงค์ หินเกิด**<sup>๑๔๔</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสังฆาธิการกับการพัฒนาวัดในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

๑. พระสังฆาธิการส่วนใหญ่ใช้วัดของตนเองเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมการศึกษา ทั้งทางโลกและทางธรรม ปกครองวัดด้วยความเรียบร้อย ปกครองวัดด้วยความเรียบร้อย เผยแผ่พระพุทธศาสนาตามบทบาทหน้าที่ด้วยดี เสมอมา ปรับปรุงสถานที่และบริเวณวัดให้สะอาดและร่มรื่น รวมทั้งให้สาธารณสงเคราะห์ได้ ตามฐานะานุรูป

๒. การพัฒนาวัดในจังหวัดมหาสารคามทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านการศึกษา ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านสาธารณูปการ และด้านสาธารณสงเคราะห์ พระสังฆาธิการประสบปัญหาสำคัญ ได้แก่ ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ห้องสมุดและหนังสือประกอบในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาไม่เพียงพอ ทั้งนี้เพราะขาดแคลนบุคลากรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาเหล่านี้พระสังฆาธิการได้รับความช่วยเหลือจากทางราชการผู้มีจิตศรัทธาบริจาคสมทบและชุมชนช่วยแก้ปัญหา ทำให้การพัฒนาวัดดำเนินมาไต่ระดับหนึ่ง

**ทวี ขจรกุล**<sup>๑๔๕</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด โดยรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบทบาทแต่ละด้านพบว่า บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน เรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ปรากฏดังนี้ บทบาทด้านการปกครอง บทบาทด้านการสาธารณสงเคราะห์ บทบาทด้านการสาธารณูปโภค บทบาทด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม บทบาทด้านการศึกษาสงเคราะห์ และบทบาทด้านการศึกษา

**บุญช่วย จันทร์เหົ้า**<sup>๑๔๖</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์คณะจังหวัดกรุงเทพมหานคร”, ผลจากการวิจัย พบว่าระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสและการปฏิบัติงานวัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวัดโดยภาพรวมมีสองด้านคือด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการและด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน เมื่อแยกพิจารณาการปฏิบัติงานวัดเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมที่ส่งผลมี ๔ ด้าน คือ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

<sup>๑๔๔</sup>ชาญณรงค์ หินเกิด, “บทบาทของพระสังฆาธิการกับการพัฒนาวัดในจังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๒), หน้า (๑).

<sup>๑๔๕</sup>ทวี ขจรกุล, “บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวาริชคาม, ๒๕๔๗), หน้า (๒).

<sup>๑๔๖</sup>บุญช่วย จันทร์เหົ้า, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๔), หน้า (๑).

การกำหนดเป้าหมายการสั่งการ การควบคุมการปฏิบัติงานและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม

**พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ ธีรปัญญา<sup>๑๔๗</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, ผลการวิจัยพบว่าบทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ พบว่ามีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบบทบาทของพระสังฆาธิการจังหวัดนนทบุรีที่มีจำนวนพรรษา ระดับการศึกษาสายสามัญ การศึกษาทางเปรียญธรรม ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และการสังกัดวัดแต่ละขนาดแตกต่างกันมีบทบาทต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในจังหวัดนนทบุรีไม่แตกต่างกัน

**พระปลัดเกียรติศักดิ์ สันทวิกุล<sup>๑๔๘</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดกระบี่”, ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดกระบี่ทั้ง ๖ ด้านนั้นได้มีด้านที่มีบทบาทมากที่สุดใน ๓ ระดับ โดยเรียงลำดับ คือ ด้านการควบคุมและรักษาความเรียบร้อยดีงาม ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และด้านการสาธารณูปการ ส่วนด้านปานกลาง ๒ ด้าน คือ ด้านการสาธารณสงเคราะห์และด้านการศาสนศึกษา สำหรับด้านการศึกษาสงเคราะห์ระดับน้อยถึงน้อยที่สุด

**พระมหามณเฑียร คล้ายแก้ว<sup>๑๔๙</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัด ของเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ ในเขตบางกอกน้อยกรุงเทพมหานคร” ผลจากการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก และด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

<sup>๑๔๗</sup> พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ ธีรปัญญา, “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณีพระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า (๑).

<sup>๑๔๘</sup> พระปลัดเกียรติศักดิ์ สันทวิกุล, “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดกระบี่”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๑๔.

<sup>๑๔๙</sup> พระมหามณเฑียร คล้ายแก้ว, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒), หน้า (๑).

**ปกรณ์ ดันสกุล**<sup>๕๐</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการบริหารงานโดยรวมของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่างอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยพบว่า ด้านอาคารเสนาสนะ มีสภาพการบริหารงานมากกว่าด้านอื่นๆ

๒. ปัญหาการบริหารงานโดยรวมของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยพบว่าด้านการจัดการปกครองภายในวัด มีปัญหาการบริหารงานมากกว่าด้านอื่นๆ

๓. ภาวะผู้นำโดยรวมของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง อยู่ในระดับมากโดยพบว่า ความสามารถทำงานเป็นที่มหรือคณะและร่วมทำงานกับพระสังฆาธิการวัดอื่นได้ดีเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ระดับปานกลางเพียงข้อเดียว

๔. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของวัดพัฒนาตัวอย่าง มีปัญหามากคือ พระภิกษุสงฆ์ สามเณร ในปัจจุบันปกครองให้มีคุณภาพเป็นไปได้ยาก ขาดงบประมาณในการก่อสร้างและการพัฒนาวัดเจ้าอาวาสต้องช่วยเหลือตนเอง ประชาชนไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมระหว่างวัดและชุมชน สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้รับ คือ ควรถวายความรู้ และส่งเสริมให้เจ้าอาวาสเข้าใจทางด้านการบริหารทั่วไป ควรจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการพัฒนาวัดด้านอาคารเสนาสนะเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับเศรษฐกิจปัจจุบัน และควรมีการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ระหว่างวัดและชุมชน ตามลำดับ

จากการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับเจ้าอาวาส ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานของพระพุทธานุสาในฐาณะตำแหน่งเจ้าอาวาสนั้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเข้มแข็งเป็นอย่างมาก และอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญควบคู่กันไปเพื่อความเจริญเพิ่มความสามารถของเจ้าอาวาส คือการได้รับความสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาวัดมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงแห่งพระพุทธานุสาสืบต่อไปในอนาคต

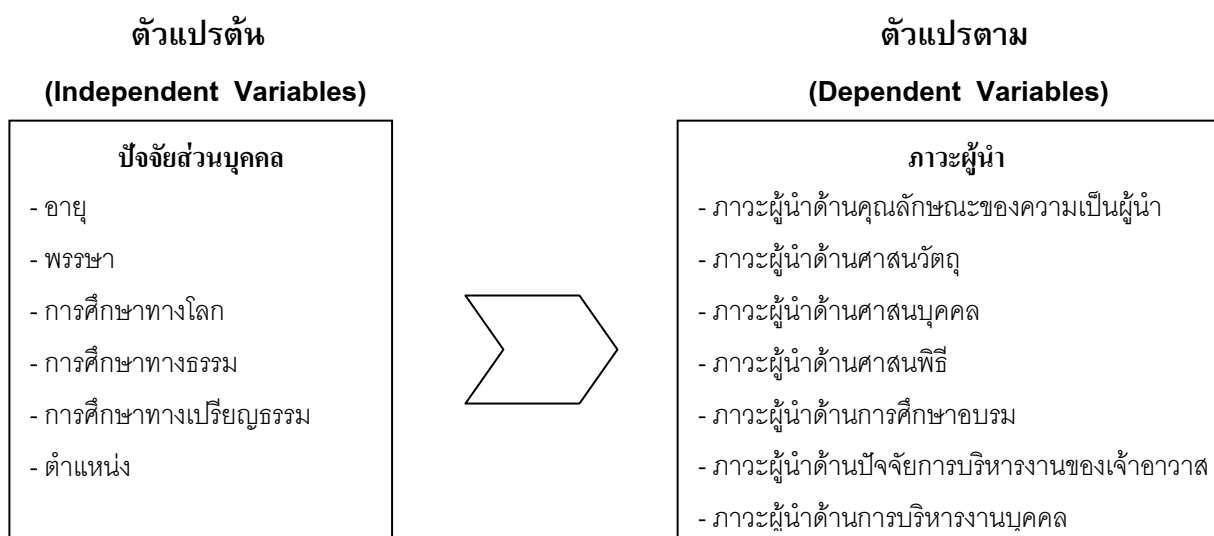
<sup>๕๐</sup> ปกรณ์ ดันสกุล, “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ, ๒๕๔๖), หน้า ก.

## ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหลักอ้างอิงในการกำหนดด้านแต่ละด้านเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีอยู่ ๓ หลักใหญ่ๆ คือ (๑) เจ้าอาวาสบริหารคน (๒) เจ้าอาวาสบริหารงาน (๓) เจ้าอาวาสบริหารเงิน และ การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independence Variables) และตัวแปรตาม (Dependence Variables) ดังนี้

**ตัวแปรต้น (Independence Variables)** ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ พรรษา การศึกษา ตำแหน่ง

**ตัวแปรตาม (Dependence Variables)** ได้แก่ ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ๗ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ๒) ภาวะผู้นำด้านศาสนวัตถุ ๓) ภาวะผู้นำด้านศาสนบุคคล ๔) ภาวะผู้นำด้านศาสนพิธี ๕) ภาวะผู้นำด้านการศึกษาอบรม ๖) ภาวะผู้นำด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส ๗) ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคคล



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

๑. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี ระเบียบ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดกรอบแนวคิด หัวข้อปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัย
๓. กำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
๔. สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา
๕. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์
๖. ทดสอบเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Try out)
๗. ดำเนินการส่งข้อมูลให้กลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล
๘. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล
๙. สรุปและรายงานผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย

### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำนวน ๗๓๘ รูป

#### ๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการสุ่มมาจากพระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จำนวน ๗๓๘ รูป จากการเปิดตารางของยามาเน่ Tora Yamane<sup>๑</sup> ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๕๙ รูป โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ (Cluster Sampling) โดยการแบ่งพระภิกษุออกตามตำบล ได้ ๗ ตำบล ตามสัดส่วนของพระภิกษุรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนตำบล

| ลำดับ | ชื่อตำบล      | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|-------|---------------|--------------|--------------------|
| ๑     | ตำบลกำแพงแสน  | ๑๔๓          | ๕๐                 |
| ๒     | ตำบลทุ่งลูกนก | ๑๑๑          | ๓๙                 |
| ๓     | ตำบลกระต๊อบ   | ๙๓           | ๓๓                 |
| ๔     | ตำบลห้วยขวาง  | ๑๒๑          | ๔๒                 |
| ๕     | ตำบลทุ่งขวาง  | ๑๐๔          | ๓๖                 |
| ๖     | ตำบลดอนข่อย   | ๗๙           | ๒๘                 |
| ๗     | ตำบลห้วยม่วง  | ๘๗           | ๓๑                 |
|       | รวม ๗ ตำบล    | ๗๓๘ รูป      | ๒๕๙ ชุด            |

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอนลักษณะและการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

#### ๓.๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

##### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม

๑) ศึกษาหลักการและทฤษฎี ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้

<sup>๑</sup>สุวีย์ ศิริโกคาภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๙ - ๑๓๐.

- ๒) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
- ๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- ๔) สร้างเครื่องมือ
- ๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข
- ๖) นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- ๗) ปรับปรุงแก้ไข
- ๘) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### ๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

#### ๑) ลักษณะของเครื่องมือสำหรับการแจกแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของการศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะการปกครองของเจ้าอาวาส จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สุดท้ายศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา การศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาเปรียญธรรม ตำแหน่ง

**ตอนที่ ๒** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความคิดเห็นจากคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีลักษณะเป็น มาตรฐานส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ๕ หมายถึงระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- ๔ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
- ๓ หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
- ๒ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
- ๑ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์<sup>๒</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายความว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายความว่า ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

**ตอนที่ ๓** ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของภาวะผู้นำเจ้าอาวาส ในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

### ๓.๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธาน  
และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมา  
ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน (ภาคผนวก ก.) เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ  
และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพ  
ของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)<sup>๓</sup> ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๕ ถึง  
๑.๐ มีบางข้อที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า ๐.๕ จึงต้องปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของ  
ผู้เชี่ยวชาญ

๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว  
ไปทดลองใช้ (Try-out) กับพระภิกษุที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ รูป เพื่อหา  
ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>๔</sup>  
ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ .๙๗๕๔

๔. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
เพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

<sup>๒</sup> ประภอบ กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพฯ  
มหานคร : ดานสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๓ - ๒๔๔

<sup>๔</sup> Lee J. Cronbach, **Essentials of psychological testing**, 4<sup>th</sup> ed., (New York : Harper &  
Row, 1971), p 79.



### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

๓.๔.๑ ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากพระสงฆ์ สังกัดคณะสงฆ์มหานิกายทั้งหมด ในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

๓.๔.๒ ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอเชิญคณาจารย์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๓.๔.๓ ขอนหนังสือ จากเจ้าคณะอำเภอกำแพงแสนเพื่อแจกแบบสอบถามให้กับพระสงฆ์ในเขตอำเภอกำแพงแสนทั้งหมด

๓.๔.๔ ติดต่oprสานงาน ส่งแบบสอบถามให้พระสงฆ์ ในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมโดยผู้วิจัยจัดส่งและเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

๓.๔.๕ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้ประชากรชาวบ้าน โดยการไปด้วยตนเอง

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

๑. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้อง

๒. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์

๓. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒) ระดับความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของพระภิกษุที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใช้สถิติการวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตาม อายุ พรรษา การศึกษาทางโลก การศึกษาทางธรรม การศึกษาทางเปรียญธรรม ตำแหน่ง ใช้การทดสอบค่า ที่ t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองตัว และการทดสอบค่า เอฟ (f-test) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามตัวขึ้นไปเมื่อพบว่ามีความแตกต่างจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการหาผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD)

๔) ข้อคำถามปลายเปิดที่แสดงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะวิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Technique)

### ๓.๕.๒ วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย

๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอโดยใช้ตารางประกอบด้วยค่าความถี่ และร้อยละ

๒) ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นข้อมูลมาตราส่วนประเมินค่า นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๓) ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด ในเรื่องความคิดเห็น ถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในภาวะผู้นำเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม วิเคราะห์เนื้อหาสาระประเด็นสำคัญ แล้วนำเสนอเป็นการเขียนแบบความเรียง

## บทที่ ๔

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน ในการเป็นผู้นำบริหารจัดการในวัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็น ของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามสถานภาพส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาวិเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในกรณีของภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส บริหารกิจการหมู่สงฆ์ภายในวัด ในอำเภอกำแพงแสน จำแนกตามตัวแปรอิสระ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่ง การนำเสนอออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

๔.๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของพระภิกษุในเขตอำเภอกำแพงแสน

๔.๒ ความคิดเห็นของพระภิกษุ ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม แบ่งตามหลักของภาวะผู้นำ ๗ ด้าน คือ

๔.๒.๑ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

๔.๒.๒ ด้านศาสนวัตถุ

๔.๒.๓ ด้านศาสนบุคคล

๔.๒.๔ ด้านศาสนพิธี

๔.๒.๕ ด้านการศึกษาอบรม

๔.๒.๖ ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

๔.๒.๗ ด้านการบริหารงานบุคคล

๔.๓ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อของภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามความคิดเห็นของพระภิกษุสามเณรในอำเภอกำแพงแสน

#### ๔.๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของพระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนบุคคลของพระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพ อายุ พรรษา การศึกษาทางโลก การศึกษาทางธรรม การศึกษาทางเปรียญธรรม ตำแหน่ง รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (n = ๒๕๙)

| ข้อมูลส่วนบุคคล           | จำนวน (รูป) | ร้อยละ |
|---------------------------|-------------|--------|
| <b>๑. อายุ</b>            |             |        |
| ๒๑ - ๓๐ ปี                | ๑๔๗         | ๕๖.๘   |
| ๓๑ - ๔๐ ปี                | ๖๓          | ๒๔.๓   |
| ๔๑ ปีขึ้นไป               | ๔๙          | ๑๘.๙   |
| <b>๒. พรรษา</b>           |             |        |
| ๑ - ๕ พรรษา               | ๑๘๕         | ๗๑.๔   |
| ๖ - ๑๐ พรรษา              | ๓๒          | ๑๒.๔   |
| ๑๑ - ๒๐ พรรษา             | ๒๙          | ๑๑.๒   |
| ๒๑ พรรษาขึ้นไป            | ๑๓          | ๕.๐    |
| <b>๓. การศึกษาทางโลก</b>  |             |        |
| ต่ำกว่าประถมศึกษา         | ๑๗          | ๖.๖    |
| ประถมศึกษา                | ๕๔          | ๒๐.๘   |
| มัธยมศึกษา                | ๑๑๖         | ๔๔.๘   |
| ปริญญาตรีหรือสูงกว่า      | ๗๒          | ๒๗.๘   |
| <b>๔. การศึกษาทางธรรม</b> |             |        |
| นักธรรมชั้นตรี            | ๑๐๗         | ๔๑.๓   |
| นักธรรมชั้นโท             | ๔๓          | ๑๖.๖   |
| นักธรรมชั้นเอก            | ๗๗          | ๒๙.๗   |
| ไม่เรียนนักธรรม           | ๓๒          | ๑๒.๔   |

## ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล                 | จำนวน (รูป) | ร้อยละ |
|---------------------------------|-------------|--------|
| <b>๕. การศึกษาทางเปรียญธรรม</b> |             |        |
| ประโยค ๑ - ๓                    | ๑๖          | ๖.๒    |
| เปรียญธรรม ๔ - ๖                | ๒           | ๐.๘    |
| เปรียญธรรม ๗ - ๘                | ๑           | ๐.๔    |
| ไม่ได้เรียน                     | ๒๔๐         | ๙๒.๗   |
| <b>๖. ตำแหน่ง</b>               |             |        |
| รองเจ้าอาวาส                    | ๘           | ๓.๑    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส                | ๖           | ๒.๓    |
| พระลูกวัด                       | ๒๓๕         | ๙๐.๗   |
| อื่น ๆ (เจ้าอาวาส)              | ๑๐          | ๓.๙    |

จากตารางที่ ๔.๑ ซึ่งเป็นการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม อายุ พรรษา การศึกษาทางโลก การศึกษาทางธรรม การศึกษาทางเปรียญธรรม และตำแหน่ง

อายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีอายุ ๒๑ - ๓๐ ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘ รองลงมา คือ อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๓ รองลงมาคือ อายุ ๔๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐ ตามลำดับ

พรรษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีพรรษา ๑ - ๕ พรรษามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔ รองลงมาคือ ๖ - ๑๐ พรรษา คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔ รองลงมาคือ ๑๑ - ๒๐ พรรษา คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๒ และ ๒๑ พรรษาขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๕.๐ ตามลำดับ

การศึกษาทางโลก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีมัธยมศึกษา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๘ รองลงมาคือ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘ รองลงมาคือ ประถมศึกษา คิดเป็น ร้อยละ ๒๐.๘ และต่ำกว่าประถมศึกษาคิดเป็นร้อยละ ๖.๖ ตามลำดับ

การศึกษาทางธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย นักธรรมชั้นตรี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓ รองลงมาคือ นักธรรมชั้นเอก คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗ รองลงมาคือ นักธรรมชั้นโท คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๖ และไม่ได้เรียนนักธรรม คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔ ตามลำดับ

การศึกษาทางเปรียญธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ไม่ได้เรียนเปรียญธรรม มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๙๒.๗ รองลงมาคือ ประโยค ๑ - ๓ คิดเป็นร้อยละ ๖.๒ รองลงมาคือ เปรียญธรรม ๔ - ๖ คิดเป็นร้อยละ ๐.๘ และเปรียญธรรม ๗ - ๘ คิดเป็นร้อยละ ๐.๔ ตามลำดับ

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีพระลูกวัดมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๙๐.๗ รองลงมา เจ้าอาวาส คิดเป็นร้อยละ ๓.๙ รองลงมา รองเจ้าอาวาส คิดเป็นร้อยละ ๓.๑ และผู้ช่วยเจ้าอาวาส คิดเป็นร้อยละ ๒.๓

#### ๔.๒ ความคิดเห็นของพระภิกษุ ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม แบ่งตามด้านในการบริหาร ๗ ด้าน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนพิธี ด้านการศึกษาอบรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส และด้านการบริหารงานบุคคล รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒ - ๔.๙

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |      |          |
|--|-----------------------------|------|----------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D. | การแปลผล |
| ๑. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ                           | ๓.๘๔                        | ๐.๖๐ | มาก      |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ                                       | ๓.๗๗                        | ๐.๕๘ | มาก      |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล                                       | ๓.๘๕                        | ๐.๖๔ | มาก      |
| ๔. ด้านศาสนพิธี  | ๓.๗๖                        | ๐.๖๓ | มาก      |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                    | ๓.๙๑                        | ๐.๖๔ | มาก      |
| ๖. ปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                      | ๓.๗๘                        | ๐.๖๓ | มาก      |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                               | ๓.๗๐                        | ๐.๖๓ | มาก      |
| ภาพรวมทั้ง ๗ ด้าน                                      | ๓.๘๐                        | ๐.๖๒ | มาก      |

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสทั้ง ๗ ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในวัดและชุมชน ในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนพิธี ด้านการศึกษาอบรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ  
(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสด้าน<br>คุณลักษณะของภาวะผู้นำ   | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |             |            |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D.        | การแปลผล   |
| ๑. มีความรู้ความสามารถ และมีนิสัยทัศน์ รู้แนวทางของการพัฒนา เพื่อความเจริญ และความเป็นกฐระเบียบเรียบร้อย | ๓.๘๖                        | ๐.๖๘        | มาก        |
| ๒. มีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาวัด และการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา                | ๓.๘๑                        | ๐.๗๔        | มาก        |
| ๓. ความเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในการกระทำ และเชื่อมั่นในการตัดสินใจ   | ๓.๘๑                        | ๐.๘๐        | มาก        |
| ๔. มีแนวทางของการปกครองวัด และชุมชนตามแบบธรรมาธิปไตย   | ๓.๗๖                        | ๐.๘๓        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>๓.๘๓</b>                 | <b>๐.๗๖</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ โดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำ  
ของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนวัตถุ

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ด้านศาสนวัตถุ   | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |             |            |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D.        | การแปลผล   |
| ๑. มีการเอาใจใส่ในการบูรณะปรับปรุง และปฏิสังขรณ์<br>ศาสนสถานภายในวัด               | ๓.๙๒                        | ๐.๖๘        | มาก        |
| ๒. มีแนวคิดและสร้างศาสนวัตถุเหมาะสมกับพื้นที่ ใน<br>วัดและเป็นระเบียบ              | ๓.๙๑                        | ๐.๗๗        | มาก        |
| ๓. มีการควบคุมดูแล การก่อสร้างให้สอดคล้องกับ<br>ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย | ๓.๖๔                        | ๐.๗๘        | มาก        |
| ๔. มีการปรับปรุงสภาพพื้นที่วัดให้เหมาะกับการจัด<br>กิจกรรม และมีความสงบรวมเย็น     | ๓.๘๑                        | ๐.๘๑        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>๓.๗๗</b>                 | <b>๐.๗๖</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความ  
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านศาสนวัตถุโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ๓.๗๗ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม  
มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสด้านศาสนวัตถุอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ



ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำ  
ของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนบุคคล  
(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ด้านศาสนบุคคล   | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |             |            |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D.        | การแปลผล   |
| ๑. มีการคัดกรองบุคคลตามกฎระเบียบโดยไม่ละเลย<br>สำหรับผู้ที่เข้ามาบวชเรียน                      | ๓.๙๙                        | ๐.๗๘        | มาก        |
| ๒. มีการอบรมสั่งสอนข้อวินัยเบื้องต้นแก่พระภิกษุ<br>สามเณรใหม่ เพื่อประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง  | ๔.๐๕                        | ๐.๗๘        | มาก        |
| ๓. มีการตักเตือน ติดตาม และดูแลพฤติกรรมของ<br>พระภิกษุสามเณร และเมื่อผู้นั้นออกนอกกลุ่มนอกรทาง | ๓.๙๑                        | ๐.๘๗        | มาก        |
| ๔. มีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรสามารถอบรมสั่ง<br>สอนธรรมะแก่ประชาชน                         | ๓.๔๖                        | ๐.๘๕        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>๓.๘๕</b>                 | <b>๐.๘๒</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความ  
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านศาสนบุคคลโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ๓.๘๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัด  
นครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านศาสนบุคคลอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำ  
ของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนพิธี

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ด้านศาสนพิธี   | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |      |          |
|---|-----------------------------|------|----------|
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | การแปลผล |
| ๑. มีการปรับปรุงรูปแบบของการประกอบศาสนพิธีให้มีความเหมาะสม                            | ๓.๗๔                        | ๐.๗๖ | มาก      |
| ๒. มีการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนได้เข้าร่วมในกิจกรรม และพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา         | ๓.๘๙                        | ๐.๗๑ | มาก      |
| ๓. มีการอำนวยความสะดวก แก่ผู้กระทำกิจกรรม และพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา                   | ๓.๘๙                        | ๐.๘๘ | มาก      |
| ๔. มีการส่งเสริมให้มีการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน และการอุปสมบทหมู่เนื่องในวันสำคัญต่างๆ | ๓.๕๒                        | ๐.๘๕ | มาก      |
| ภาพรวม  | ๓.๗๖                        | ๐.๘๐ | มาก      |

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านศาสนพิธีโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านศาสนพิธีอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำ  
ของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการศึกษาอบรม

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ด้านการศึกษาอบรม  | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |             |            |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D.        | การแปลผล   |
| ๑. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้นักธรรม ธรรมศึกษาและบาลี<br>แก่พระภิกษุสามเณร และเยาวชน    | ๔.๑๙                        | ๐.๘๐        | มาก        |
| ๒. มีการส่งเสริมการเรียนรู้พระปริยัติสายสามัญแก่<br>พระภิกษุ สามเณร                      | ๓.๗๖                        | ๐.๙๑        | มาก        |
| ๓. มีการส่งเสริมให้มีการอบรมจริยธรรม และการ<br>บำเพ็ญกรรมฐานแก่พระภิกษุสามเณร และประชาชน | ๓.๖๓                        | ๐.๘๐        | มาก        |
| ๔. มีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรภายในวัดทำวัตร<br>หรือไหว้พระสวดมนต์เช้า - เย็น        | ๔.๐๖                        | ๐.๘๗        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>๓.๙๑</b>                 | <b>๐.๘๔</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความ  
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านการศึกษาอบรมโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก มีค่า  
เฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๑ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัด  
นครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านการศึกษาอบรมอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                              | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |             |            |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D.        | การแปลผล   |
| ๑. มีการแต่งตั้ง แบ่งงาน หรือการจัดหน่วยงานให้กับบุคคลที่อยู่ในสายงานการบังคับบัญชา      | ๓.๗๙                        | ๐.๗๖        | มาก        |
| ๒. มีความสามารถในการเลือกใช้อุปุคณากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของงานด้านต่างๆ          | ๓.๘๘                        | ๐.๗๘        | มาก        |
| ๓. มีความสามารถในการชี้แจงการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย | ๓.๗๔                        | ๐.๘๕        | มาก        |
| ๔. มีการดำเนินการประชุมชี้แจง และการกำหนดแนวทางในการร่วมกันประสานงาน                     | ๓.๗๐                        | ๐.๗๙        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>๓.๗๗</b>                 | <b>๐.๗๙</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาสอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำ  
ของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารงานบุคคล  
(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ด้านการบริหารงานบุคคล   | ระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ |             |            |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$                   | S.D.        | การแปลผล   |
| ๑. มีการคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้ามาทำงานได้<br>อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา | ๓.๗๑                        | ๐.๗๙        | มาก        |
| ๒. มีการจัดกิจกรรม หรือการจัดประชุมอบรมเพื่อเป็น<br>การพัฒนาความรู้                            | ๓.๖๘                        | ๐.๘๑        | มาก        |
| ๓. มีการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน   | ๓.๗๗                        | ๐.๗๘        | มาก        |
| ๔. มีการแต่งตั้งบุคคล จัดหางบประมาณที่ใช้ในการ<br>ติดต่อประสานงานกับองค์กรอื่นๆ                | ๓.๖๖                        | ๐.๘๔        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>๓.๗๐</b>                 | <b>๐.๘๐</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีความ  
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน  
จังหวัดนครปฐม มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ใน  
ระดับมาก ทุกข้อ

#### ๔.๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัด  
นครปฐม ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร ได้แก่ อายุ พรรษา  
การศึกษาทางโลก การศึกษาทางธรรม การศึกษาทางเปรียญธรรม และตำแหน่ง โดยแสดงการ  
วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ตามสมมติฐานที่ ๑ - ๖

สมมติฐานที่ ๑ พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุ (n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน<br>จังหวัดนครปฐม | อายุ                   |      |                       |      |                        |      | F     | Sig. |
|---|------------------------|------|-----------------------|------|------------------------|------|-------|------|
|   | ๒๑ - ๓๐ ปี<br>(๑๔๗ คน) |      | ๓๑ - ๔๐ ปี<br>(๖๓ คน) |      | ๔๑ ปีขึ้นไป<br>(๔๙ คน) |      |       |      |
|   | $\bar{X}$              | S.D. | $\bar{X}$             | S.D. | $\bar{X}$              | S.D. |       |      |
| ๑. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                              | ๓.๗๙                   | .๕๗๖ | ๓.๘๗                  | .๖๓๗ | ๓.๙๒                   | .๖๔๑ | .๙๔๖  | .๓๙๐ |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ  | ๓.๗๒                   | .๕๕๘ | ๓.๘๒                  | .๖๒๔ | ๓.๘๖                   | .๖๒๗ | ๑.๔๑๕ | .๒๔๕ |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล  | ๓.๘๐                   | .๖๓๖ | ๓.๘๔                  | .๖๒๗ | ๔.๐๒                   | .๖๕๔ | ๒.๒๘๑ | .๑๐๔ |
| ๔. ด้านศาสนพิธี   | ๓.๗๐                   | .๖๓๐ | ๓.๘๕                  | .๕๘๖ | ๓.๘๔                   | .๖๙๕ | ๑.๗๐๘ | .๑๘๓ |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                       | ๓.๘๘                   | .๖๑๘ | ๓.๙๖                  | .๖๔๕ | ๓.๙๕                   | .๗๓๘ | .๕๒๖  | .๕๙๑ |
| ๖. ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                     | ๓.๗๕                   | .๖๑๕ | ๓.๘๗                  | .๖๓๙ | ๓.๗๖                   | .๖๘๙ | .๘๔๘  | .๔๒๙ |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                                  | ๓.๖๙                   | .๕๙๑ | ๓.๘๐                  | .๖๒๔ | ๓.๖๓                   | .๗๗๔ | ๑.๐๗๙ | .๓๔๑ |
| ภาพรวม  | ๓.๗๖                   | .๖๐๓ | ๓.๘๕                  | .๖๒๖ | ๓.๘๕                   | .๖๘๙ | ๑.๒๕๗ | .๓๒๖ |

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพระภิกษุที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนพิธี ด้านการศึกษาอบรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส และด้านการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๒ พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามพรรษา

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน<br>จังหวัดนครปฐม | พรรษา                   |      |                         |      |                          |      |                           |      | F       | Sig. |
|---|-------------------------|------|-------------------------|------|--------------------------|------|---------------------------|------|---------|------|
|   | ๑ - ๕ พรรษา<br>(๑๘๕ คน) |      | ๖ - ๑๐ พรรษา<br>(๓๒ คน) |      | ๑๑ - ๒๐ พรรษา<br>(๒๙ คน) |      | ๒๑ พรรษาขึ้นไป<br>(๑๓ คน) |      |         |      |
|   | $\bar{X}$               | S.D. | $\bar{X}$               | S.D. | $\bar{X}$                | S.D. | $\bar{X}$                 | S.D. |         |      |
| ๑. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                              | ๓.๗๘                    | .๕๗๘ | ๓.๘๐                    | .๖๑๔ | ๔.๑๓                     | .๖๓๕ | ๔.๐๗                      | .๖๗๒ | ๓.๖๙๗*  | .๐๑๒ |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ  | ๓.๖๗                    | .๕๔๖ | ๓.๘๘                    | .๗๑๘ | ๔.๑๓                     | .๕๐๗ | ๔.๐๓                      | .๖๒๗ | ๗.๐๐๒** | .๐๐๐ |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล  | ๓.๗๙                    | .๖๔๑ | ๓.๘๗                    | .๗๐๔ | ๔.๐๗                     | .๕๕๙ | ๔.๑๓                      | .๕๐๖ | ๒.๕๕๗   | .๐๕๖ |
| ๔. ด้านศาสนพิธี   | ๓.๗๔                    | .๕๘๖ | ๓.๘๒                    | .๗๒๐ | ๓.๘๐                     | .๖๓๑ | ๓.๘๒                      | .๕๐๓ | .๑๙๓    | .๙๐๑ |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                       | ๓.๘๕                    | .๖๓๙ | ๔.๐๒                    | .๗๑๓ | ๔.๑๗                     | .๕๒๒ | ๓.๙๖                      | .๗๔๑ | ๒.๔๐๖   | .๐๖๘ |
| ๖. ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                     | ๓.๗๕                    | .๖๒๓ | ๓.๘๕                    | .๗๒๙ | ๓.๘๙                     | .๕๙๒ | ๓.๗๘                      | .๖๙๑ | .๕๗๐    | .๖๓๕ |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                                  | ๓.๖๙                    | .๕๙๗ | ๓.๖๘                    | .๗๗๕ | ๓.๘๔                     | .๖๕๒ | ๓.๗๓                      | .๘๑๙ | .๕๐๔    | .๖๘๐ |
| ภาพรวม  | ๓.๗๕                    | .๖๐๑ | ๓.๘๔                    | .๗๓๙ | ๔.๐๐                     | .๕๘๕ | ๓.๙๓                      | .๖๕๑ | ๒.๔๑๗   | .๓๓๖ |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และด้านศาสนวัตถุ มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนพิธี ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส ด้านการศึกษาอบรม และด้านการบริหารงานบุคคล ที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และด้านศาสนวัตถุ จำแนกตามพรรษาด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๒ - ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๑๒ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามพรรษา ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

(n = ๒๕๙)

| พรรษา          | $\bar{X}$ | พรรษา          |                 |                  |                   |
|----------------|-----------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|
|                |           | ๑ - ๕<br>พรรษา | ๖ - ๑๐<br>พรรษา | ๑๐ - ๒๐<br>พรรษา | ๒๑<br>พรรษาขึ้นไป |
|                |           | ๓.๗๘           | ๓.๘๐            | ๔.๑๓             | ๔.๐๗              |
| ๑ - ๕ พรรษา    | ๓.๗๘      | -              | -๐.๐๒*          | -๐.๓๕*           | -๐.๒๙*            |
| ๖ - ๑๐ พรรษา   | ๓.๘๐      | -              | -               | -๐.๓๓*           | -๐.๒๗*            |
| ๑๐ - ๒๐ พรรษา  | ๔.๑๓      | -              | -               | -                | ๐.๐๖              |
| ๒๑ พรรษาขึ้นไป | ๔.๐๗      | -              | -               | -                | -                 |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่าพระภิกษุที่มี ๑ - ๕ พรรษา ๖ - ๑๐ พรรษา ๑๐ - ๒๐ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษาในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีพรรษาในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ ๔.๑๓ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามพรรษา ด้านศาสนวัตถุ

(n = ๒๕๙)

| พรรษา          | $\bar{X}$ | พรรษา          |                 |                  |                   |
|----------------|-----------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|
|                |           | ๑ - ๕<br>พรรษา | ๖ - ๑๐<br>พรรษา | ๑๐ - ๒๐<br>พรรษา | ๒๑<br>พรรษาขึ้นไป |
|                |           | ๓.๖๗           | ๓.๘๘            | ๔.๑๓             | ๔.๐๓              |
| ๑ - ๕ พรรษา    | ๓.๖๗      | -              | -๐.๒๑*          | -๐.๔๖*           | -๐.๓๖*            |
| ๖ - ๑๐ พรรษา   | ๓.๘๘      | -              | -               | -๐.๒๕*           | -๐.๑๕*            |
| ๑๐ - ๒๐ พรรษา  | ๔.๑๓      | -              | -               | -                | ๐.๑๐              |
| ๒๑ พรรษาขึ้นไป | ๔.๐๓      | -              | -               | -                | -                 |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่าพระภิกษุที่มี ๑ - ๕ พรรษา ๖ - ๑๐ พรรษา ๑๐ - ๒๐ พรรษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนวัตถุ มากกว่า พระภิกษุที่มีพรรษาในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีพรรษาในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๓ พระภิกษุที่การศึกษาทางโลกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามการศึกษาทางโลก

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน<br>จังหวัดนครปฐม | การศึกษาทางโลก               |      |                       |      |                        |      |                                 |      | F       | Sig. |
|---|------------------------------|------|-----------------------|------|------------------------|------|---------------------------------|------|---------|------|
|   | ต่ำกว่าประถมศึกษา<br>(๑๗ คน) |      | ประถมศึกษา<br>(๕๔ คน) |      | มัธยมศึกษา<br>(๑๑๖ คน) |      | ปริญญาตรีหรือสูงกว่า<br>(๗๒ คน) |      |         |      |
|   | $\bar{X}$                    | S.D. | $\bar{X}$             | S.D. | $\bar{X}$              | S.D. | $\bar{X}$                       | S.D. |         |      |
| ๑. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                              | ๓.๙๔                         | .๘๓๑ | ๓.๕๗                  | .๕๙๔ | ๓.๙๖                   | .๕๙๓ | ๓.๘๑                            | .๕๐๖ | ๕.๔๓๙** | .๐๐๑ |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ  | ๓.๕๕                         | .๘๐๒ | ๓.๕๙                  | .๗๐๖ | ๓.๘๘                   | .๕๓๐ | ๓.๗๗                            | .๔๘๑ | ๓.๙๕๒*  | .๐๐๙ |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล  | ๓.๖๗                         | .๘๓๗ | ๓.๖๕                  | .๘๕๑ | ๔.๐๐                   | .๕๗๔ | ๓.๘๑                            | .๔๒๗ | ๔.๔๗๕*  | .๐๐๔ |
| ๔. ด้านศาสนพิธี   | ๓.๗๐                         | .๘๓๙ | ๓.๖๙                  | .๘๘๘ | ๓.๘๔                   | .๕๕๖ | ๓.๗๑                            | .๔๔๔ | .๙๓๖    | .๔๒๔ |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                       | ๓.๕๐                         | .๘๖๑ | ๓.๘๒                  | .๘๓๗ | ๓.๙๗                   | .๕๖๐ | ๓.๙๙                            | .๕๑๕ | ๓.๔๔๓*  | .๐๑๗ |
| ๖. ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                     | ๓.๗๒                         | .๗๑๗ | ๓.๖๗                  | .๘๒๒ | ๓.๘๘                   | .๕๘๘ | ๓.๗๐                            | .๕๐๓ | ๑.๙๗๓   | .๑๑๙ |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                                  | ๓.๕๘                         | .๗๔๙ | ๓.๖๐                  | .๘๕๕ | ๓.๗๖                   | .๕๔๕ | ๓.๗๒                            | .๕๕๑ | ๑.๐๖๙   | .๓๖๓ |
| ภาพรวม  | ๓.๖๖                         | .๘๐๕ | ๓.๖๕                  | .๗๙๓ | ๓.๘๙                   | .๕๖๓ | ๓.๗๘                            | .๔๘๙ | ๓.๐๑๔   | .๑๓๓ |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางโลกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางโลกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล และด้านการศึกษาอบรม มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านศาสนพิธี ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส และด้านการบริหารงานบุคคล ที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล และด้านการศึกษาอบรม จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๕ - ๔.๑๘

ตารางที่ ๔.๑๕ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (n = ๒๕๙)

| พรรษา                    | $\bar{X}$ | การศึกษาทางโลก        |            |            |                          |
|--------------------------|-----------|-----------------------|------------|------------|--------------------------|
|                          |           | ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา | ประถมศึกษา | มัธยมศึกษา | ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า |
|                          |           | ๓.๙๔                  | ๓.๕๗       | ๓.๙๖       | ๓.๘๑                     |
| ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา    | ๓.๙๔      | -                     | ๐.๓๗       | -๐.๐๒*     | ๐.๑๓                     |
| ประถมศึกษา               | ๓.๕๗      | -                     | -          | -๐.๓๙*     | -๐.๒๔*                   |
| มัธยมศึกษา               | ๓.๙๖      | -                     | -          | -          | ๐.๑๕                     |
| ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า | ๓.๘๑      | -                     | -          | -          | -                        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่าพระภิกษุที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำมากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๖ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านศาสนวัตถุ (n = ๒๕๙)

| พรรษา                    | $\bar{X}$ | การศึกษาทางโลก        |            |            |                          |
|--------------------------|-----------|-----------------------|------------|------------|--------------------------|
|                          |           | ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา | ประถมศึกษา | มัธยมศึกษา | ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า |
|                          |           | ๓.๕๕                  | ๓.๖๙       | ๓.๘๘       | ๓.๗๗                     |
| ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา    | ๓.๕๕      | -                     | -๐.๑๔*     | -๐.๓๓*     | -๐.๒๒*                   |
| ประถมศึกษา               | ๓.๖๙      | -                     | -          | -๐.๑๙*     | -๐.๐๘*                   |
| มัธยมศึกษา               | ๓.๘๘      | -                     | -          | -          | ๐.๑๑                     |
| ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า | ๓.๗๗      | -                     | -          | -          | -                        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนวัตถุ มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านศาสนบุคคล

(n = ๒๕๙)

| พรรษา                    | $\bar{X}$ | การศึกษาทางโลก        |            |            |                          |
|--------------------------|-----------|-----------------------|------------|------------|--------------------------|
|                          |           | ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา | ประถมศึกษา | มัธยมศึกษา | ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า |
|                          |           | ๓.๖๗                  | ๓.๖๕       | ๔.๐๐       | ๓.๘๑                     |
| ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา    | ๓.๖๗      | -                     | ๐.๐๒*      | -๐.๓๓*     | -๐.๑๔*                   |
| ประถมศึกษา               | ๓.๖๕      | -                     | -          | -๐.๓๕*     | -๐.๑๔*                   |
| มัธยมศึกษา               | ๔.๐๐      | -                     | -          | -          | ๐.๑๙                     |
| ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า | ๓.๘๑      | -                     | -          | -          | -                        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนบุคคล มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๘ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางโลก ด้านการศึกษาอบรม

(n = ๒๕๙)

| พรรษา                    | $\bar{X}$ | การศึกษาทางโลก        |            |            |                          |
|--------------------------|-----------|-----------------------|------------|------------|--------------------------|
|                          |           | ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา | ประถมศึกษา | มัธยมศึกษา | ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า |
|                          |           | ๓.๕๐                  | ๓.๘๒       | ๓.๙๗       | ๓.๙๙                     |
| ต่ำกว่า<br>ประถมศึกษา    | ๓.๕๐      | -                     | -๐.๓๒*     | -๐.๔๗*     | -๐.๔๙*                   |
| ประถมศึกษา               | ๓.๘๒      | -                     | -          | -๐.๑๕*     | -๐.๑๗*                   |
| มัธยมศึกษา               | ๓.๙๗      | -                     | -          | -          | -๐.๐๒*                   |
| ปริญญาตรี<br>หรือสูงกว่า | ๓.๙๙      | -                     | -          | -          | -                        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่าพระภิกษุที่มีการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านการศึกษาอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๔ พระภิกษุที่การศึกษาทางธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๙ การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามการ  
ศึกษาทางธรรม

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน<br>จังหวัดนครปฐม | การศึกษาทางธรรม             |      |                           |      |                            |      |                                |      | F       | Sig. |
|---|-----------------------------|------|---------------------------|------|----------------------------|------|--------------------------------|------|---------|------|
|   | นักรธรรมชั้นตรี<br>(๑๐๗ คน) |      | นักรธรรมชั้นโท<br>(๔๓ คน) |      | นักรธรรมชั้นเอก<br>(๗๗ คน) |      | ไม่ได้เรียนนักรธรรม<br>(๓๒ คน) |      |         |      |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | $\bar{X}$                 | S.D. | $\bar{X}$                  | S.D. | $\bar{X}$                      | S.D. |         |      |
| ๑. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                              | ๓.๗๓                        | .๕๑๘ | ๓.๗๙                      | .๖๓๖ | ๔.๐๙                       | .๖๑๙ | ๓.๖๔                           | .๖๒๑ | ๗.๔๙๔** | .๐๐๐ |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ  | ๓.๗๐                        | .๕๓๒ | ๓.๗๓                      | .๕๔๕ | ๔.๐๐                       | .๕๘๔ | ๓.๔๙                           | .๖๖๗ | ๗.๕๓๑** | .๐๐๐ |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล  | ๓.๗๖                        | .๕๕๕ | ๓.๙๐                      | .๖๙๒ | ๔.๑๑                       | .๕๘๖ | ๓.๔๘                           | .๗๒๙ | ๙.๓๑๗** | .๐๐๐ |
| ๔. ด้านศาสนพิธี   | ๓.๗๘                        | .๕๕๐ | ๓.๗๒                      | .๖๙๑ | ๓.๘๖                       | .๖๘๕ | ๓.๕๓                           | .๖๕๖ | ๒.๑๘๓   | .๐๙๑ |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                       | ๓.๘๙                        | .๕๘๗ | ๓.๙๗                      | .๗๒๙ | ๔.๐๖                       | .๖๑๘ | ๓.๕๔                           | .๖๗๐ | ๕.๒๙๒** | .๐๐๑ |
| ๖. ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                     | ๓.๗๒                        | .๕๔๙ | ๓.๗๗                      | .๖๘๐ | ๓.๙๕                       | .๖๕๒ | ๓.๕๙                           | .๗๓๑ | ๓.๑๕๕*  | .๐๒๕ |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                                  | ๓.๗๔                        | .๕๕๑ | ๓.๖๔                      | .๖๐๕ | ๓.๗๘                       | .๖๗๕ | ๓.๔๘                           | .๘๐๘ | ๑.๙๙๑   | .๑๑๖ |
| ภาพรวม  | ๓.๗๖                        | .๕๔๘ | ๓.๗๘                      | .๖๕๔ | ๓.๙๗                       | .๖๓๑ | ๓.๕๓                           | .๖๙๗ | ๕.๒๘๐*  | .๐๓๓ |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านการศึกษาอบรม และด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านศาสนพิธี และด้านการบริหารงานบุคคล ที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านการศึกษาอบรม และด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๐ - ๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๐ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางธรรม โดยภาพรวม (n = ๒๕๙)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | การศึกษาทางธรรม    |                   |                    |                        |
|------------------------|-----------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
|                        |           | นักธรรม<br>ชั้นตรี | นักธรรม<br>ชั้นโท | นักธรรม<br>ชั้นเอก | ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม |
|                        |           | ๓.๗๖               | ๓.๗๘              | ๓.๙๗               | ๓.๕๓                   |
| นักธรรมชั้นตรี         | ๓.๗๖      | -                  | -๐.๐๒*            | -๐.๒๑*             | ๐.๒๓                   |
| นักธรรมชั้นโท          | ๓.๗๘      | -                  | -                 | -๐.๑๙*             | ๐.๒๕                   |
| นักธรรมชั้นเอก         | ๓.๙๗      | -                  | -                 | -                  | ๐.๔๔                   |
| ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม | ๓.๕๓      | -                  | -                 | -                  | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕



จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า โดยภาพรวมแล้ว พระภิกษุที่ได้นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๑ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (n = ๒๕๙)

| พรรษา              | $\bar{X}$ | การศึกษาทางธรรม |               |                |                    |
|--------------------|-----------|-----------------|---------------|----------------|--------------------|
|                    |           | นักธรรมชั้นตรี  | นักธรรมชั้นโท | นักธรรมชั้นเอก | ไม่ได้เรียนนักธรรม |
|                    |           | ๓.๗๓            | ๓.๗๙          | ๔.๐๙           | ๓.๖๔               |
| นักธรรมชั้นตรี     | ๓.๗๓      | -               | -๐.๐๖*        | -๐.๓๖*         | ๐.๐๙               |
| นักธรรมชั้นโท      | ๓.๗๙      | -               | -             | -๐.๓๐*         | ๐.๑๕               |
| นักธรรมชั้นเอก     | ๔.๐๙      | -               | -             | -              | ๐.๔๕               |
| ไม่ได้เรียนนักธรรม | ๓.๖๔      | -               | -             | -              | -                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่าพระภิกษุที่ได้นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๒ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านศาสนวัตถุ (n = ๒๕๙)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | การศึกษาทางธรรม    |                   |                    |                        |
|------------------------|-----------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
|                        |           | นักธรรม<br>ชั้นตรี | นักธรรม<br>ชั้นโท | นักธรรม<br>ชั้นเอก | ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม |
|                        |           | ๓.๗๐               | ๓.๗๓              | ๔.๐๐               | ๓.๔๙                   |
| นักธรรมชั้นตรี         | ๓.๗๐      | -                  | ๐.๐๓*             | -๐.๓๐*             | ๐.๒๑                   |
| นักธรรมชั้นโท          | ๓.๗๓      | -                  | -                 | -๐.๒๗*             | ๐.๒๔                   |
| นักธรรมชั้นเอก         | ๔.๐๐      | -                  | -                 | -                  | ๐.๕๑                   |
| ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม | ๓.๔๙      | -                  | -                 | -                  | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่าพระภิกษุที่ได้นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนวัตถุ มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๓ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านศาสนบุคคล (n = ๒๕๙)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | การศึกษาทางธรรม    |                   |                    |                        |
|------------------------|-----------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
|                        |           | นักธรรม<br>ชั้นตรี | นักธรรม<br>ชั้นโท | นักธรรม<br>ชั้นเอก | ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม |
|                        |           | ๓.๗๖               | ๓.๙๐              | ๔.๑๑               | ๓.๔๘                   |
| นักธรรมชั้นตรี         | ๓.๗๖      | -                  | -๐.๑๔*            | -๐.๓๕*             | ๐.๒๘                   |
| นักธรรมชั้นโท          | ๓.๙๐      | -                  | -                 | -๐.๒๑*             | ๐.๔๒                   |
| นักธรรมชั้นเอก         | ๔.๑๑      | -                  | -                 | -                  | ๐.๖๓                   |
| ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม | ๓.๔๘      | -                  | -                 | -                  | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่าพระภิกษุที่ได้นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนบุคคล มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๔ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านการศึกษาอบรม (n = ๒๕๙)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | การศึกษาทางธรรม    |                   |                    |                        |
|------------------------|-----------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
|                        |           | นักธรรม<br>ชั้นตรี | นักธรรม<br>ชั้นโท | นักธรรม<br>ชั้นเอก | ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม |
|                        |           | ๓.๘๙               | ๓.๙๗              | ๔.๐๖               | ๓.๕๔                   |
| นักธรรมชั้นตรี         | ๓.๘๙      | -                  | -๐.๐๘*            | -๐.๑๗*             | ๐.๓๕                   |
| นักธรรมชั้นโท          | ๓.๙๗      | -                  | -                 | -๐.๐๙*             | ๐.๔๓                   |
| นักธรรมชั้นเอก         | ๔.๐๖      | -                  | -                 | -                  | ๐.๒๒                   |
| ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม | ๓.๕๔      | -                  | -                 | -                  | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่าพระภิกษุที่ได้นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านการศึกษาอบรม พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๕ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
จำแนกตามการศึกษาทางธรรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

(n = ๒๕๙)

| พรรษา                  | $\bar{X}$ | การศึกษาทางธรรม    |                   |                    |                        |
|------------------------|-----------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
|                        |           | นักธรรม<br>ชั้นตรี | นักธรรม<br>ชั้นโท | นักธรรม<br>ชั้นเอก | ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม |
|                        |           | ๓.๗๒               | ๓.๗๗              | ๓.๙๕               | ๓.๕๙                   |
| นักธรรมชั้นตรี         | ๓.๗๒      | -                  | -๐.๐๕*            | -๐.๒๓*             | ๐.๑๓                   |
| นักธรรมชั้นโท          | ๓.๗๗      | -                  | -                 | -๐.๑๘*             | ๐.๑๘                   |
| นักธรรมชั้นเอก         | ๓.๙๕      | -                  | -                 | -                  | ๐.๓๖                   |
| ไม่ได้เรียน<br>นักธรรม | ๓.๕๙      | -                  | -                 | -                  | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่าพระภิกษุที่ได้นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๕ พระภิกษุที่การศึกษาทางเปรียญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๖ การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน<br>จังหวัดนครปฐม | การศึกษาทางเปรียญธรรม   |      |                            |       |                            |      |                         |      | F       | Sig. |
|---|-------------------------|------|----------------------------|-------|----------------------------|------|-------------------------|------|---------|------|
|   | ประโยค ๑ - ๓<br>(๑๖ คน) |      | เปรียญธรรม ๔ - ๖<br>(๒ คน) |       | เปรียญธรรม ๗ - ๙<br>(๑ คน) |      | ไม่ได้เรียน<br>(๒๔๐ คน) |      |         |      |
|   | $\bar{X}$               | S.D. | $\bar{X}$                  | S.D.  | $\bar{X}$                  | S.D. | $\bar{X}$               | S.D. |         |      |
| ๑. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                              | ๔.๓๒                    | .๔๘๐ | ๓.๗๕                       | ๑.๐๖๐ | ๔.๐๐                       | .๐๐๐ | ๓.๘๐                    | .๕๙๘ | ๓.๘๖๑*  | .๐๑๐ |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ  | ๔.๓๒                    | .๓๙๔ | ๓.๒๕                       | .๓๕๓  | ๔.๕๐                       | .๐๐๐ | ๓.๗๓                    | .๕๙๑ | ๖.๔๓๗** | .๐๐๐ |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล  | ๔.๓๒                    | .๓๒๕ | ๔.๐๐                       | .๗๐๗  | ๔.๒๕                       | .๐๐๐ | ๓.๘๒                    | .๖๔๖ | ๓.๓๘๗*  | .๐๑๙ |
| ๔. ด้านศาสนพิธี   | ๔.๑๒                    | .๔๔๗ | ๓.๓๗                       | .๘๘๓  | ๓.๒๕                       | .๐๐๐ | ๓.๗๔                    | .๖๓๘ | ๒.๒๗๐   | .๐๘๑ |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                       | ๔.๓๗                    | .๖๙๕ | ๓.๗๕                       | ๑.๐๖๐ | ๓.๗๕                       | .๐๐๐ | ๓.๘๘                    | .๖๓๔ | ๒.๙๕๐*  | .๐๓๓ |
| ๖. ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                     | ๔.๑๐                    | .๕๓๒ | ๓.๘๗                       | .๘๘๓  | ๔.๐๐                       | .๐๐๐ | ๓.๗๕                    | .๖๓๘ | ๑.๕๘๐   | .๑๙๕ |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                                  | ๔.๐๐                    | .๖๑๒ | ๓.๘๗                       | .๑๗๖  | ๓.๗๕                       | .๐๐๐ | ๓.๖๘                    | .๖๓๙ | ๑.๒๔๓   | .๒๙๕ |
| ภาพรวม  | ๔.๒๒                    | .๔๙๗ | ๓.๖๙                       | .๗๓๑  | ๓.๙๒                       | .๐๐๐ | ๓.๗๗                    | .๖๒๔ | ๓.๑๐๔   | .๑๐๓ |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล และด้านการศึกษาอบรม มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้าน ศาสนพิธี ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส และด้านการบริหารงานบุคคล ที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล และด้านการศึกษาอบรม จำแนกการศึกษาทางเปรียญ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๗ - ๔.๓๐

ตารางที่ ๔.๒๗ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (n = ๒๕๙)

| พรรษา               | $\bar{X}$ | การศึกษาทางเปรียญ |                     |                     |             |
|---------------------|-----------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------|
|                     |           | ประโยค<br>๑ - ๒   | เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ไม่ได้เรียน |
|                     |           | ๔.๓๒              | ๓.๗๕                | ๔.๐๐                | ๓.๘๐        |
| ประโยค ๑ - ๒        | ๔.๓๒      | -                 | ๐.๕๗                | ๐.๓๒                | ๐.๕๒        |
| เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | ๓.๗๕      | -                 | -                   | -๐.๒๕*              | -๐.๐๕*      |
| เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ๔.๐๐      | -                 | -                   | -                   | ๐.๒๐        |
| ไม่ได้เรียน         | ๓.๘๐      | -                 | -                   | -                   | -           |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่าพระภิกษุที่ได้ประโยค ๑ - ๒ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำมากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๘ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านศาสนวัตถุ (n = ๒๕๙)

| พรรษา               | $\bar{X}$ | การศึกษาทางเปรียญ |                     |                     |             |
|---------------------|-----------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------|
|                     |           | ประโยค<br>๑ - ๒   | เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ไม่ได้เรียน |
|                     |           | ๔.๓๒              | ๓.๒๕                | ๔.๕๐                | ๓.๗๓        |
| ประโยค ๑ - ๒        | ๔.๓๒      | -                 | ๑.๐๗                | -๐.๑๘*              | ๐.๕๙        |
| เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | ๓.๒๕      | -                 | -                   | -๑.๒๕*              | -๐.๔๘*      |
| เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ๔.๕๐      | -                 | -                   | -                   | ๐.๗๗        |
| ไม่ได้เรียน         | ๓.๗๓      | -                 | -                   | -                   | -           |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่าพระภิกษุที่ได้ประโยค ๑ - ๒ และเปรียญธรรม ๗ - ๙ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนวัตถุ มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ ๔.๒๙ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านศาสนบุคคล

(n = ๒๕๙)

| พรรษา               | $\bar{X}$ | การศึกษาทางเปรียญ |            |            |             |
|---------------------|-----------|-------------------|------------|------------|-------------|
|                     |           | ประโยค            | เปรียญธรรม | เปรียญธรรม | ไม่ได้เรียน |
|                     |           | ๑ - ๒             | ๔ - ๖      | ๗ - ๙      |             |
|                     |           | ๔.๓๒              | ๔.๐๐       | ๔.๒๕       | ๓.๘๒        |
| ประโยค ๑ - ๒        | ๔.๓๒      | -                 | ๐.๓๒       | ๐.๐๗       | ๐.๕๐        |
| เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | ๔.๐๐      | -                 | -          | -๐.๒๕*     | ๐.๑๘        |
| เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ๔.๒๕      | -                 | -          | -          | ๐.๔๓        |
| ไม่ได้เรียน         | ๓.๘๒      | -                 | -          | -          | -           |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่าพระภิกษุที่ได้ประโยค ๑ - ๒ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านศาสนบุคคล มากกว่า พระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๐ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
 จำแนกตามการศึกษาทางเปรียญ ด้านการศึกษาอบรม (n = ๒๕๙)

| พรรษา               | $\bar{X}$ | การศึกษาทางเปรียญ |                     |                     |             |
|---------------------|-----------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------|
|                     |           | ประโยค<br>๑ - ๒   | เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ไม่ได้เรียน |
|                     |           | ๔.๓๗              | ๓.๗๖                | ๓.๗๕                | ๓.๘๘        |
| ประโยค ๑ - ๒        | ๔.๓๗      | -                 | ๐.๖๑                | ๐.๖๒                | ๐.๔๙        |
| เปรียญธรรม<br>๔ - ๖ | ๓.๗๖      | -                 | -                   | -๐.๐๑**             | -๐.๑๒*      |
| เปรียญธรรม<br>๗ - ๙ | ๓.๗๕      | -                 | -                   | -                   | -๐.๑๓*      |
| ไม่ได้เรียน         | ๓.๘๘      | -                 | -                   | -                   | -           |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่าพระภิกษุที่ได้ประโยค ๑ - ๒ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านการศึกษาอบรมมากกว่าพระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางเปรียญในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๖ พระภิกษุที่ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๑ การเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามตำแหน่ง

(n = ๒๕๙)

| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส<br>ในอำเภอกำแพงแสน<br>จังหวัดนครปฐม | ตำแหน่ง                |      |                            |      |                       |      |                      |      | F       | Sig. |
|---|------------------------|------|----------------------------|------|-----------------------|------|----------------------|------|---------|------|
|   | รองเจ้าอาวาส<br>(๘ คน) |      | ผู้ช่วยเจ้าอาวาส<br>(๖ คน) |      | พระลูกวัด<br>(๒๓๕ คน) |      | เจ้าอาวาส<br>(๑๐ คน) |      |         |      |
|   | $\bar{X}$              | S.D. | $\bar{X}$                  | S.D. | $\bar{X}$             | S.D. | $\bar{X}$            | S.D. |         |      |
| ๑. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                              | ๔.๐๐                   | .๕๖๖ | ๔.๐๐                       | .๔๑๘ | ๓.๗๙                  | .๕๙๓ | ๔.๗๒                 | .๐๗๙ | ๘.๖๔๑** | .๐๐๐ |
| ๒. ด้านศาสนวัตถุ  | ๓.๘๗                   | .๕๖๖ | ๔.๐๘                       | .๓๔๑ | ๓.๗๒                  | .๕๗๗ | ๔.๖๒                 | .๕๙๖ | ๘.๘๔๙** | .๐๐๐ |
| ๓. ด้านศาสนบุคคล  | ๔.๐๐                   | .๓๒๗ | ๔.๑๖                       | .๑๒๙ | ๓.๘๒                  | .๖๕๘ | ๔.๓๕                 | .๑๗๔ | ๒.๘๗๗*  | .๐๓๗ |
| ๔. ด้านศาสนพิธี   | ๓.๓๗                   | .๒๖๗ | ๓.๗๙                       | .๕๗๙ | ๓.๗๖                  | .๖๔๖ | ๔.๒๐                 | .๓๐๗ | ๒.๖๒๖   | .๐๕๑ |
| ๕. ด้านการศึกษาอบรม                                       | ๓.๘๔                   | .๔๒๑ | ๔.๑๒                       | .๕๖๔ | ๓.๘๙                  | .๖๕๗ | ๔.๔๕                 | .๓๔๙ | ๒.๖๖๗*  | .๐๔๘ |
| ๖. ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส                     | ๓.๗๘                   | .๔๑๐ | ๓.๖๒                       | .๕๘๖ | ๓.๗๖                  | .๖๔๘ | ๔.๒๕                 | .๒๖๓ | ๑.๙๙๖   | .๑๑๕ |
| ๗. ด้านการบริหารงานบุคคล                                  | ๓.๖๕                   | .๔๒๑ | ๓.๒๙                       | .๕๓๔ | ๓.๖๙                  | .๖๔๐ | ๔.๔๐                 | .๒๔๑ | ๕.๐๖๘*  | .๐๐๒ |
| ภาพรวม  | ๓.๗๘                   | .๔๒๕ | ๓.๘๖                       | .๔๕๐ | ๓.๗๗                  | .๖๓๑ | ๔.๔๒                 | .๒๘๗ | ๔.๖๗๔*  | .๐๓๖ |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๑ พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม แตกต่างกันซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านการศึกษาอบรม และด้านการบริหารงานบุคคล มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านศาสนพิธี และด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาสที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านการศึกษาอบรม และด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกจากตำแหน่ง ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๓๒ - ๔.๓๗

ตารางที่ ๔.๓๒ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวม

(n = ๒๕๙)

| พรรษา            | $\bar{X}$ | ตำแหน่ง      |                  |           |           |
|------------------|-----------|--------------|------------------|-----------|-----------|
|                  |           | รองเจ้าอาวาส | ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | พระลูกวัด | เจ้าอาวาส |
|                  |           | ๓.๗๘         | ๓.๘๖             | ๓.๗๗      | ๔.๔๒      |
| รองเจ้าอาวาส     | ๓.๗๘      | -            | -๐.๐๘*           | ๐.๐๑**    | -๐.๖๔*    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | ๓.๘๖      | -            | -                | ๐.๐๙      | -๐.๔๖*    |
| พระลูกวัด        | ๓.๗๗      | -            | -                | -         | -๐.๖๕*    |
| เจ้าอาวาส        | ๔.๔๒      | -            | -                | -         | -         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๒ พบว่า โดยภาพรวมแล้ว พระภิกษุที่มีตำแหน่งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มากกว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๓ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
 จำแนกตามตำแหน่ง ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (n = ๒๕๙)

| พรรษา            | $\bar{X}$ | ตำแหน่ง          |                      |           |           |
|------------------|-----------|------------------|----------------------|-----------|-----------|
|                  |           | รอง<br>เจ้าอาวาส | ผู้ช่วย<br>เจ้าอาวาส | พระลูกวัด | เจ้าอาวาส |
|                  |           | ๔.๐๐             | ๔.๐๐                 | ๓.๗๙      | ๔.๗๒      |
| รองเจ้าอาวาส     | ๔.๐๐      | -                | -๐.๐๐**              | ๐.๒๑      | -๐.๗๒*    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | ๔.๐๐      | -                | -                    | ๐.๒๑      | -๐.๗๒*    |
| พระลูกวัด        | ๓.๗๙      | -                | -                    | -         | -๑.๐๐*    |
| เจ้าอาวาส        | ๔.๗๒      | -                | -                    | -         | -         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มากกว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๔ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามตำแหน่ง ด้านศาสนวัตถุ

(n = ๒๕๙)

| พรรษา            | $\bar{X}$ | ตำแหน่ง          |                      |           |           |
|------------------|-----------|------------------|----------------------|-----------|-----------|
|                  |           | รอง<br>เจ้าอาวาส | ผู้ช่วย<br>เจ้าอาวาส | พระลูกวัด | เจ้าอาวาส |
|                  |           | ๓.๘๗             | ๔.๐๘                 | ๓.๗๒      | ๔.๖๒      |
| รองเจ้าอาวาส     | ๓.๘๗      | -                | -๐.๒๑*               | ๐.๑๕      | -๐.๗๕*    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | ๔.๐๘      | -                | -                    | ๐.๓๖      | -๐.๕๔*    |
| พระลูกวัด        | ๓.๗๒      | -                | -                    | -         | -๐.๙๐*    |
| เจ้าอาวาส        | ๔.๖๒      | -                | -                    | -         | -         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณศาสนวัตถุ มากกว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๕ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามตำแหน่ง ด้านศาสนบุคคล

(n = ๒๕๙)

| พรรษา            | $\bar{X}$ | ตำแหน่ง          |                      |           |           |
|------------------|-----------|------------------|----------------------|-----------|-----------|
|                  |           | รอง<br>เจ้าอาวาส | ผู้ช่วย<br>เจ้าอาวาส | พระลูกวัด | เจ้าอาวาส |
|                  |           | ๔.๐๐             | ๔.๑๖                 | ๓.๘๒      | ๔.๓๕      |
| รองเจ้าอาวาส     | ๔.๐๐      | -                | -๐.๑๖*               | ๐.๑๘      | -๐.๓๕*    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | ๔.๑๖      | -                | -                    | ๐.๓๔      | -๐.๑๘*    |
| พระลูกวัด        | ๓.๘๒      | -                | -                    | -         | -๐.๕๓*    |
| เจ้าอาวาส        | ๔.๓๕      | -                | -                    | -         | -         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณศาสนบุคคล มากกว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๓๖ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
 จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการศึกษาอบรม (n = ๒๕๙)

| พรรษา            | $\bar{X}$ | ตำแหน่ง          |                      |           |           |
|------------------|-----------|------------------|----------------------|-----------|-----------|
|                  |           | รอง<br>เจ้าอาวาส | ผู้ช่วย<br>เจ้าอาวาส | พระลูกวัด | เจ้าอาวาส |
|                  |           | ๓.๘๔             | ๔.๑๒                 | ๓.๘๙      | ๔.๔๕      |
| รองเจ้าอาวาส     | ๓.๘๔      | -                | -๐.๒๘*               | -๐.๐๕     | -๐.๖๑*    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | ๔.๑๒      | -                | -                    | ๐.๒๓      | -๐.๓๓*    |
| พระลูกวัด        | ๓.๘๙      | -                | -                    | -         | -๐.๕๖*    |
| เจ้าอาวาส        | ๔.๔๕      | -                | -                    | -         | -         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๖ พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านการศึกษาอบรม มากกว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ ๔.๓๗ เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการบริหารงานบุคคล

(n = ๒๕๙)

| พรรษา            | $\bar{X}$ | ตำแหน่ง          |                      |           |           |
|------------------|-----------|------------------|----------------------|-----------|-----------|
|                  |           | รอง<br>เจ้าอาวาส | ผู้ช่วย<br>เจ้าอาวาส | พระลูกวัด | เจ้าอาวาส |
|                  |           | ๓.๖๕             | ๓.๒๙                 | ๓.๖๙      | ๔.๔๐      |
| รองเจ้าอาวาส     | ๓.๖๕      | -                | ๐.๓๖                 | -๐.๐๔*    | -๐.๗๕*    |
| ผู้ช่วยเจ้าอาวาส | ๓.๒๙      | -                | -                    | -๐.๔๐*    | -๑.๑๑*    |
| พระลูกวัด        | ๓.๖๙      | -                | -                    | -         | -๐.๗๑*    |
| เจ้าอาวาส        | ๔.๔๐      | -                | -                    | -         | -         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๓๗ พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งรองเจ้าอาวาส พระลูกวัด และเจ้าอาวาส มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านการบริหารงานบุคคล มากกว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับพระภิกษุที่มีตำแหน่งในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามสมมติฐานที่ ๑ - ๖ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๓๘

ตารางที่ ๔.๓๘ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลตามสมมติฐานที่ ๑ - ๖

| สถานภาพส่วนบุคคล    | ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ |                      | ด้านศาสนวัตถุ     |                      | ด้านศาสนบุคคล     |                      | ด้านศาสนพิธี      |                      | ด้านการศึกษาอบรม  |                      | ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส |                      | ด้านการบริหารงานบุคคล |                      |
|---------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                     | เป็นไปตามสมมติฐาน         | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน | เป็นไปตามสมมติฐาน | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน | เป็นไปตามสมมติฐาน | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน | เป็นไปตามสมมติฐาน | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน | เป็นไปตามสมมติฐาน | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน | เป็นไปตามสมมติฐาน                  | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน | เป็นไปตามสมมติฐาน     | ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน |
| ๑.อายุ              |                           | ✓                    |                   | ✓                    |                   | ✓                    |                   | ✓                    |                   | ✓                    |                                    | ✓                    |                       | ✓                    |
| ๒.พรรษา             | ✓                         |                      | ✓                 |                      |                   | ✓                    |                   | ✓                    |                   | ✓                    |                                    | ✓                    |                       | ✓                    |
| ๓.การศึกษาทางโลก    | ✓                         |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                                  |                      | ✓                     |                      |
| ๔.การศึกษาทางธรรม   | ✓                         |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                                  |                      | ✓                     |                      |
| ๕.การศึกษาทางเปรียญ | ✓                         |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                                  |                      | ✓                     |                      |
| ๖.ตำแหน่ง           | ✓                         |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                 |                      | ✓                                  |                      | ✓                     |                      |



ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่ง ที่ต่างกันมีความคิดเห็น ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม แตกต่างกัน ซึ่งยอมรับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพระภิกษุที่มีอายุ พรรษา การศึกษาทางโลก การศึกษาทางธรรม การศึกษา ทางเปรียญ และตำแหน่งที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### ๔.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทาง ต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสใน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ทั้ง ๗ ด้านได้แก่ (๑) ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (๒) ด้าน  
ศาสนวัตถุ (๓) ด้านศาสนบุคคล (๔) ด้านศาสนพิธี (๕) ด้านการศึกษาอบรม (๖) ด้านปัจจัยการ  
บริหารงานของเจ้าอาวาส (๗) ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด  
(Open - Ended) ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลโดยเขียนเป็นความเรียงประกอบตาราง ตามด้าน ดังนี้

##### ๔.๔.๑ ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่  
๔.๓๙

ตารางที่ ๔.๓๙ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้า  
อาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

| ปัญหา อุปสรรค   | ข้อเสนอแนะ  |
|---|---|
| ๑. ขาดความรู้เรื่องการปกครอง<br>๒. ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปกครอง<br>๓. กฎระเบียบแต่ละวัดยังต่างกัน | ๑. จัดให้มีการอบรมความรู้กับเจ้าอาวาสใน<br>การปกครอง<br>๒. จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์<br>ที่ดีให้กับเจ้าอาวาส<br>๓. ปรับปรุงระเบียบข้อวัตรต่างๆ ให้แต่ละ<br>วัดมีระเบียบคล้ายกัน |

#### ๔.๔.๒ ด้านศาสนวัตถุ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนวัตถุ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๐

ตารางที่ ๔.๔๐ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนวัตถุ

| ปัญหา อุปสรรค   | ข้อเสนอแนะ   |
|---|--|
| <p>๑. เจ้าอาวาสมีบทบาทน้อยมากในความเป็นผู้นำในงานของสาธารณประโยชน์และชุมชนต่างๆ</p> <p>๒. เจ้าอาวาสยังขาดทักษะในการให้ความรู้แก่พระภิกษุและประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</p> <p>๓. เจ้าอาวาสยังขาดความรู้ในการสนับสนุนให้กับประชาชนในด้านการประกอบอาชีพ</p> | <p>๑. ให้เจ้าอาวาสเข้าร่วมในกิจการของชุมชนในการสร้างสาธารณประโยชน์ต่างๆ</p> <p>๒. จัดให้มีการอบรมเจ้าอาวาสในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชุมชน</p> <p>๓. จัดให้มีการอบรมอาชีพต่างๆ ที่ชุมชนโดยผู้ชำนาญ โดยเจ้าอาวาสเป็นแกนนำ</p> |

#### ๔.๔.๓ ด้านศาสนบุคคล

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนบุคคล มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๑

ตารางที่ ๔.๔๑ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนบุคคล

| ปัญหา อุปสรรค   | ข้อเสนอแนะ  |
|---|---|
| ๑. ในการบรรพชาอุปสมบท เจ้าอาวาสยังขาดความเข้มงวดในการพิจารณาของผู้ที่จะเข้ามาขอบรรพชาอุปสมบท<br>๒. เจ้าอาวาสยังขาดการควบคุมดูแลผู้อยู่อาศัยในวัด ทำให้พระภิกษุและบุคคลในวัดแตกแยกกัน<br>๓. ขาดมนุษยสัมพันธ์กับศาสนบุคคล | ๑. ควรมีการตรวจสอบผู้ที่จะเข้ามาขอบรรพชาอุปสมบท เช่นติดยา หรือมีคดีความติดตัวหรือไม่<br>๒. จัดให้มีระเบียบในการดูแลผู้อยู่อาศัยในวัด เพื่อให้เกิดความสามัคคีกัน<br>๓. ให้ความเป็นกันเองกับบุคคลโดยเสมอภาค |

#### ๔.๔.๔ ด้านศาสนพิธี

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนพิธี มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๒

ตารางที่ ๔.๔๒ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้า  
อาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนพิธี

| ปัญหา อุปสรรค  | ข้อเสนอแนะ  |
|--|---|
| ๑. เจ้าอาวาสยังขาดความรู้ในเรื่องของศาสนพิธี<br>๒. เจ้าอาวาส ยังไม่จริงจังในการอนุรักษ์<br>ประเพณีวัฒนธรรมพื้นบ้าน<br>๓. การจัดกิจกรรมในศาสนพิธีน้อยไป | ๑. จัดให้มีการอบรมความรู้ในด้านศาสนพิธีให้<br>เจ้าอาวาส<br>๒. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการอนุรักษ์<br>ประเพณีวัฒนธรรมพื้นบ้าน<br>๓. เน้นการจัดกิจกรรมในศาสนพิธีให้มากขึ้น |



#### ๔.๔.๕ ด้านการศึกษาอบรม

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการศึกษาอบรม มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๓

ตารางที่ ๔.๔๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้า  
อาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการศึกษาอบรม

| ปัญหา อุปสรรค   | ข้อเสนอแนะ   |
|---|--|
| ๑. ขาดการวางแผนในการจัดการศึกษาสงเคราะห์<br>๒. ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพมาช่วยทำการสอน<br>๓. ขาดงบประมาณสนับสนุนในการศึกษา<br>๔. เจ้าคณะผู้ปกครองให้ความสนใจยังไม่เต็มที่ในเรื่องการศึกษา | ๑. ให้ผู้มีความชำนาญช่วยวางแผนการศึกษา<br>๒. หาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยทำการสอน<br>๓. หางบประมาณทั้งทางราชการ และทางประชาชนผู้มีศรัทธาร่วมบริจาคเป็นทุนการศึกษา<br>๔. ให้เจ้าคณะพระผู้ใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นแรงจูงใจในเรื่องของการศึกษา |

#### ๔.๔.๖ ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส มีรายละเอียดดังแสดงใน ตารางที่ ๔.๔๔

ตารางที่ ๔.๔๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

| ปัญหา อุปสรรค                                      | ข้อเสนอแนะ   |
|--|--|
| ๑. เจ้าอาวาสยังขาดความรู้ในการบริหารงานแบบเป็นระบบ | ๑. ส่งเสริมให้เจ้าอาวาสศึกษาแบบสายสามัญ เพื่อนำความรู้มาใช้ให้เป็นระบบ |
| ๒. เจ้าอาวาสยังขาดการวางแผนในการบริหารวัดอยู่      | ๒. วางแผนในการบริหารวัด และสร้างถาวรวัตถุของวัด                        |

#### ๔.๔.๗ ด้านการบริหารงานบุคคล

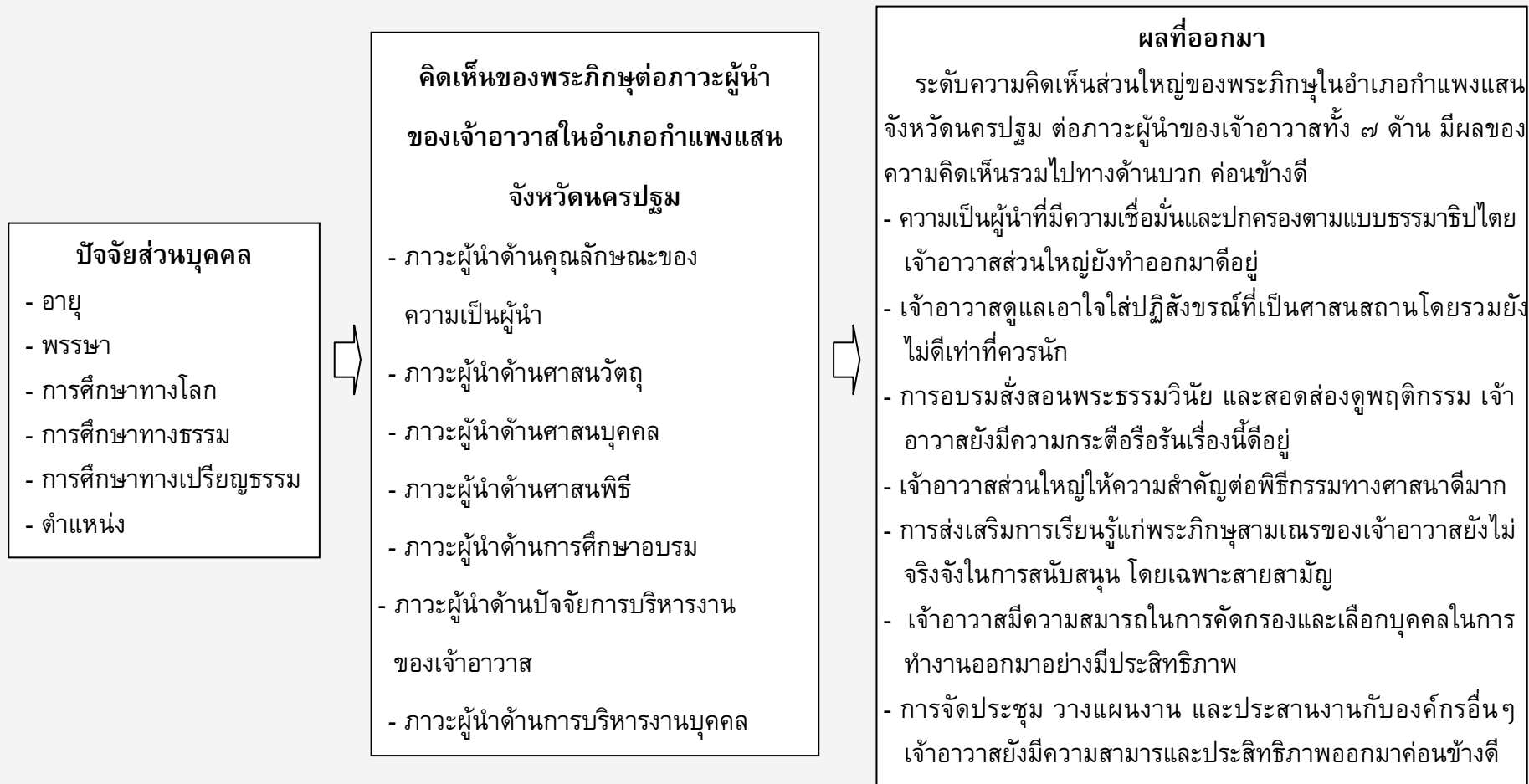
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารงานบุคคล มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๔๕

ตารางที่ ๔.๔๕ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารงานบุคคล

| ปัญหา อุปสรรค   | ข้อเสนอแนะ                                       |
|---|--|
| ๑. เจ้าอาวาสยังขาดการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพมาช่วยในการทำงาน | ๑. มีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพมาช่วยในการทำงาน |
| ๒. เจ้าอาวาสยังขาดการพัฒนาความรู้ให้กับพระภิกษุ และประชาชน    | ๒. พัฒนาความรู้ให้กับพระภิกษุ และประชาชน         |

#### ๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้เราได้รู้ถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และนำไปสู่วิธีการแก้ไข ในการบริหารองค์กรทั้ง ๗ ด้าน ของ ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ดังตารางภาพที่ได้แสดงนี้



ตารางภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

### สรุปผลองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

ผลสรุปโดยรวมที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านทั้ง ๗ ด้าน มีผลสรุปความคิดเห็นของพระภิกษุโดยรวมแล้วดี ไปในทางด้านบวก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพระภิกษุหนุ่มลูกวัด ทำให้เข้าใจถึงความรู้ความสามารถของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องของการศึกษา ด้านวิชาการ ถือว่าเจ้าอาวาสยังมีประสิทธิภาพน้อยในเรื่องนี้ ดังนั้นควรพยายามสนับสนุน และนำความรู้ทางสายสามัญแก่เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ได้มีความรู้อีกทางหนึ่ง จะได้นำมาประยุกต์กับทางธรรม เพื่อให้เจ้าอาวาสมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในการบริหารองค์กรทั้ง ๗ ด้าน ของคณะสงฆ์ให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม (๒) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของพระภิกษุที่มีต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางของพระภิกษุเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ซึ่งในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Study) จากพระภิกษุในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำนวน ๒๕๙ รูป โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) ใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะของแบบสอบถามทั้งปลายปิด และปลายเปิด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และทดสอบสมมติฐานโดย ทดสอบค่าที (F-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(one-way analysis of variance) เมื่อพบว่ามีค่าแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๑.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

พระภิกษุที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๑๔๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘ มีพรรษา ๑ - ๕ พรรษา จำนวน ๑๘๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔ มีการศึกษาทางโลกในระดับมัธยมศึกษา จำนวน ๑๑๖ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๘ มีการศึกษาทางธรรมในระดับนักธรรมชั้นตรี จำนวน ๑๐๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓ ไม่ได้เรียนเปรียญธรรม จำนวน ๒๔๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๗ และเป็นลูกวัด จำนวน ๒๓๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๗

### ๕.๑.๒ ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ความเจริญของวัตถุทำให้มีผลกระทบต่อพระพุทธศาสนา จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำพระศาสนาที่อยู่ในสภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับตัวของตน และระบบการปกครองของคณะสงฆ์ให้สอดคล้องกับโลกปัจจุบันที่มีความเจริญทางด้านวัตถุอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสังคมโลก เช่นเดียวกัน ทำให้ได้รับความเชื่อถือมีความสามารถ มีความรู้ นำพระภิกษุสามเณร และประชาชน ให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในพระพุทธศาสนาได้ง่าย ด้วยวิธีการบริหารกิจการต่างๆ ของคณะสงฆ์อย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาหาความรู้ทางโลกเข้ามาประยุกต์กับทางธรรมผสมผสานกันจนเป็นระเบียบ เข้ากับสังคมปัจจุบันด้วย

#### วิธีการ

ได้มีการจัดให้การวางแผน (Planning) เจ้าอาวาสเป็นกระบวนการใช้ความคิด เพื่อให้การทำงานแต่ละอย่างมีความถูกต้องมากที่สุด มีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

การจัดองค์กร (Organization) เจ้าอาวาสไม่มีการจัดระเบียบของงาน โดยการแบ่งงานเป็นกลุ่มๆ เช่น การบวชสามเณรภาคฤดูร้อน ก็จัดให้บุคคลกรได้รับหน้าที่ที่จะต้องทำงานเป็นกลุ่มๆ เพื่อให้ทำงานได้ถูกต้อง และไม่ซับซ้อนกันในเวลาทำงาน ทำให้เกิดความเป็นระเบียบ และงานได้สำเร็จออกมาอย่างดี มีความผิดพลาดน้อยที่สุด เพราะแต่ละกลุ่มได้ทำงานให้มีความสอดคล้องกัน และมีขอบเขตที่แน่นอน

การบริหารบุคคลกรเข้าทำงาน (Staffing) เจ้าอาวาสได้มีการคัดเลือกบุคคลกรที่มีความสามารถทำงานในหน้าที่ที่ทุกคนมีความชำนาญ เช่น การบวชชีพรหมณ์ ผู้ที่มีความสามารถในการอบรมก็จะอบรมชีพรหมณ์ บางท่านมีความสามารถในการติดต่อประสานงานก็ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน บางท่านช่วยหาทุนเข้ามาสนับสนุน เมื่อมีการจัดบุคคลที่มีความสามารถที่มีความชำนาญในการทำงานที่ตนถนัดจึงทำให้งานออกมาเรียบร้อยดีงามจึงได้รับความเชื่อถือจากพระภิกษุสามเณรและประชาชน

การสั่งการเจ้าอาวาสได้ใช้ความสามารถของตนในการวางตัวที่อยู่ในเขตของศีลธรรมอันดีงาม และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนทั่วไปให้เกิดความศรัทธาในตัวเองก่อน จึงทำให้ผู้เข้าร่วมทำงาน มีความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวท่าน ทุกคนจึงช่วยกันทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำให้งานที่ทำทุกชิ้นงานออกมาอย่างดี และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของพระภิกษุสามเณรลูกวัด พระภิกษุต่างวัดและประชาชนทั่วไปทำให้

การเผยแพร่คำสอนของพระพุทธเจ้า และการก่อสร้างถาวรวัตถุในพระพุทธศาสนาเป็นไปอย่างกลมกลืน ประชาชนได้รับประโยชน์การปฏิบัติธรรมและให้ทานไปในเวลาเดียวกัน

สังคมโลกยังมีความเจริญและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เจ้าอาวาสในฐานะภาวะผู้นำก็ต้องปรับปรุงตัวและการเผยแพร่คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าให้เข้าต่อสังคมโลกต่อไป การวิจัยนี้ยังจะต้องดำเนินต่อไป เพื่อให้สังคมโลกกับพระพุทธศาสนาอยู่คู่กันไป

### **๕.๑.๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล**

ผลของการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร ได้แก่ อายุ พรรษา การศึกษา ทางโลก การศึกษาทางธรรม การศึกษาทางเปรียญธรรม ตำแหน่ง ดังนี้

#### **สมมติฐานที่ ๑ พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน แตกต่างกัน**

พบว่า พระภิกษุที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพระภิกษุที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนพิธี ด้านการศึกษาอบรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส และด้านการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกัน

#### **สมมติฐานที่ ๒ พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน แตกต่างกัน**

พบว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระภิกษุที่มีพรรษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และด้านศาสนวัตถุ มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนพิธี ด้านการศึกษาอบรม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส และด้านการบริหารงานบุคคล ที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้





## สมมติฐานที่ ๖ พระภิกษุที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน แตกต่างกัน

พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม แตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระภิกษุที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ด้านศาสนวัตถุ ด้านศาสนบุคคล ด้านการศึกษาอบรม และด้านการบริหารงานบุคคล มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านศาสนพิธี และด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส ที่พระภิกษุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ๕.๑.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม สรุปได้ดังนี้

พระภิกษุผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมนั้น ปัญหาและอุปสรรคนั้นคือ เจ้าอาวาสแต่ละวัดในอำเภอกำแพงแสน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวัดและชุมชนใกล้เคียงอยู่ในระดับปานกลาง และทำแบบเชิงรับอยู่กับที่อยู่กับวัดเสียเป็นส่วนใหญ่ ไม่ขยายขอบเขตการทำงานลงสู่ชุมชนมากเท่าไร ทำให้ขาดการรับข้อมูล และปัญหาที่แท้จริง ตลอดจนความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนที่อยู่โดยบริเวณรอบวัดของตน ทำให้การพัฒนาไม่ค่อยมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งการเป็นผู้นำของเจ้าอาวาสนั้นส่วนใหญ่ ยังขาดนโยบาย และการวางแผนและมีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน และขาดการทำงานเป็นระบบมีเครือข่ายเดียวกัน เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ต่างวัดต่างทำ และที่สำคัญคือขาดบุคลากรที่มีคุณภาพที่จะมาสนองงานด้านการพัฒนาแต่ละด้านอีกมาก จึงทำให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นกับพระลูกวัด และชาวบ้าน ซึ่งยังคงมีปรากฏให้เห็นอยู่ ยากที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และแก้ไขอย่างเสียสละเพื่อส่วนรวมและตั้งใจทำเพื่อพัฒนาวัดของตนจากเจ้าอาวาส

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาคือเจ้าคณะพระสังฆาธิการในจังหวัดนครปฐมในระดับสูงจนมาถึงเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นผู้นำอย่างแท้จริง จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในส่วนต่างๆ ของวัดและชุมชนที่ตนอาศัยและปกครองอยู่ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลเอง หรือศาสนวัตถุอยู่อย่างมาก และควรปฏิบัติแบบเชิงรุก โดยมีการขยายขอบเขตการทำงานให้รับรู้และรับทราบข้อมูล และปัญหาในการพัฒนาวัดและชุมชนอย่างแท้จริงในทุกด้าน ตลอดจนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนที่อยู่โดยบริเวณรอบวัดของตนให้มาก มีภาวะผู้นำในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยเจ้าอาวาสต้องวางแผนนโยบายและแผนงาน กำหนดทิศทางเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนและถาวรยั่งยืน ทำงานเป็นระบบมีเครือข่ายเดียวกันทั้งในอำเภอกำแพงแสน และที่สำคัญ

ต้องมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรทั้งพระสงฆ์และสามเณรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ดำเนินงานไปสู่การพัฒนาในทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพจนเกิดประสิทธิผลเจริญรุ่งเรืองต่อไป

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมทั้ง ๗ ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลการวิจัยรายด้านสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### ๕.๒.๑ ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

#### (๑) ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ในเรื่องมีความเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในการกระทำ และเชื่อมั่นในการตัดสินใจ รองลงมาคือมีความรู้ความสามารถ และมีนิสัยทัศน์ รู้แนวทางของการพัฒนา เพื่อความเจริญ และความเป็นกฎระเบียบเรียบร้อย รองลงมาคือมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาวัด และการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และมีแนวทางของการปกครองวัด และชุมชนตามแบบธรรมมาธิปไตย ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>๑</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปกครองคณะสงฆ์ไทย”, จากผลการศึกษาพบว่า พระสังฆาธิการควรจะใช้การปกครองแบบการใช้พระเดชพระคุณ พ่อปกครองลูก หรือครูอาจารย์ปกครองศิษย์ เป็นแบบพี่ดูแลน้องอันสืบเนื่องมาเป็นประเพณีอันมีมาแต่สมัยพุทธกาล พระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์ทรงจัดตั้งวางระเบียบต่างๆ ก็เพื่อให้บริษัทคือ พระสงฆ์ และประชาชน ได้ประโยชน์จากพระธรรมวินัยที่พระองค์ทรงสั่งสอนให้มีความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและทำทุกอย่างด้วยความพร้อมเพียงในหมู่คณะ พระองค์ได้แสดงบทบาทของความเป็นครูผู้รู้ เพื่อให้มีความเป็นระเบียบแบบแผนเป็นที่เคารพศรัทธาเป็นเนติแห่งความดีงามและประโยชน์ที่พึงประสงค์ การบริหารองค์การชาวพุทธควรกระจายอำนาจให้มากขึ้นแม้แต่การปกครองคณะสงฆ์ก็ไม่จำเป็นต้องเลียนแบบระบบราชการที่ชักช้าไม่ทันการ และคณะสงฆ์อาจจะคิดระบบการปกครองให้มุ่งพัฒนาให้วัดแต่ละวัด ให้เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของชุมชนอย่างแท้จริง จากนั้นวัดทั้งหลายก็ต้องสร้างเครือข่ายโยงใย

<sup>๑</sup>พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), การปกครองคณะสงฆ์ไทย, พิมพ์ครั้งที่๙, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๘๖.

ร่วมกันทำงานทั่วประเทศ ทั้งพยายามลดขั้นตอนสายบังคับบัญชาที่ซ้ำซ้อนไม่ทันการณ์โดยปรับปรุงระบบพระสังฆาธิการหรือทำเอเนจันี่ริงให้กับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

### (๒) ด้านศาสนวัตถุ

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนวัตถุมากที่สุด ในเรื่องมีการเอาใจใส่ในการบูรณะปรับปรุง และปฏิสังขรณ์ศาสนสถานภายในวัด รองลงมาคือมีการปรับปรุงสภาพพื้นที่วัดให้เหมาะกับการจัดกิจกรรม และมีความสงบร่มเย็น รองลงมาคือมีแนวคิดและสร้างศาสนวัตถุเหมาะสมกับพื้นที่ในวัดและเป็นระเบียบ และมีการควบคุมดูแลการก่อสร้างให้สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **ปกรณ์ ต้นสกุล**<sup>๒</sup> ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง”, จากผลการศึกษาพบว่า ด้านอาคารเสนาสนะ มีสภาพการบริหารมากกว่าด้านอื่นๆ ภายในวัด ซึ่งสะดวกในเรื่องวัสดุก่อสร้าง แรงงาน ซึ่งมีเยอะมากในยุคปัจจุบัน และพระสังฆาธิการส่วนใหญ่จะเห็นการซ่อมแซมมากกว่าการสร้างใหม่ จะเกี่ยวเนื่องด้วยพื้นที่ในวัด ในด้านปัจจัย ขาดงบประมาณในการก่อสร้าง และการพัฒนาวัด เจ้าอาวาสต้องช่วยเหลือตนเอง ประชาชนไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมระหว่างวัดและชุมชน เจ้าอาวาสควรที่จะได้รับถวายเป็นความรู้ และส่งเสริมให้เข้าใจทางด้านการบริหารทั่วไป ควรจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการพัฒนาวัดด้านอาคารเสนาสนะเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับเศรษฐกิจปัจจุบัน

### (๓) ด้านศาสนบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนบุคคลมากที่สุด ในเรื่องมีการอบรมสั่งสอนข้อวินัยเบื้องต้นแก่พระภิกษุสามเณรใหม่ เพื่อประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง รองลงมาคือมีการคัดกรองบุคคลตามกฎระเบียบโดยไม่ละเลยสำหรับผู้ที่จะเข้ามาบวชเรียน รองลงมาคือมีการตักเตือน ติดตาม และดูแลพฤติกรรมของพระภิกษุ สามเณร และเมื่อผู้นั้นออกนอกกลุ่มนอกรทาง และมีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรสามารถอบรมสั่งสอนธรรมแก่ประชาชน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ

<sup>๒</sup>ปกรณ์ ต้นสกุล, “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๕), หน้า (๓).

ผลงานวิจัยของ **ชาญณรงค์ หินเกิด**<sup>๓</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสังฆาธิการกับการพัฒนาวัดจังหวัดมหาสารคาม”, จากการศึกษาพบว่า ในการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมสำหรับบาลีและนักธรรม รวมถึงควบคุมดูแลเอาใจใส่และส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการศึกษาให้มีเรื่องพระวินัยเบื้องต้น เพราะการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรทางด้านพระพุทธศาสนา ให้มีความรู้เรื่องนักธรรมและบาลี เพื่อที่จะได้นำความรู้ไปอบรมสั่งสอนประชาชน และรักษาพระพุทธศาสนาไว้ได้ พระสังฆาธิการจึงมีภาระหน้าที่ในด้านการอบรมสั่งสอน ให้ความรู้และถูกต้องอันจะนำไปสู่ความมั่นคงและเจริญงอกงามของพระพุทธศาสนาสืบไปและพระสังฆาธิการส่วนใหญ่ใช้วัดตนเองเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมการศึกษาทางธรรมและทางโลก ปกครองวัดด้วยความเรียบร้อยเผยแผ่พระพุทธศาสนาตามบทบาทหน้าที่ด้วยดีเสมอมา รวมทั้งให้สาธารณสงเคราะห์ตามฐานานุกรม

#### (๔) ด้านศาสนพิธี

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอคำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอคำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านศาสนพิธีมากที่สุด ในเรื่องมีการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนได้เข้าร่วมในกิจกรรม และพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา รองลงมาคือมีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้กระทำการกิจกรรม และพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา รองลงมาคือมีการปรับปรุงรูปแบบของการประกอบศาสนพิธีให้มีความเหมาะสม และมีการส่งเสริมให้มีการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน และการอุปสมบทหมู่เนื่องในวันสำคัญต่างๆ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ งานวิจัยของ **มานี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ และคณะ**<sup>๔</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออก” ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บทบาทของพระสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์ คือบทบาทด้านการอบรมเรื่องสวดมนต์ไหว้พระ ทำวิปัสสนากรรมฐาน การอบรมสั่งสอนให้ประชาชนฝึกสวดมนต์และปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน การอบรมสั่งสอนจริยธรรม แนวทางการดำรงชีวิตที่ดีงาม การอบรมสั่งสอนและให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร การแต่งตั้งสื่อทางพุทธศาสนากิจกรรมประกอบพิธีกรรมต่างๆ การอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมไทย การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาวัดและพระภิกษุสามเณรให้ทันสมัยการสงเคราะห์ประชาชน

<sup>๓</sup>ชาญณรงค์ หินเกิด, “บทบาทของพระสังฆาธิการกับการพัฒนาวัดในจังหวัดมหาสารคาม”, *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๒), หน้า (๒).

<sup>๔</sup>มานี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ และคณะ, “บทบาทของพระสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาภาคกลางและภาคตะวันออก”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (มหาวิทยาลัยมหิดล : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ก.

### (๕) ด้านการศึกษาอบรม

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการศึกษาอบรมมากที่สุด ในเรื่องมีการส่งเสริมการเรียนนักเรียน ธรรมศึกษาและบาลีแก่พระภิกษุ สามเณร และเยาวชน รองลงมาคือมีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรภายในวัดทำวัตรหรือไหว้พระสวดมนต์เช้า - เย็น รองลงมาคือมีการส่งเสริมการเรียนพระปริยัติธรรมสายสามัญแก่พระภิกษุ สามเณร และมีการส่งเสริมให้มีการอบรมจริยธรรม และการบำเพ็ญกรรมฐานแก่พระภิกษุ สามเณร และประชาชน ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรพงษ์ แสนเมือง<sup>๕</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานของวัดพัฒนาตัวอย่างในเขตการศึกษา ๑๑”, จากผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นในด้านการศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เพราะว่าพระสังฆาธิการ ท่านได้ให้ความสำคัญในงานด้านการศึกษาสงเคราะห์ในระดับใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ การเป็นครูช่วยสอนวิชาพระพุทธศาสนาในสถานศึกษาต่างๆ การจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งโรงเรียนวิถีพุทธ การจัดตั้งโรงเรียนพุทธศาสนาวินิจฉัย, การประสานการจัดหางบประมาณในการสร้างอาคารเรียน ห้องเรียน หรือห้องจริยศึกษา และการจัดตั้งโรงเรียนการกุศลของวัดเพื่อสงเคราะห์เด็ก และเยาวชน เพราะว่ายังมีภาระหน้าที่ของ พระสังฆาธิการในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ เพื่อส่งเสริมให้พระภิกษุและสามเณรที่บรรพชาอุปสมบทเข้ามาได้มีการเรียนการสอนวิชาสามัญให้มีความรู้ทันกับโลกในยุคปัจจุบันหรือการจัดตั้งโรงเรียนพุทธศาสนาวินิจฉัยให้เยาวชนเข้ามาศึกษาเล่าเรียนวิชาพระพุทธศาสนา นอกจากนี้พระสงฆ์ยังจะต้องช่วยเหลือเกื้อกูลแก่สถาบันการศึกษาหรือการสงเคราะห์เยาวชนทั้งก่อนวัยเรียน และในวัยเรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่างๆตามสมควร การศึกษาสงเคราะห์นั้นเป็นการจัดการศึกษาให้พระภิกษุสามเณรและประชาชนอย่างทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ วรพงษ์ แสนเมือง<sup>๖</sup> ได้กล่าวไว้ว่าพระสงฆ์ใช้บทบาทของความเป็นผู้ช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ เช่น ด้านการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านปัญหาชีวิต และบทบาทในการสงเคราะห์ประชาชน บทบาทด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้ประชาชนเป็นคนดีของสังคม

<sup>๕</sup> วรพงษ์ แสนเมือง, “การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานของวัดพัฒนาตัวอย่างในเขตการศึกษา ๑๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๖), (ข).

<sup>๖</sup> วรพงษ์ แสนเมือง, “การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานของวัดพัฒนาตัวอย่างในเขตการศึกษา ๑๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๖), ก.

### (๖) ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสนจังหวัด นครปฐม ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาสมากที่สุด ในเรื่อง มีความสามารถในการเลือกใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้นๆ รองลงมาคือมีการแต่งตั้ง แบ่งงาน หรือการจัดหน่วยงานให้กับบุคคลที่อยู่ในสายงานการบังคับบัญชา รองลงมาคือมีความสามารถในการชี้แจงการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน แต่ละฝ่าย รองลงมาคือมีการดำเนินการประชุมชี้แจง และการกำหนดแนวทางในการร่วมกัน ประสานงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย**<sup>๙</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำจะต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พละ ๔ และสัพปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างได้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุข มีความเรียบร้อย และมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตก และพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วย หลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการ พัฒนาคณะ พัฒนาคณะ และพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพและสมบูรณ์แบบ

### (๗) ด้านการบริหารงานบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ด้านการบริหารงานบุคคลมากที่สุด ในเรื่องมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานรองลงมาคือมีการคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา รองลงมาคือมีการจัดกิจกรรม หรือการจัดประชุม อบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ และมีการแต่งตั้งบุคคลจัดหางบประมาณที่ใช้ในการติดต่อ ประสานงานกับองค์กรอื่นๆ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **พระมหาสมพงษ์ บุญเต็ม**<sup>๑๐</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม : ศึกษากรณีเขตดอนเมือง

<sup>๙</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๙, หน้า ก.

<sup>๑๐</sup> พระมหาสมพงษ์ บุญเต็ม, “บทบาทพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม : ศึกษากรณีเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๘๐.

กรุงเทพมหานคร” จากผลการศึกษาพบว่า ในการเผยแพร่ธรรมะอบรมสั่งสอนพระภิกษุ สามเณร และประชาชน จะต้องมีการคิดหาวิธีการเผยแพร่ อบรมโดยใช้สื่อทันสมัย เข้าถึงกลุ่ม เป้าหมาย ได้ง่ายขึ้น และจะต้องมีการวางแผนประชุมก่อนจะดำเนินงานโดยหาผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านทั้ง เทคโนโลยี และเนื้อหาความรู้ ก็เช่นเดียวกันการจะดำเนินกิจกรรมใดๆ จะต้องคัดกรองบุคลากรที่เหมาะสมในหน้าที่ ความถนัดต่อบุคคลนั้น เมื่อดำเนินงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เจ้าอาวาส จะต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานและสรุปผลชี้แจงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้และปรับปรุง ในกิจกรรมอื่นๆ เพื่อความเรียบร้อยและถูกต้องสมบูรณ์

### ๕.๒.๒ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัด นครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

#### (๑) อายุ

อายุ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพระภิกษุที่ทำการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘ ดังนั้นพระภิกษุที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี เป็นพระภิกษุหนุ่มที่มีความเข้าใจในภาวะของเจ้าอาวาสยังไม่ท้อแท้ และประสบการณ์ในการเรียนรู้ยังไม่มากเท่าไร ความคิดของพระภิกษุ ส่วนใหญ่ก็จะไปในทำนองเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระวันชัย ธนวิโส<sup>๕</sup> ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การสำรวจทัศนคติของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อบทบาทของ พระสงฆ์ในการพัฒนาชนบท” จากผลการศึกษา ตัวแปรอิสระของปัจจัยชีวิตสังคม คืออายุ พรรษา ชั้นปีที่ศึกษา และขณะที่ศึกษา พบว่า นิสิตที่มีอายุสูงหรือต่ำ นิสิตชั้นปีที่ ๔ หรือนิสิตชั้นปีที่ ๑ และนิสิตที่ศึกษาอยู่ในคณะต่างๆ มีทัศนคติต่อบทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาชนบทไม่แตกต่างกัน

#### (๒) พรรษา

พรรษา ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน เนื่องจากพระภิกษุที่ทำการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีพรรษาระหว่าง ๑-๕ พรรษา คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔ ดังนั้นพระภิกษุที่มีพรรษาระหว่าง ๑-๕ พรรษา เป็นพระภิกษุผู้บวชใหม่ที่มีการศึกษา พระธรรมวินัยในทางพระพุทธศาสนามีความรู้ความเข้าใจรวมทั้งประสบการณ์การดำรงอยู่ใน สมณะเพศ แตกต่างกัน และการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานของเจ้าอาวาสในแต่ละวัด

<sup>๕</sup>พระวันชัย ธนวิโส, “การสำรวจทัศนคติของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มี ต่อบทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาชนบท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๕.



แตกต่างกัน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษดา มมตะขบ<sup>๑๐</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพระสงฆ์ในจังหวัดเชียงใหม่ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕” ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นไปตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. ๒๕๐๕ นั่นคือ เจ้าอาวาสเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดและปัจจัยต่างๆ คือที่ตั้งของวัด นิิกาย สมณะศักดิ์ ตำแหน่งทางการบริหาร การศึกษา และอายุพรรษา กำหนดทัศนคติของพระสงฆ์ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดต่างกัน

### (๓) การศึกษาทางโลก

การศึกษาทางโลกที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน เนื่องจากพระภิกษุที่ทำการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๘ ดังนั้นพระภิกษุที่เรียนอยู่ในระดับนี้จะมีความหลากหลายของวิชาที่ได้ศึกษาเล่าเรียน และจะเริ่มมีความถนัดในวิชาเรียน รวมทั้งการอบรมสั่งสอนความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวุฒิ อนุสรณ์นรการ<sup>๑๑</sup> “เรื่องวัฒนธรรมทางการเมืองแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษานักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏยะลา” พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างชั้นปีที่ศึกษา ที่แตกต่างกัน ในการเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรมในสถาบันการที่บิดามารดา ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น และการที่ครูอาจารย์ให้ออกาสแสดงความคิดเห็นกับการมีวัฒนธรรมทางการเมืองแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกัน

### (๔) การศึกษาทางธรรม

การศึกษาทางธรรม ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน เนื่องจากพระภิกษุที่ทำการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒินักธรรมชั้นตรี คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓ ดังนั้นพระภิกษุที่ไม่มีวุฒิกการศึกษาทางธรรม ส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุผู้บวชใหม่ จึงมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องหลัก พระธรรมวินัยและงานด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่แตกต่างกัน ตามการอบรมให้ความรู้ของแต่ละวัด จึงมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระสุข สุวีโร (มีนุช)<sup>๑๒</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสนใจต่อ

<sup>๑๐</sup>กฤษดา มมตะขบ, “ทัศนคติของพระสงฆ์ในจังหวัดเชียงใหม่ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), (๑).

<sup>๑๑</sup>จิรวุฒิ อนุสรณ์นรการ, “วัฒนธรรมทางการเมืองแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษานักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”, วิทยานิพนธ์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ๒๕๔๖), (ก).

<sup>๑๒</sup>พระสุข สุวีโร (มีนุช), “ความสนใจต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์ : ศึกษากรณีพระนิสิตมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาบัณฑิต (สังคมวิทยา). (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘), ก.

การศึกษาพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์ ศึกษากรณี พระนิสิตมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” พบว่า ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความสนใจต่อการศึกษาพระปริยัติธรรม ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ.๐๕ ประโยชน์ของการศึกษาพระปริยัติธรรมการควบคุมจาก เจ้าอาวาส การกระตุ้นทางการศึกษาพระปริยัติธรรมจากบุคคลสำคัญ มีความโน้มเอียงในการลาสิกขา

### (๕) การศึกษาทางเปรียญ

การศึกษาทางเปรียญ ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกัน เนื่องจากพระภิกษุที่ทำการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ไม่ได้ศึกษาเปรียญธรรม คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๗ จึงทำให้รู้ว่าพระภิกษุส่วนน้อยที่จะเข้าใจข้อวัตรปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง ส่วนพระภิกษุที่ไม่ได้เรียนเปรียญธรรมจึงมีพื้นฐานในการดำรงชีวิตที่ไม่เหมือนกัน และมุมมองของชีวิตสมณะเพศที่ต่างกัน เพราะการเรียนบาลีเป็นการเรียนเพื่อให้ได้รู้และเข้าใจภาษาที่เป็นต้นแบบของพระพุทธศาสนาทั้งยังเป็นการรักษา และคงไว้ซึ่งหลักธรรมคำสั่งสอนให้คงอยู่ในบวรพุทธศาสนา สืบต่อไปอย่างมั่นคง และถาวร ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระชนดล นาคสุวณฺโณ (นาคพิพัฒน์)<sup>๑๓</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์” พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับบทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการ คณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวม พบว่า เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม พบว่ามีความแตกต่างกัน

### (๕) ตำแหน่ง

ตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แตกต่างกัน เนื่องจากพระภิกษุที่ทำการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นพระลูกวัด คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๗ จึงทำให้รู้ว่า ผู้ที่ไม่เคยผ่านการปกครองคนหรือมีหน้าที่ที่จะต้องใช้สติปัญญาในการทำงาน รวมทั้งรับผิดชอบ ในหน้าที่ของผู้นำ จึงทำให้ความคิดแตกต่างออกไปจากผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้นำซึ่งสอดคล้องกับผลงาน การวิจัยของ บุศรา เข้มทอง<sup>๑๔</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหารตามความคิดเห็นของ พนักงานธนาคารที่ตั้งในเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี” ผลการวิจัยพบว่าพนักงานธนาคารมี

<sup>๑๓</sup>พระชนดล นาคสุวณฺโณ (นาคพิพัฒน์), “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), (๑).

<sup>๑๔</sup>บุศรา เข้มทอง, “คุณลักษณะผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่ตั้งในเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๔๒), หน้า (ก)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกัน

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

##### (๑) ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน ควรที่จะให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมตามมติมหาเถรสมาคมทุกครั้ง เมื่อมีการจัดประชุมขึ้น เพื่อความพร้อมเพรียงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของคณะสงฆ์ในอำเภอกำแพงแสน เจ้าอาวาสก็ควรที่จะจัดประชุมเพื่อชี้แจงข่าวสารการประชุมหรือเพื่อชี้แจงกฎระเบียบภายในวัด และใช้พระธรรมวินัยในการดูแลควบคุมพระภิกษุสามเณรภายในวัด ทำให้ลดความสำคัญของการออกกฎระเบียบเพื่อหมู่คณะ ซึ่งอาจจะเป็นช่องทางให้บุคคลผู้ไม่สนใจปฏิบัติตามพระธรรมวินัย ขาดรูปธรรมในการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อความเรียบร้อยดีงามของหมู่คณะทุกเดือน

##### (๒) ด้านศาสนวัตถุ

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน ควรวางแผนในการใช้พื้นที่เพื่อในอนาคตข้างหน้า อาจจะมีการขยับขยาย หรือใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรื้อถอน ขยับขยายในภายหลัง เจ้าอาวาสควรคำนึงถึงพื้นที่ใช้สอยภายในวัดเพื่อเอาไว้ทำกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาหรือกิจกรรมอื่นๆ รวมไปถึงจะได้เป็นศูนย์รวมของประชาชนที่ต้องการมาฝึก ผ่อนหย่อนใจ เพื่อความสงบของจิตใจ เพราะภายในวัดดูเป็นระเบียบไม่เกะกะสายตา

##### (๓) ด้านศาสนบุคคล

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสนควรที่จะเข้มงวดกวดขันในการรับบุคคลที่จะเข้ามาบรรพชาอุปสมบท รวมไปถึงลูกศิษย์วัด เพื่อป้องกันบุคคลที่หนีความผิดทางกฎหมายหรืออาจเป็นบุคคลอันตรายต่อพระพุทธศาสนาได้ ดังนั้นเจ้าอาวาสที่จะต้องดูแลเรื่องนี้ด้วยตนเองเพราะอำนาจเด็ดขาด รวมทั้งพระอาคันตุกะที่จะย้ายมาอยู่หรือมาขอพัก ซึ่งเจ้าอาวาสจะต้องเข้ามาสอบถามและพิจารณาเป็นลำดับไป พร้อมทั้งสอดส่องดูแลความประพฤติ และควรมีกฎระเบียบที่ชัดเจนเพื่อให้พระภิกษุและสามเณรประพฤติตามอย่างเคร่งครัด

### (๔) ด้านศาสนพิธี

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสนควรคำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสมกับกิจกรรมบางอย่างที่จัดขึ้นตามวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาบ้าง หรือเทศกาลตามประเพณีต่าง ๆ และเจ้าอาวาสควรที่จะกวาดชั้นในเรือนของมีนเมาและอบายมุขทั้งหลายทั้งปวง เพราะพื้นที่วัดเป็นที่ศักดิ์สิทธิ์ เป็นที่ปลูกฝังพระธรรมคำสั่งสอนเพื่อให้ประชาชนเป็นคนมีศีลธรรม ดังนั้นเจ้าอาวาสควรที่จะกำหนดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด อาจจะเป็นแผ่นป้าย หรือเป็นคำกลอนติดไว้ตามพื้นที่ต่าง ๆ ในวัด เพื่อเตือนสติประชาชนที่ผ่านเข้ามาในวัด และในการจัดงานตามวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาหรือตามประเพณีเจ้าคณะปกครองสงฆ์ควรมีประเด็นในการประชุมในเรื่องสมควรและไม่สมควรในการจัดงานไม่ควรคำนึงถึงเรื่องปัจจัย ควรคำนึงถึงความถูกต้องและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในอำเภอกำแพงแสนเป็นสำคัญ

### (๕) ด้านการศึกษาอบรม

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสนควรจะกระตือรือร้นในเรื่องของการสนับสนุนพระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติสายสามัญ รวมไปถึงการศึกษานักธรรมและจะต้องให้พระภิกษุสามเณรเข้าใจอย่างแท้จริง และนำไปปฏิบัติอย่างไม่ละเลย เมื่อในวัดมีความเข้มแข็งแล้วจะได้กระจายไปสู่ประชาชน จะทำให้สังคมไม่เสื่อมไปมากกว่านี้

### (๖) ด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เจ้าอาวาสจะต้องเป็นหลักสำคัญในการประสานงานหรือดำเนินงานภายในวัด ทั้งในการชี้แจงแนวทาง และจัดตั้งหน่วยงานให้กับบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อความเรียบร้อย และลดปัญหาในงาานนั้น ๆ

### (๗) ด้านการบริหารงานบุคคล

จากผลการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ในการคัดกรองบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน ให้ตรงกับความสามารถของบุคคลกรเป็นไปได้อย่างเพราะด้วยบุคคลกรที่มีความสามารถที่แท้จริงมีน้อย เจ้าอาวาสจะต้องให้พระภิกษุ สามเณรในวัดมีส่วนร่วมในการทำงานทุกครั้งเพื่อความชำนาญ และมีบุคคลกรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น และควรมีการจัดประชุมชี้แจงงานทั้งพระภิกษุและคณะกรรมการให้เข้าใจ และให้ทำงานร่วมกันเพื่อยังความสามัคคีวัดกับประชาชน พร้อมทั้งหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมด้วย

### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑) ควรศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการพัฒนาชุมชนของคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ เพื่อหาวิธีที่เหมาะสมในการพัฒนาวัดหรือพัฒนาชุมชนในยุคปัจจุบัน

๒) ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงแนวทางการบริหาร และการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชนของในด้านส่งเสริมความสามัคคี และความขัดแย้งในสังคมปัจจุบัน โดยการประยุกต์ใช้หลักธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๓) ควรศึกษาถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติความเป็นผู้นำของคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ และเจ้าอาวาสต่อการพัฒนาวัดเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : แปลอักษร, ๒๕๔๓.

กรมการศาสนา, ฝ่ายฝึกอบรม. คู่มือพระสังฆาธิการ, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ การศาสนา  
, ๒๕๔๐

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญาชี, ๒๕๓๕.

จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์. สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

จรรยา คุณมี. การบริหารจัดการ. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๒.

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.

โชติ ทองประยูร. คำบรรยายกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ ว่าด้วยวิธีการจัดศาสนาสมบัติ  
ของวัด. พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑.

\_\_\_\_\_. คำบรรยายพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕. แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ ๒.  
พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๐๖.

ชูชัย สมितिไกร, ผศ.ดร. การพัฒนาบุคคลกรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความมอกงามทางจิตใจ.  
เชียงใหม่ : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๘.

ดิลก บุญเรืองรอด และคณะ. “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม”. กรุงเทพมหานคร :  
โครงการจัดการศึกษาสำหรับนักบริหารสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๖.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรม  
มนุษย์ในองค์กรหน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๒๗.

- เถาว์ลัย นันทาภิวัดณ์. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.
- ทวิช เปล่งวิทยา. **จิตวิทยาผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐.
- ทองใบ สุดซารี. **เอกสารคำสอนรายวิชา ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. **หลักและระบบบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔.
- ธีรโชติ เกิดแก้ว. **พระพุทธศาสนากับปัญหาสังคม**. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์สื่อตะวันออก, ๒๕๔๗.
- ธีรยุทธ พึ่งเทียร. **สถิติเบื้องต้นและการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล,  
๒๕๔๕.
- นิตย์ สัมมาพันธ์, รศ. **ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.
- น้อย สุปิงคลัด. **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**, ๒๕๓๗.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.ม.ป.ท.** : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖
- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๘ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ และคณะ. **วิธีวิทยาการศึกษาสังคมไทยวิถีใหม่แห่งการพัฒนา**. กรุงเทพ  
มหานคร : เอดิสันเพรสโปรดักส์การพิมพ์, ๒๕๓๗.
- ปริญญา ดันสกุล. **ศาสตร์แห่งผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓.
- ประเวศ วะสี. **ประชาชนตำบล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๑.
- \_\_\_\_\_. **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข**. กรุงเทพมหานคร : สำนัก  
พิมพ์มติชน, ๒๕๔๒.
- ประยูร อาษานาม. **คู่มือวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น, ๒๕๔๑.
- ปลื้ม โชติขจรูญยางกูร. **คำบรรยายกฎหมายคณะสงฆ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ประยูรวงศ์,  
๒๕๒๔. **พุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กราฟฟิคอาร์ต, ๒๕๒๖.
- \_\_\_\_\_. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช พระวินัยปิฎก  
มหาวรรค (ปฐมภาค) เล่ม ๔** กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๓๐.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. ผศ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,  
๒๕๔๕.

พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์,  
๒๕๔๔.

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม). ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : นิติธรรม  
การพิมพ์, ๒๕๔๙.

พระครูอาทรประชากิจ (อาทร สิริธมโม). วัดพัฒนา ๕๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๑.

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญโญ). การคณะสงฆ์และพระศาสนา. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

\_\_\_\_\_. การคณะสงฆ์และการพระศาสนา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). อุดมธรรมนำจิตสำนึกของสังคมไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๒.  
กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพบุ๊คส์โตร์, ๒๕๓๕.

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). พระกับปามีปัญหาอะไร. พิมพ์ครั้งที่ ๔ นนทบุรี : สำนักพิมพ์  
ภาพพิมพ์, ๒๕๓๕.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วินดาต้า  
โปรดักส์, ๒๕๔๘.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). รากฐานที่มั่นคงแห่งความเป็นมนุษย์. กรุงเทพมหานคร :  
ธรรมสภา, ๒๕๒๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ.  
กรุงเทพมหานคร:บริษัท สหธรรม จำกัด, ๒๕๓๗.

\_\_\_\_\_. การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๓๗.

\_\_\_\_\_. ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖.



พระธรรมวรเมธี (สุชิน อคฺคชิโน). การพัฒนาวัด. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท ตาตา  
พับลิเคชั่น จำกัด, ๒๕๕๐.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) และเสฐียรพงษ์ วรรณปก. มณีแห่งปัญญา. กรุงเทพ  
มหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๓๕๓๖.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). การบริหารวัด. นครปฐม: เพชรเกษมพิมพ์, ๒๕๔๘.  
\_\_\_\_\_. หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มงคลชัยพรีนติ้ง,  
๒๕๔๘.

พระราชรัตนมูณี (ชัยวัฒน์ ปญฺญาสิริ). การจัดสาธารณูปการและสาธารณะสงเคราะห์ของวัด.

พระราชวรมูณี (ประยูร ปรยฺตโต). เศรษฐศาสตร์แนวพุทธ (ปาฐกถาธรรม) กรุงเทพมหานคร  
: สำนักพิมพ์โกมลคีมทอง, ๒๕๓๑.

พระวิสุทธิภัทรธาดา (ประสิทธิ์ พุทฺธมฺรํสี). พระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายมหาเถร  
สมาคม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระวิสุทธาธิบดี (ไสว ฐิตฺวิโร). พระสงฆ์ วัด คณะสงฆ์กับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
ดำรงธรรม, ๒๕๒๕.

พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุสลจิตฺโต). สงฆ์ผู้นำสังคม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

\_\_\_\_\_. ชุดพุทธศาสนาประยุกต์ สงฆ์ผู้นำสังคม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬา  
ลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

ไพฑูรย์ เครือแก้ว. ลักษณะสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์, ๒๕๓๘.

ไพฑูรย์ วัฒนศิริธรรม. สำนักไทยที่พึ่งงานปรารถนา. กรุงเทพมหานคร : คຸຣຸສຸມາ, ๒๕๔๔.

ไพฑูรย์เสียงก้อง. “หลักการบริหารวัด” วัดพัฒนา ๔๔. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา,  
๒๕๔๔.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คຸຣຸສຸມາ, ๒๕๒๖.

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๓.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. การพัฒนาชุมชน : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : หจก.บางกอก  
บลิ๊อก, ๒๕๓๔.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร :  
 นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- รัศมี ภิบาลแทน. **คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
 ๒๕๒๓.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘.
- วรวิทย์ จินดาผล. **“ภาวะผู้นำ”** กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา,  
 ๒๕๔๒.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การพัฒนาชุมชนประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,  
 ๒๕๓๒.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. **ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ ๖.  
 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **การพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕.  
 \_\_\_\_\_ . **ทฤษฎีการพัฒนาสังคม**. กรุงเทพมหานคร : หจก. เอมีเทรตติ้ง, ๒๕๔๑.
- สถิต วงศ์สุวรรณ. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร : บำรุงสาส์น วังบูรพา, ๒๕๒๙.
- สุทธิพงศ์ ดันตยาพิศาลสุทธิ. **พระราชบัญญัติคณะสงฆ์กฎกระทรวงกฏมหาเถรสมาคม  
 พร้อมด้วยระเบียบและคำสั่งมหาเถรสมาคมเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ และการ  
 พระศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, ม.ป.ป
- สุเทพ ชาวลิต. **หลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๒.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่  
 สมบูรณ์**, เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๘.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น  
 จำกัด, ๒๕๓๗
- สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ (ช่วง วรปุญฺโญ). **คู่มือวิทยากร อบรมพระสังฆาธิการระดับ  
 เจ้าอาวาส**. กรุงเทพมหานคร : อาหารการพิมพ์, ๒๕๔๐.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **พุทธศาสนสุภาษิต ฉบับรวมเล่ม**. กรุงเทพ  
 มหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๖.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. **ถ้อยธรรมพระราชดำรัส**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐.

สำนักงานเลขานุการเจ้าคณะจังหวัดสมุทรสงคราม. เอกสารประกอบการประชุมพระสังฆาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม ประจำปี ๒๕๕๓.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สัมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๓๗.

สมัย จิตต์หมวด. พฤติกรรมผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

สิริวัฒน์ คำวันสา. สงฆ์ไทยใน ๒๐๐ ปี. ๒ เล่ม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, ๒๕๒๔.

เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

อภิชัย พันธเสน. แนวคิด ทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๓๗.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

อมรเทพ แก้วกลังการ. น.ท.ผ.ศ. การพัฒนาบุคคล. วารสารโรงเรียนนายเรือ. มค.- มีค., ๒๕๔๗.

เอกสารการเรียนรู้ “การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา”. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖.

เอกสารการเรียนรู้ “หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน”. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการบริหารหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๗.

## (๒) วิทยานิพนธ์ :

เจ้าอธิการอิสระ วิสารโท, “ภาวะผู้นำของพระอุปัชฌาย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

เจียบ ไทยยิ่ง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชนกรณีศึกษา : ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, รายงานการวิจัย, กรุงเทพมหานคร กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๔๑.

ชาญณรงค์ หินเกิด, “บทบาทของพระสังฆาธิการกับการพัฒนาวัดในจังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๒.

- ดิเรก ฤกษ์หรั่ง, “ภูมิปัญญาพุทธกับแนวทางใหม่ในการพัฒนาประเทศไทย”. **ภาคนิพนธ์  
ปริญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนาสังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์, ๒๕๓๘.**
- ทวี ขจรกุล, “บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอเมือง  
จังหวัดหนองคาย”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๔๗.**
- นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”,  
**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา  
มกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.**
- บุญช่วย จันทร์เข้า, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวัดในเขตการ  
ปกครองคณะสงฆ์จังหวัดกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๔.**
- บุญศรี พานะจิตต์. “ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดสวนแก้ว  
อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ปกรณ์ ต้นสกุล, “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนา  
ตัวอย่าง”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏบ้านสมเด็จ, ๒๕๔๖.**
- พระครูไพโรจน์สารคุณ (สุเทพ งามละมัย), “ทักษะการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดปทุมธานี”, **วิทยานิพนธ์ปริญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต,  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.**
- พระครูสังฆรักษ์พรพรหม อภิณจโน, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ”,  
**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬา  
ลกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.**
- พระครูสังฆรักษ์พิศวีร์ ธีรปัญญา, “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ :  
ศึกษากรณีพระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหา บัณฑิต,  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.**

พระบุญเรือง ฉัตรธมฺโม, “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะ  
วิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต**,  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระปลัดเกียรติศักดิ์ สันทวีกุล, “บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์  
จังหวัดกระบี่”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์, ๒๕๓๘.

พระมหาจาย นาคี. “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของวัดศึกษา  
เฉพาะกรณี : กรุงเทพมหานคร เขตพระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่ายดุสิตบางซื่อบางกอก  
ใหญ่และเขตบางกอกน้อย”. **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต** : มหาวิทยาลัย  
เกริก, ๒๕๕๒.

พระมหาจตุรโรจน์ ปาโส. “การประยุกต์ใช้พุทธธรรมกับการทำกิจกรรมในชุมชนของพระสงฆ์  
กลุ่มเสขิยธรรม”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.

พระมหานพพล กนุดสีโล, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ จังหวัดสมุทรสงคราม”,  
**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬา  
ลวงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาบุญมี อธิบุญโญ. “บทบาทของพระสังฆาธิการพัฒนาสังคม : ศึกษากรณีพระธรรมวิ  
สุทธิ

มงคล (บัว ญาณสมปนฺโน). **วิทยานิพนธ์ปริญาโท**. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช  
วิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๔.

พระมหามณเฑียร คล้ายแก้ว, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของ  
เจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสน  
ศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒.

พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภูจเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา  
เถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์**, บัณฑิต  
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหาวิเชียร ชาญณรงค์. “บทบาทพระสงฆ์ในการนำหลักธรรมมาใช้ทำกิจกรรมงานพัฒนา  
ชุมชน เพื่อ ลด ละ เลิก อบายมุข : ศึกษาเฉพาะกรณีพระครูศีลวราภรณ์”.  
**วิทยานิพนธ์ปริญาโท**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗.

พระมหาวิมลญาณ ฑูยไชสงค์. “บทบาทพระสงฆ์ในการส่งเสริมองค์กรชุมชนเพื่อสร้างทุนชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์จังหวัดตราด”. **วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม”, **ปริญญาานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พระมหาอคม ปญฺจารโร (บุญยัง), “ภาวะภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสและผู้นำชุมชนต่อการพัฒนาวัดเป็นศูนย์กลางชุมชน กรณีศึกษาวัดธรรมยุตในเขตจังหวัดพัทลุง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตศึกษา : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๖.

พระมหาอุทัย พลเทโว (พลเทพ), “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของเจ้าอาวาส ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๙.

พระอุปกฤษณ์ เชื้อนิล. “บทบาทพระสงฆ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าในบริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.

ภัทรพร สิริกาญจน. “หน้าที่ของพระสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ แนวคิดและบทบาทของพระคำเขียนสุวณโณ ในการพัฒนาชุมชน”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

มนัส ภาคภูมิ และคณะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน”, **รายงานการวิจัย**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐.

มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ และคณะ. “บทบาทของพระสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, นครปฐม : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๑.

วิสิทธิ์ มณี, “ภาวะผู้นำกับการบริหาร”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๗.

สมมาศ คุณอนันทวนิช. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กรการศึกษาเฉพาะกรณี : บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด(มหาชน)”. **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๐.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.

สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนันผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี”, *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔.

ไสว บุญขวัญ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ไอลดา ประเสริฐสรระน้อย, “ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของกำนันในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๔๘.

## ๒. ภาษาอังกฤษ :

Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing**, 4<sup>th</sup> ed., New York : Harper & Row, 1971.

Cattell R.B. **Human Relations**. New York : Free Press, 1951.

Earl J. Frierich. **An Introduction to Political Theory**. New York : Harper & Row Publishers, 1976.

Elgie, Robert. **Political Leadership in liberal democracies**. New York : Palgrave, 1984.

Plato. **The Republic**.tr.Paul Shorey. New Jersey : Princeto University Press, 1973.

RaymondJ. Burdy. **Foundamental of Leadership Readings**. Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co, 1972.

Robert Tannenbaum and Others. **Leadership and Organization**. New York : McGraw Hill Book, 1961.

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการทำวิจัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไร่ขิง

โทร., โทรสาร ๐๓๔-๓๒๖-๙๑๒

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/๐๒๕

วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.ยุพธนา ปราณิต

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตร พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม" เพื่อเป็นส่วน หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

ดร.ยุพธนา ปราณิต  
  
 (ดร.ยุพธนา ปราณิต)  
 ๑๑ ส.ค.๕๔



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไร่ขิง

โทร., โทรสาร ๐๓๔-๓๒๖-๔๑๒

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/ ๐๒๕

วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์วันชัย สุขตาม

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

๘๓๐/๒๕๖  
  
 ๑๗/๘/๕๔



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไร่ขิง

โทร.,โทรสาร ๐๓๔-๓๒๖-๕๑๒

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/ ๐๒๕

วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผศ.ประสิทธิ์ ทองอุ่น

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไร่ขิง

โทร., โทรสาร ๐๓๔-๓๒๖-๙๑๒

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/๐๒๕

วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, ผศ.

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

๑๐๕๙/๑๐๕  
  
 กอ. ๕๙



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไร่ขิง

โทร., โทรสาร ๐๓๔-๓๒๖-๔๑๒

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/๐๒๕

วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

ดร.ทศกิตติ วัฒนศิริกุล  
๖/๑/๕๔

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/๐๑๑

หน่วยวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ณ วัดไร่ขิง (พระอารามหลวง) ตำบลไร่ขิง  
อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๔

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม  
กราบนมัสการ พระครูอาทรภักทรกิจ เจ้าคณะอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระครูโพธิโรจน์ภักทรคุณ ฉายา ภูทกปญฺโญ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๓๓๔๐๔๘๒๕  
นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระภิกษุสงฆ์ภายในสังกัดของ  
พระคุณท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป

โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน  
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม )  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

ผู้ประสานงาน

นายอานนท์ นรมาตร์ โทร. ๐๘๔-๒๒๓๔-๕๑๔๔



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/๐๑๑

หน่วยวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ณ วัดไร่ขิง (พระอารามหลวง) ตำบลไร่ขิง  
อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๔

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม  
การบ่มัสการ พระครูถาวรศีลวัตร เจ้าคณะอำเภอบางเลน  
**สิ่งที่ส่งมาด้วย** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ ฉายา ภูทกปัญโญ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕  
นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษากาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระภิกษุสงฆ์ภายในสังกัดของ  
พระคุณท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ  
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป

โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน  
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนบมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

ผู้ประสานงาน

นายอานนท์ นรมมาตร โทร. ๐๘๔-๒๒๙-๔๑๙๔



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒(๕)/๐๓๐



หน่วยวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ณ วัดไร่ขิง (พระอารามหลวง) ตำบลไร่ขิง  
อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

๑๔ กันยายน ๒๕๕๔

**เรื่อง** ขออนุญาตขอทราบข้อมูลเพื่อการวิจัย  
**นมัสการ** พระครูอาหารภัทรกิจ เจ้าคณะอำเภอกำแพงแสน  
**สิ่งที่ส่งมาด้วย** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๗๓๔๐๔๘๒๕ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัด  
นครปฐม” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระภิกษุในอำเภอกำแพงแสน  
ซึ่งอยู่ในเขตปกครองของพระคุณท่าน จึงขออนุญาตจากพระเดชพระคุณเพื่อโปรด  
พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
แบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน  
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมนัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

ภาคผนวก ค.  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส**  
**ในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”**

**คำชี้แจง**

ขอความอนุเคราะห์ในการหาความเที่ยงตรงของเครื่องวัด โดยผู้วิจัยทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ศึกษากรณีวัดในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม แบบสอบถามนี้ มีความประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะเป็นผู้นำ โดยเฉพาะกรณีของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการเป็นผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดพิจารณาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดทุกข้อตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน เพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ และเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปกครองของเจ้าอาวาส ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ต่อไป ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๓ ตอน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส

ส่วนที่ ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องผู้นำของเจ้าอาวาสที่ควรจะมี

จึงขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถาม ตรงตามความจริงตามความรู้สึกของท่าน ขอขอบพระคุณทุกท่านกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการพิจารณา

พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ

นิติศตปริยญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## แบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าอาวาส  
ในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

---

## ส่วนที่ ๑ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกรอกแบบสอบถามและใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริง  
ของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

## ๑. อายุ

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า ๒๐ ปี | <input type="checkbox"/> อายุ ๒๑ - ๓๐ ปี  |
| <input type="checkbox"/> ๓๑ - ๔๐ ปี    | <input type="checkbox"/> อายุ ๔๑ ปีขึ้นไป |

## ๒. พรรษา

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ๑ - ๕ พรรษา   | <input type="checkbox"/> ๖ - ๑๐ พรรษา   |
| <input type="checkbox"/> ๑๑ - ๒๐ พรรษา | <input type="checkbox"/> ๒๑ พรรษาขึ้นไป |

## ๓. การศึกษาทางโลก

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า ประถมศึกษา | <input type="checkbox"/> ประถมศึกษา           |
| <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา         | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือสูงกว่า |

## ๔. วุฒิการศึกษาทางธรรม

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> นักธรรมชั้นตรี | <input type="checkbox"/> นักธรรมชั้นโท |
| <input type="checkbox"/> นักธรรมชั้นเอก | <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....   |

## ๕. วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ประโยค ๑ - ๓     | <input type="checkbox"/> เปรียญธรรม ๔ - ๖ |
| <input type="checkbox"/> เปรียญธรรม ๗ - ๙ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....      |

## ๖. ตำแหน่ง

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> รองเจ้าอาวาส | <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยเจ้าอาวาส |
| <input type="checkbox"/> พระลูกวัด    | <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ.....  |

## ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน ในระดับใด แล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือของแต่ละข้อเพียงข้อละ ๑ ช่อง โดยมีระดับคะแนนดังนี้

| ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส                  | ระดับคะแนน |
|---|------------|
| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส อยู่ในระดับมากที่สุด  | ๕          |
| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส อยู่ในระดับมาก        | ๔          |
| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส อยู่ในระดับปานกลาง    | ๓          |
| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส อยู่ในระดับน้อย       | ๒          |
| ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส อยู่ในระดับน้อยที่สุด | ๑          |

| ข้อที่                             | ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส  | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|------------------------------------|--|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                    |  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                    |  | ๕                | ๔   | ๓       | ๒    | ๑          |
| <b>๑.คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ</b> |  |                  |     |         |      |            |
| ๑                                  | มีความรู้ความสามารถ และมีนิสัยทัศน์ รู้แนวทางของการพัฒนา เพื่อความเจริญ และความเป็นกุฎระเบียบเรียบร้อย |                  |     |         |      |            |
| ๒                                  | มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาวัด และการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา                     |                  |     |         |      |            |
| ๓                                  | มีความเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในการกระทำและเชื่อมั่นในการตัดสินใจ   |                  |     |         |      |            |
| ๔                                  | มีแนวทางของการปกครองวัดและชุมชนตามแบบธรรมาธิปไตย   |                  |     |         |      |            |
| <b>๒.ด้านศาสนวัตถุ</b>             |  |                  |     |         |      |            |
| ๑                                  | มีการเอาใจใส่ในการบูรณะปรับปรุงและปฏิสังขรณ์ศาสนสถานภายในวัด   |                  |     |         |      |            |

| ข้อที่                  | ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส  | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|-------------------------|--|------------------|-----|---------|------|------------|
|                         |  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                         |  | ๕                | ๔   | ๓       | ๒    | ๑          |
| ๒                       | มีแนวคิดและสร้างศาสนวัตถุเหมาะสมกับพื้นที่ในวัดและเป็นระเบียบ                            |                  |     |         |      |            |
| ๓                       | มีการควบคุมดูแล การก่อสร้างให้สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย              |                  |     |         |      |            |
| ๔                       | มีการปรับปรุงสภาพพื้นที่วัดให้เหมาะกับการจัดกิจกรรม และมีความสงบเรียบร้อย                |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านศาสนบุคคล</b>    |  |                  |     |         |      |            |
| ๑                       | มีการคัดกรองบุคคลตามกฎระเบียบโดยไม่ละเลยสำหรับผู้ที่จะเข้ามาบวชเรียน                     |                  |     |         |      |            |
| ๒                       | มีการอบรมสั่งสอนข้อวินัยเบื้องต้นแก่พระภิกษุสามเณรใหม่ เพื่อประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง   |                  |     |         |      |            |
| ๓                       | มีการตักเตือน ติดตาม และ ดูแลพฤติกรรมของพระภิกษุ สามเณร และเมื่อผู้นั้นออกนอกกลุ่มออกทาง |                  |     |         |      |            |
| ๔                       | มีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรสามารถอบรมสั่งสอนธรรมะแก่ประชาชน                          |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านศาสนพิธี</b>     |  |                  |     |         |      |            |
| ๑                       | มีการปรับปรุงรูปแบบของการประกอบศาสนพิธีให้มีความเหมาะสม                                  |                  |     |         |      |            |
| ๒                       | มีการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนได้เข้าร่วมในกิจกรรม และพิธีกรรมต่าง ๆ ทางศาสนา              |                  |     |         |      |            |
| ๓                       | มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้กระทำการกรรมและพิธีกรรมต่าง ๆ ทางศาสนา                          |                  |     |         |      |            |
| ๔                       | มีการส่งเสริมให้มีการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน และการอุปสมบทหมู่เนื่องในวันสำคัญต่าง ๆ      |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านการศึกษาอบรม</b> |  |                  |     |         |      |            |
| ๑                       | มีการส่งเสริมการเรียนนักเรียนมัธยม ธรรมศึกษาและบาลี แก่พระภิกษุ สามเณร และเยาวชน         |                  |     |         |      |            |

| ข้อที่                                | ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส   | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|---------------------------------------|---|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                       |   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                       |   | ๕                | ๔   | ๓       | ๒    | ๑          |
| ๒                                     | มีการส่งเสริมการเรียนพระปริยัติสาขาสามัญแก่พระภิกษุ สามเณร                              |                  |     |         |      |            |
| ๓                                     | มีการส่งเสริมให้มีการอบรมจริยธรรม และการบำเพ็ญกรรมฐานแก่พระภิกษุ สามเณร และประชาชน      |                  |     |         |      |            |
| ๔                                     | มีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรภายในวัดทำวัตรหรือไหว้พระสวดมนต์เช้า-เย็น                |                  |     |         |      |            |
| <b>ปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส</b> |   |                  |     |         |      |            |
| ๑                                     | มีการแต่งตั้ง แบ่งงาน หรือ การจัดหน่วยงานให้กับบุคคลที่อยู่ในสายงานการบังคับบัญชา       |                  |     |         |      |            |
| ๒                                     | มีความสามารถในการเลือกใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของงานด้านต่าง ๆ             |                  |     |         |      |            |
| ๓                                     | มีความสามารถในการชี้แจงการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย  |                  |     |         |      |            |
| ๔                                     | มีดำเนินการประชุมชี้แจง และการกำหนดแนวทางในการร่วมกันประสานงาน                          |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>          |   |                  |     |         |      |            |
| ๑                                     | มีการคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา |                  |     |         |      |            |
| ๒                                     | มีการจัดกิจกรรม หรือการจัดประชุมอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้                            |                  |     |         |      |            |
| ๓                                     | มีการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน   |                  |     |         |      |            |
| ๔                                     | มีการแต่งตั้งบุคคล จัดหางบประมาณที่ใช้ในการติดต่อประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ               |                  |     |         |      |            |

ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานในวัดของเจ้าอาวาสในเขตอำเภอ  
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

๓.๑ ปัญหาและอุปสรรคด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำของเจ้าอาวาส

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....

๓.๒ ปัญหาและอุปสรรคด้านศาสนวัตถุ

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....

๓.๓ ปัญหาและอุปสรรคด้านศาสนบุคคล

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....



๓.๔ ปัญหาและอุปสรรคด้านศาสนพิธี

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....

๓.๕ ปัญหาและอุปสรรคด้านการศึกษาอบรม

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....

๓.๖ ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานของเจ้าอาวาส

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....

๓.๖ ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานบุคคล

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....

ขอขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ง.

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ

## ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

| ข้อ                                 | รายการ  | ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |  |
|-------------------------------------|---|--------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|--|
|                                     |   | ๑                  | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |  |
| <b>๑. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ</b> |   | [Checkered]        |   |   |   |   |              |         |        |  |
| ๑                                   | มีความรู้ความสามารถ และมีนิสัยทัศน์ รู้แนวทาง ของการพัฒนาเพื่อความเจริญ และความเป็นกฎระเบียบเรียบร้อย | ๑                  | ๑ | ๐ | ๑ | ๑ | ๔            | ๐.๘๐    | ใช้ได้ |  |
| ๒                                   | มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาวัด และการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา                    | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| ๓                                   | มีความเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในการกระทำและเชื่อมั่นในการตัดสินใจ  | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| ๔                                   | มีแนวทางของการปกครองวัดและชุมชนตามแบบธรรมาธิปไตย  | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| <b>๒. ด้านศาสนวัตถุ</b>             |   | [Checkered]        |   |   |   |   |              |         |        |  |
| ๑                                   | มีการเอาใจใส่ในการบูรณะปรับปรุง และปฏิสังขรณ์ศาสนสถานภายในวัด   | ๑                  | ๑ | ๐ | ๑ | ๑ | ๔            | ๐.๘๐    | ใช้ได้ |  |
| ๒                                   | มีแนวคิดและสร้างศาสนวัตถุเหมาะสมกับพื้นที่ในวัดและเป็นระเบียบ   | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| ๓                                   | มีการควบคุมดูแล การก่อสร้างให้สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย                           | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| ๔                                   | มีการปรับปรุงสภาพพื้นที่วัดให้เหมาะกับการจัดกิจกรรม และมีความสงบร่มเย็น                               | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| <b>๓. ด้านศาสนบุคคล</b>             |   | [Checkered]        |   |   |   |   |              |         |        |  |
| ๑                                   | มีการคัดกรองบุคคลตามกฎระเบียบโดยไม่ละเลยสำหรับผู้ที่จะเข้ามาบวชเรียน                                  | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| ๒                                   | มีการอบรมสั่งสอนข้อวินัยเบื้องต้นแก่พระภิกษุสามเณรใหม่ เพื่อประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง                | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |
| ๓                                   | มีการตักเตือน ติดตาม และดูแลพฤติกรรมของพระภิกษุ สามเณร และเมื่อผู้นั้นออกนอกกลุ่มนอกรทาง              | ๑                  | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |  |

| ข้อ                                      | รายการ   | ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่  |   |   |   |   | สรุปและแปรผล |         |        |
|--|--|---------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|  |  | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๔  | มีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรสามารถอบรมสั่งสอนธรรมะแก่ประชาชน                        | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| <b>๔. ด้านศาสนพิธี</b>                   |  | [Checkered pattern] |   |   |   |   |              |         |        |
| ๑  | มีการปรับปรุงรูปแบบของการประกอบศาสนพิธีให้มีความเหมาะสม                                | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒  | มีการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมและพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓  | มีการอำนวยความสะดวก แก่ผู้กระทำการกรรม และพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา                       | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔  | มีการส่งเสริมให้มีการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน และการอุปสมบทหมู่เนื่องในวันสำคัญต่างๆ     | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| <b>๕. ด้านการศึกษาอบรม</b>               |  | [Checkered pattern] |   |   |   |   |              |         |        |
| ๑  | มีการส่งเสริมการเรียนนักธรรม ธรรมศึกษาและบาลีแก่พระภิกษุ สามเณร และเยาวชน              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒  | มีการส่งเสริมการเรียนพระปริยัติสายสามัญแก่พระภิกษุ สามเณร                              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓  | มีการส่งเสริมให้มีการอบรมจริยธรรม และการบำเพ็ญกรรมฐานแก่พระภิกษุ สามเณร และประชาชน     | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔  | มีการส่งเสริมให้พระภิกษุ สามเณรภายในวัดทำวัตรหรือไหว้พระสวดมนต์เช้า - เย็น             | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| <b>๖. ปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส</b> |  | [Checkered pattern] |   |   |   |   |              |         |        |
| ๑  | มีการแต่งตั้ง แบ่งงาน หรือ การจัดหน่วยงานให้กับบุคคลที่อยู่ในสายงานการบังคับบัญชา      | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒  | มีความสามารถในการเลือกใช้นุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของงานด้านต่างๆ             | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓  | มีความสามารถในการชี้แจงการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
|  |  | ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่  |   |   |   |   | สรุปและแปรผล |         |        |

|   |   | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม | ค่า<br>IOC | แปล<br>ผล |
|---|---|---|---|---|---|---|-----|------------|-----------|
| ๔ | มีดำเนินการประชุมชี้แจง และการกำหนดแนวทาง<br>ในการร่วมกันประสานงาน                          | ๑ | ๑ | ๐ | ๑ | ๑ | ๔   | ๐.๘๐       | ใช้ได้    |
|   | <b>๗. ด้านการบริหารงานบุคคล</b>   |   |   |   |   |   |     |            |           |
| ๑ | มีการคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้ามาทำงานได้<br>อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๒ | มีการจัดกิจกรรม หรือการจัดประชุมอบรมเพื่อเป็นการ<br>พัฒนาความรู้                            | ๑ | ๑ | ๐ | ๑ | ๑ | ๔   | ๐.๘๐       | ใช้ได้    |
| ๓ | มีการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕   | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๔ | มีการแต่งตั้งบุคคล จัดหางบประมาณที่ใช้ในการติดต่อ<br>ประสานงานกับองค์กรอื่นๆ                | ๑ | ๑ | ๐ | ๑ | ๑ | ๔   | ๐.๘๐       | ใช้ได้    |

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ สกุล : พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภาทพญโม)
- วัด เดือน ปีเกิด : วันที่ ๒๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๐๑
- ชาติภูมิ : ๒๔๐ หมู่ ๑ ตำบลกำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
- บรรพชา : วันที่ ๒๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๒
- อุปสมบท : วันที่ ๒๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๒
- การศึกษา : พ.ศ.๒๕๑๑ ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๔ โรงเรียนบ้านยางอินทศัคดีศึกษาลัย  
: พ.ศ.๒๕๑๕ ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๕ - ๗ โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา  
: พ.ศ.๒๕๑๘ ชั้นมศ. ๑ - ๓ โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา อำเภอกำแพงแสน  
จังหวัดนครปฐม  
: พ.ศ.๒๕๔๙ ชั้น หลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์(ป.บ.ส.)  
หน่วยวิทยบริการ วัดไร่ขิง จังหวัดนครปฐม  
: พ.ศ.๒๕๕๓ ชั้น ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย วัดไร่ขิง
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดสระพัง ตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
- ตำแหน่ง : เจ้าอาวาส, เจ้าคณะตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม