

# บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย

กรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ)

The Role of Sanghadhikara in the Administration of the Thai Buddhist:

Case Study of Somdej Phra Buddhacarya (Kiao Upaseno)

ปรีชา สาเส็ง

Preecha Saseng

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic, Thailand

E-mail: Preechasaseng@gmail.com.th

Received: October 24, 2024

Revised: December 27, 2024

Accepted: December 30, 2024

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย กรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) และ 2) เพื่อศึกษาแนวคิด และภาวะผู้นำต่อบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย กรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ บทบาทพระสังฆาธิการไทยทั้ง 6 ด้าน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย พระสังฆาธิการ ผู้ปกครองระดับระดับต่าง ๆ ได้แก่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เลขาธิการเจ้าคณะใหญ่ เลขาธิการภาค เลขาธิการเจ้าคณะจังหวัด เจ้าหน้าที่สำนักงานกองเลขาธิการเจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และประชาชนทั่วไป รวมจำนวน 10 รูป/คน ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือคือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) การปกครองที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในด้านการบริหาร (2) การเปิดโอกาสการศึกษาสำหรับพระภิกษุและสามเณร ทั้งทางโลกและทางธรรม (3) การสนับสนุนการศึกษาตามแนววิถีพุทธและโรงเรียนวิถีพุทธ เพื่อให้ประชาชนทุกคนเข้าถึงการศึกษาพระพุทธศาสนา (4) การสนับสนุนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งในและต่างประเทศ (5) การใช้พื้นที่วัดต่าง ๆ เป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน และ (6) การส่งเสริมโครงการต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน 2) บทบาทสำคัญของสมเด็จพระพุฒาจารย์ในการเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทยอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะของผู้ประกอบการ, คุณภาพการบริการ, ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร, ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อสุขภาพ

## Abstract

This research aims to 1) study the role of the Sangha chief in the administration of the Thai Sangha, a case study of Somdej Phra Buddhacarya (Kiew Upaseno) and 2) study the concept and leadership towards the role of the Sangha chief in the administration of the

Thai Sangha, a case study of Somdej Phra Buddhacarya (Kiew Upaseno). This is a qualitative research on the roles of the Thai Sangha chief in all 6 dimensions. The key informants include the Sangha chiefs at various levels namely the regional abbot the provincial abbot the district abbot the secretary of the grand abbot the regional secretary the provincial secretary the officer of the office of the secretary of the grand abbot of the eastern region the vice-chancellor of Mahachulalongkornrajavidyalaya University and the general public. A total of 10 monks/persons were selected using purposive sampling. The instruments used were in-depth interviews and content analysis.

The research results found that 1) The leadership role of Somdej Phra Buddhacarya (Kiew Upaseno) consists of 6 aspects (1) Governance with a broad vision in administration (2) Opening educational opportunities for monks and novices both secular and spiritual (3) Supporting education in line with the Buddhist way and Buddhist schools to allow all people to access Buddhist education (4) Supporting the spread of Buddhism both domestically and internationally (5) Using temple areas as centers for community development and (6) Promoting various projects that help develop people's quality of life. 2) Somdej Phra Buddhacarya's important role as a creative and visionary leader has resulted in the efficient administration of the Thai Sangha and has also inspired subordinates to continuously develop themselves and their organizations

**Keywords:** The Role of the Sangha, Administration of the Thai Sangha, Somdej Phra Buddhacarya (Kiew Upaseno)

## บทนำ

บทบาทการปกครองคณะสงฆ์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ในทุกด้าน ซึ่งรวมถึงด้านการปกครอง การศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา และกิจกรรมด้านสังคมสงเคราะห์ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของคณะสงฆ์เป็นไปอย่างมีระเบียบและสอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนด เช่น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และการแก้ไขเพิ่มเติมใน พ.ศ. 2535 รวมถึงกฎระเบียบจากมหาเถรสมาคม ซึ่งทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในคณะสงฆ์ต้องดำเนินไปตามข้อบังคับและมติที่ได้รับการอนุมัติจากสมเด็จพระสังฆราชและมหาเถรสมาคม เพื่อให้การปกครองและการบริหารกิจการเป็นไปตามหลักธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะการระงับอธิกรณ์ การวินิจฉัยข้อพิพาท และการลงนิคหกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมดูแลคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด การทำให้คณะสงฆ์ดำเนินกิจกรรมในทางที่ถูกต้องและมีระเบียบเรียบร้อยจึงต้องคำนึงถึงทั้งกฎหมายของรัฐและจารีตประเพณีที่มีมาแต่โบราณ รวมถึงหลักการปกครองแบบกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การแบ่งหน้าที่และการมอบหมายอำนาจตามความสามารถของบุคคลในคณะสงฆ์ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การที่คณะสงฆ์ดำเนินงานได้อย่างมีระเบียบและสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ ก็ต้องมาจากการบริหารที่มีความโปร่งใสและการจัดการที่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศรัทธาในพระพุทธศาสนา และทำให้คณะสงฆ์สามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ (Gombrich, 2006; Hefner & Horvatic, 1997)

ในสมัยพุทธกาล การปกครองคณะสงฆ์ยังไม่เป็นรูปแบบองค์กรที่ซับซ้อนเหมือนในปัจจุบัน แต่เน้นการปฏิบัติตามหลักธรรมวินัยที่พระพุทธองค์ทรงสั่งสอนไว้ โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติในการปฏิบัติตามพระธรรมวินัย เพื่อฝึกฝนจิตใจให้บริสุทธิ์จากกิเลสทั้งหลาย เช่น ความโลภ ความโกรธ และความหลง ซึ่งการปฏิบัติธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจะช่วยให้พระสงฆ์สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบและหลุดพ้นจากภาวะทุกข์ทั้งหลาย การปกครองในสมัยนั้นเน้นการรักษาความเรียบร้อยของสังคมาสงฆ์ โดยไม่ต้องมีการจัดระเบียบแบบที่เป็นระบบองค์กร ซึ่งถือเป็นหลักการที่เรียกว่า "การปกครองโดยธรรม" (Swearer, 2010) พระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำที่มีการปกครองคณะสงฆ์อย่างเข้มงวดในกรณีที่เกิดความขัดแย้งภายใน และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการปฏิบัติตามพระธรรมและสังฆวินัยอย่างเคร่งครัด เมื่อกิจการของพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นและมีพระภิกษุจำนวนมาก การบริหารงานคณะสงฆ์จึงเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้น พระพุทธเจ้าจึงเริ่มมอบอำนาจในการดูแลคณะสงฆ์ให้แก่พระสงฆ์ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการ ซึ่งการแบ่งอำนาจและการมอบหมายหน้าที่ในลักษณะนี้ได้กลายเป็นรากฐานของการบริหารงานคณะสงฆ์ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การปกครองคณะสงฆ์สามารถพัฒนาไปตามความต้องการของสังคมาและสอดคล้องกับหลักการทางพระพุทธศาสนาได้ดีขึ้น (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

การปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบันต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องยึดถือหลักพระธรรมวินัยควบคู่ไปกับการใช้กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 ซึ่งกำหนดให้คณะสงฆ์ต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม และต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มาจากองค์กรสงฆ์สูงสุด การปรับปรุงระบบการปกครองให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัยและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมาถือเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะช่วยให้การบริหารคณะสงฆ์ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมาได้มากขึ้น ตัวอย่างที่เด่นชัดคือ สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและจัดระเบียบคณะสงฆ์ไทย โดยการริเริ่มโครงการและการปฏิรูปที่สำคัญ เช่น การก่อตั้งโรงพิมพ์กรมการศาสนา การริเริ่มการออกพระราชบัญญัติของคณะสงฆ์ รวมถึงการจัดตั้งศูนย์การคณะสงฆ์ประจำภาคเพื่อรองรับการบริหารงานในระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะในยุคที่การสื่อสารและการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเป็นสิ่งสำคัญ สมเด็จพระพุฒาจารย์ยังได้ริเริ่มการจัดตั้งสถานีวิจัยและโทรทัศน์เพื่อเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เข้าถึงสาธารณชนในรูปแบบที่ทันสมัย นอกจากนี้ ท่านยังได้ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาในพระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง โดยการเปิดสำนักเรียนบาลีและมหาวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในคณะสงฆ์ให้สามารถปรับตัวและเข้าใจโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐฐาพร จินดาสวัสดิ์, 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้นการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยหากมีผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการบริหารก็จะทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยมีประสิทธิภาพ ในการนี้ผู้วิจัยได้สนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ประธานคณะผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนสมเด็จพระสังฆราชในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยในแต่ละด้านและประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน โดยที่ท่านมีเทคนิคและกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งเป็นแบบอย่างของการบริหารงานที่ดีให้แก่พระสงฆ์ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารกิจการคณะสงฆ์ทุกระดับชั้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นพุทธบริษัทที่จะต้องช่วยกันดูแล และจรรโลงพระพุทธศาสนาให้เจริญมั่นคงในปัจจุบันและอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย: กรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ)
2. เพื่อศึกษาแนวคิด และภาวะผู้นำต่อบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย กรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ)

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามแนวทางตะวันตกนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

#### ความหมายของผู้นำ (The meaning of a Leader)

ผู้นำ (Leader) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการองค์กร เพราะทุกองค์กรมีจุดประสงค์ที่ต้องดำเนินไปให้ถึงเช่นกัน แต่ก็แตกต่างกันอยู่ที่ตัวผู้นำ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรนั้นจะก้าวหน้าเสมือนนั้นมีผู้นำเป็นสำคัญ จึงได้รวบรวมคำนิยามของนักวิชาการและนักวิจัยที่ได้ให้คำนิยามของความหมายของผู้นำ ดังต่อไปนี้

Fiedler (1967) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

Tannenbaum, Weschler and Massarik (1961) ได้คำนิยามของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้ที่มีอำนาจ หรือผู้มีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการหรือตามคำสั่งของเขา ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือการทำงานหรือเหนือพฤติกรรมของผู้ตาม

Campbell (1997) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนั้น

#### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับบุคคลที่จะสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำไม่เพียงแต่การดำรงตำแหน่งผู้นำเท่านั้น แต่ยังหมายถึงกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม และการนำพาองค์กรหรือกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ว่าในบางครั้งบุคคลอาจได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ แต่หากขาดภาวะผู้นำที่แท้จริง ก็อาจไม่สามารถนำพากลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำในมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น Bogardus (1934) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือบุคลิกภาพในการกระทำภายใต้เงื่อนไขและสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ช่วยให้บุคคลสามารถครอบงำและนำกลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) ระบุว่า ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้อิทธิพลและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม Nelson and Quick (1997) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการในการแนะนำและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพการทำงาน โดยผู้นำต้องสามารถชี้แนะและกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนี้ Likert (1967) ยังให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้นำในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและพร้อมที่จะสนับสนุนเขา ในขณะที่ Tead (1956) มองว่า ภาวะผู้นำคือการรวมลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถชี้นำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ Stogdill (1950) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพลในกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่ Solomon (1950) เน้นการมีอิทธิพลที่ช่วยให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากความหมายเหล่านี้จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องใช้ความสามารถในการมีอิทธิพลและกระตุ้นการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและบรรลุความสำเร็จที่ต้องการ

สิ่งที่สามารถนำไปใช้

1. การใช้ความสามารถในการมีอิทธิพล: ผู้นำควรสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้พวกเขาเห็นด้วยและทำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่จะเป็นการกระตุ้นและชักชวนให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่

2. การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม: ผู้นำควรมีทักษะในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

3. การเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก: ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความคาดหวังและความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม และสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร: การสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจถึงเป้าหมายและทิศทางของงานที่ต้องทำ

5. การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดี: ผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สมาชิกสามารถเห็นได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มยินดีที่จะทำตามและให้การสนับสนุน

ภาวะผู้นำจึงไม่เพียงแต่เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีตำแหน่งผู้นำ แต่ยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องใช้ทั้งทักษะและความสามารถในการจัดการกับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และนำพากลุ่มไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

**บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ**

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีความแตกต่างกันไปตามบริบททางสังคมและความต้องการของสมาชิกในแต่ละสังคม ผู้นำต้องแสดงบทบาทของตนให้สอดคล้องกับความต้องการเหล่านั้น โดยมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ หน้าที่หลักและหน้าที่รอง (Krech, Crutchfield and Ballachy, 1984)

หน้าที่หลัก (PRIMARY FUNCTION) ประกอบด้วยสามด้านสำคัญ ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (EXECUTIVE) ที่มีหน้าที่บริหารและประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ แม้ไม่จำเป็นต้องตัดสินใจโดยตรง แต่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำยังทำหน้าที่วางแผน (PLANNER) โดยประเมินสถานการณ์และเตรียมแผนการแก้ไขปัญหา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจทำงานคนเดียวหรือร่วมกับผู้อื่น และในฐานะผู้วางนโยบาย (POLICY MAKER) ผู้นำสามารถร่วมวางนโยบายกับสมาชิกในกลุ่ม หรือเป็นผู้วางนโยบายเพียงคนเดียว รวมถึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกและขจัดความขัดแย้งภายในกลุ่มอีกด้วย ทั้งหมดนี้ทำให้ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการและความสำเร็จขององค์กร.

หน้าที่รอง (SECONDARY FUNCTION) ประกอบด้วยหลายด้านที่สำคัญ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (EXAMPLE PERSON) ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในกลุ่ม และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (SYMBOL OF THE GROUP) โดยเฉพาะผู้นำที่ดำรงตำแหน่งนาน นอกจากนี้ ผู้นำยังทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยตัดสินใจเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ท้าทาย ในฐานะบุคคลในอุดมคติ (IDEOLOGIST) ผู้นำได้รับความเคารพนับถือในด้านคุณค่าและได้รับความเชื่อฟังจากสมาชิก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่คนอื่นต้องการเอาเยี่ยงอย่าง โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟังเพื่อช่วยขจัดปัญหาหรืออารมณ์ของสมาชิก ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม

### บทบาทของพระสังฆาธิการ

บทบาทของพระสังฆาธิการถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญในระบบการปกครองคณะสงฆ์ ซึ่งหมายถึงพระภิกษุที่ดำรงตำแหน่งบริหารงานต่างๆ ในคณะสงฆ์ เช่น เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค และเจ้าคณะระดับต่างๆ รวมถึงเจ้าอาวาสและรองเจ้าอาวาส (พระอดุลย์ กุศลจิตโต(ภักดีกุล), 2561) โดยพระสังฆาธิการจะต้องมีพรบราชาที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ และประพฤติตนตามพระธรรมวินัย

ตามความหมายจากพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน (2554) บทบาท หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่หรือครู ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าบทบาทคือพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลในฐานะหรือตำแหน่งที่คาดหวังให้ปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ตัวเองและสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศ พระสังฆาธิการมีบทบาทสำคัญในสังคมไทย โดยเฉพาะในด้านการดูแลและบริหารกิจกรรมของวัด ซึ่งมีการบริการแก่ชุมชนทั้งในด้านศาสนาและวัฒนธรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่ชุมชน พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2534) กล่าวว่า พระสังฆาธิการเป็นผู้มีหน้าที่บริหารปกครองวัดและมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

สรุปได้ว่า บทบาทของพระสังฆาธิการ คือ การเป็นผู้นำทางวิญญาณและที่พึ่งทางจิตใจให้กับประชาชน รวมถึงการให้การศึกษาแก่ประชาชนตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับกิจการคณะสงฆ์และวิถีชีวิตของสังคมไทยที่ไม่เคยห่างไกลจากพระพุทธศาสนา.

### การบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย

พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ) (2550) ระบุว่า เจ้าคณะ รองเจ้าคณะ เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส เป็นพระสังฆาธิการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ มาตรา 15 ตี (1) และ (2) และข้อ 5 ของกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ 23 (พ.ศ. 2541) ที่กำหนดการปกครองคณะสงฆ์ไว้ชัดเจนใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรักษาความเรียบร้อย 2) การศาสนศึกษา 3) การศึกษาสงเคราะห์ 4) การเผยแผ่พระพุทธศาสนา 5) การสาธารณูปการ 6) การสาธารณสงเคราะห์. กิจการคณะสงฆ์และกิจการพระศาสนาทั้งหมดจะต้องรวมอยู่ใน 6 ด้านนี้ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักขององค์กรปกครองคณะสงฆ์ โดยการดำเนินการต้องเป็นไปตามระเบียบมหาเถรสมาคม อนึ่ง การนิคหกรรมตามมาตรา 24-25 ในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พุทธศักราช 2484 ได้เรียกว่า “การวินิจฉัยอธิกรณ” ซึ่งต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายเถรสมาคม

โดยสรุปแล้ว กิจการคณะสงฆ์ หมายถึง งานที่เป็นหน้าที่โดยตรงของคณะสงฆ์ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรปกครองคณะสงฆ์ทั้งหมด เช่น เจ้าอาวาส เจ้าคณะระดับต่างๆ และมหาเถรสมาคม รวมถึงพระภิกษุและบุคคลที่ได้รับมอบหมายในการใช้อำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการคณะสงฆ์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทยภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ และด้านสาธารณสงเคราะห์

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** คือ พระสังฆาธิการผู้ปกครองระดับระดับต่างๆ ประกอบด้วย เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เลขาธิการเจ้าคณะใหญ่ เลขาธิการภาค เลขาธิการเจ้าคณะจังหวัด เจ้าหน้าที่สำนักงานกองเลขาธิการเจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และประชาชนทั่วไป รวมจำนวน 10 รูป/คน ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (key Information) กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญตามลักษณะการเป็นตัวแทน จำนวน 2 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 สำหรับสัมภาษณ์พระราชกิจจาภรณ์ ผู้สนองงานเจ้าประคุณสมเด็จพระแทน ชุดที่ 2 สำหรับสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยพระสังฆาธิการระดับชั้นปกครองระดับต่างๆ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้ 1. ศึกษาข้อมูล เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก 2. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา(Content validity) เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ 4. นำเครื่องมือที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว มาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำไปสัมภาษณ์ต่อไป

**แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย** ข้อมูลปฐมภูมิ (Secondary Data) คือ การเก็บข้อมูลเอกสาร (Documentary) โดยการศึกษาค้นคว้าจากพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การศึกษาวิเคราะห์บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทยภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ และด้านสาธารณสงเคราะห์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญ และข้อมูลทุติยภูมิ (Primary Data) คือ การเก็บรวบรวมเอกสารงานวิจัยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย เอกสารทางวิชาการ รายงานวิจัย บทความวารสาร วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องกับอันจะทราบถึงบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทยภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยทั้ง 6 ด้าน

**วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล** ทำหนังสือแจ้งพร้อมแนบแบบสัมภาษณ์ และเข้าพบผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตวันและเวลาในการสัมภาษณ์ และเข้าพบตามวันและเวลาที่ได้นัดหมายไว้ โดยการสัมภาษณ์ตามโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ พร้อมด้วยอุปกรณ์เทปบันทึกเสียง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content analysis Technique) ตามโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ ประกอบกับการสังเกตของผู้วิจัย แล้วนำเสนอในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** ผลการวิเคราะห์ในเนื้อหาบทสัมภาษณ์บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทยกรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ผู้วิจัยได้นำบทบาทภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ทั้ง 6 ด้านที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ด้านการปกครอง พบว่า สมเด็จพระพุทธาจารย์ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญในด้านการปกครอง มีการทำงานที่รวดเร็ว การตัดสินใจที่เร็ว มีมาตรฐานในการทำงานสูง โดยมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยด้วยวิธีการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านการปกครองผ่านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล่าวคือ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์ สมเด็จพระพุทธาจารย์ ได้มอบอำนาจอำนาจหน้าที่ปกครองสงฆ์ส่วนต่างๆ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 คือให้แต่ละระดับชั้นมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลและสั่งการ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติ ประกาศมหาเถรสมาคม และสนับสนุนให้แต่ละวัดเป็นที่พึ่งของชุมชน สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกัน ทำงานร่วมกัน หากมีการตัดสินใจหรือการตัดสินใจด้วยความยุติธรรมอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้ปกครอง ดังนั้นการกระจายอำนาจการปกครองของสมเด็จพระพุทธาจารย์นั้น เพื่อให้การปกครองคณะสงฆ์เป็นอย่างไรมีประสิทธิภาพเนื่องจากการบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะแทนที่จะรอให้ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ย่อมล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ จึงให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรคณะสงฆ์อย่างทั่วถึงธรรมเนียมนิยมปฏิบัติของการปกครองคณะสงฆ์ เพื่อความปรองดองของคณะสงฆ์รวมถึงสถาบันการศึกษาหลักของสงฆ์ได้ดำเนินการจัดเตรียมบุคลากร จัดเตรียมหลักสูตรที่สอดคล้องกับระบบงานดังกล่าว มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(มจร.) และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(มมร.) ร่วมกันจัดทำหลักสูตรการศึกษา เพื่อเป็นการจัดเตรียมบุคลากรให้ไปทำหน้าที่ในส่วนต่างๆ ขององค์กรคณะสงฆ์ เช่น ด้านการปกครอง การศึกษา การเผยแผ่ เป็นต้น ดังที่คณะสงฆ์ให้การศึกษาระดับพระอุปัชฌาย์อย่างเป็นระบบ โดยจัดตั้งโรงเรียนหรือวิทยาลัยให้การศึกษาแก่ผู้ต้องการจะเป็นพระอุปัชฌาย์เป็นการเฉพาะที่วัดสามพระยา กรุงเทพมหานคร เพื่อให้การทำงานของคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ สมเด็จพระพุทธาจารย์ ได้เลือกใช้คนที่เหมาะสมกับงานและใช้ระบบทำงานเป็นทีม และการบริหารทางด้านการปกครองคณะสงฆ์ อันจะก่อให้เกิดศรัทธาเลื่อมใสแก่ผู้พบเห็น คณะสงฆ์จึงควรปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมายคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และประกาศมหาเถรสมาคม เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยแก่หมู่คณะสงฆ์ สรุปได้ว่าการมอบงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสร้างแรงบันดาลใจทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำต้องรู้จักการมอบงานตามความรู้และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและอาศัยภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยของหมู่คณะ

สรุป สมเด็จพระพุทธาจารย์ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในด้านการปกครอง โดยมีนโยบายในการปกครองที่มีรูปแบบและวิธีการที่เป็นรูปธรรม คือ การกระจายอำนาจการปกครองส่งเสริมให้การปกครองทุกส่วนมีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการทำงานอย่างเป็นระบบ(ทีม) มีความยุติธรรมในการตัดสินใจหรือการตัดสินใจที่รวดเร็วรู้จักการวางแผนและนโยบายในการทำงาน กล่าวคือใช้งานให้ถูกกับคน คนใช้ให้ถูกกับงานเพื่อสนองงานคณะสงฆ์ให้เกิดประสิทธิภาพ

2) ด้านการศาสนศึกษา พบว่า สมเด็จพระพุทธาจารย์ เป็นพระมหาเถระที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของคณะสงฆ์ทั้งหลักสูตรภาษาบาลี พระปริยัติธรรมรวมถึงอุดมศึกษา และหลักสูตรพระสังฆาธิการ ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้มีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี สนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละเขตปกครองซึ่งเปิดโอกาสให้พระภิกษุ สามเณรเข้าศึกษาตามระบบการศึกษาของคณะสงฆ์อันควรแก่สมณะ สภาพการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยในสมัยปัจจุบัน คือ ในส่วนของระบบการศึกษาที่มีหลายระบบ แต่ละระบบมีสังกัดที่แตกต่างกัน จึงทำให้ขาดเอกภาพในการศึกษา รวมทั้งขาดองค์กรที่รับผิดชอบในการบริหารและการดำเนินการโดยตรงและขาดเงินทุน ขาดบุคลากรดำเนินการ ด้วยเหตุดังกล่าว สมเด็จพระพุทธาจารย์ ผู้มี

วิสัยทัศน์เห็นความสำคัญในเรื่องนี้จึงได้นำเสนอนโยบายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยให้จัดการศาสนศึกษาของคณะสงฆ์ อยู่ในอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสหรือพระสังฆาธิการในระดับชั้นต่างๆ เพราะต้องดำเนินจัดการศาสนศึกษาให้แก่พระภิกษุสามเณรที่อยู่ภายใต้การปกครองของตน ซึ่งสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ได้ส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณรได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และการศึกษานอกระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ รวมถึงการสนับสนุนให้พระภิกษุสามเณรเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหามกุฏราชวิทยาลัย ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรของคณะสงฆ์ให้มีความรู้ความสามารถ ในอันที่จะเป็นกำลังของการรักษาและเผยแผ่พระศาสนา ผู้บริหารกิจการคณะสงฆ์ในระดับชั้นต่างๆ ควรสนับสนุนให้พระภิกษุสามเณรได้รับการศึกษาในด้านต่างๆ ตามที่มหาเถรสมาคมกำหนดไว้ ถือเป็นภาระช่วยรักษาพระศาสนาให้ตั้งมั่นอยู่ได้นาน และผู้นำต้องรู้จักวิธีการที่จะทำให้ผู้ตามร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในด้านการศาสนศึกษาผู้นำองค์กรสงฆ์ควรเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

จึงสรุปได้ว่า การมอบงานตามความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยก็เช่นเดียวกัน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับชั้นในระดับการทำงานด้านศาสนศึกษาของคณะสงฆ์เป็นการแบ่งเบาภาระของคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ได้ทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

3) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ พบว่า สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญนี้ จึงสร้างแบบอย่างในการบริการแก่สังคมตามความมุ่งหมายของการศึกษาของรัฐ ดังนี้ การศึกษาของรัฐที่มีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มี 3 ลักษณะ คือ 1) การจัดการศึกษาเป็นโรงเรียนตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ให้นักเรียนและพระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม ได้แก่ การจัดโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โรงเรียนราษฎร์ การกุศลของวัด โรงเรียนสอนเด็กก่อนเกณฑ์ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง 2) การสงเคราะห์ให้เด็กและประชาชนได้รับการศึกษา เช่น การเป็นผู้นำในการตั้งโรงเรียนในชนบทที่ตั้งของวัด การให้สร้างสถานที่ศึกษาในบริเวณวัด การเป็นผู้อุปการะโรงเรียนต่างๆ การให้อุปถัมภ์แก่เด็กกำพร้า และ 3) การสอนศีลธรรมแก่นักเรียน นักศึกษา ในระบบโรงเรียน ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ เช่น การสอนธรรมศึกษา การสอนศีลธรรมในโรงเรียนเป็นการให้ความสำคัญในการศึกษาสงเคราะห์และมีการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งพระสงฆ์หรือเจ้าอาวาสถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จัดให้มีการศึกษาสงเคราะห์แก่ประชาชนทั่วไป โดยการจัดการศึกษาสงเคราะห์ของสมเด็จพระพุฒาจารย์ มีลักษณะ คือ 1) ให้พระสงฆ์หรือเจ้าอาวาสเป็นผู้นำในการจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ให้มีขึ้นในวัด และทำการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดให้เป็นไปตามระเบียบมหาเถรสมาคมในการจัดตั้งและดำเนินการในการจัดหารายได้มาบำรุงโรงเรียน เพื่อเป็นการกุศลช่วยเหลือชุมชน เพื่อช่วยเหลือสงเคราะห์เยาวชนผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เป็นการพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง 2) การจัดให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมของวัดต่างๆ ที่วัดดำเนินการอยู่มีการเปิดสอนธรรมศึกษาแก่นักเรียนในหลักสูตรธรรมศึกษาตรี โท เอก และนำมาประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวัน พร้อมกับส่งเสริมพระภิกษุสามเณรในวัดให้ได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาของคณะสงฆ์ 3) การจัดให้มีการศึกษาอบรมด้านวิปัสสนากรรมฐาน เป็นการศึกษาภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการทำกรรมฐานทั้งสมถะและวิปัสสนากรรมฐานได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น 4) การจัดให้มีสถานศึกษาหรือให้บริการแก่ผู้ที่สนใจศึกษาหาความรู้ เช่น การจัดให้มีห้องสมุดประจำวัดและพิพิธภัณฑ์สถาน เป็นต้น และ 5) การจัดการศึกษาอบรมแก่ผู้ที่จะบวชในระยะสั้น รวมถึงการมอบทุนการศึกษาสงเคราะห์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สอดคล้องกับการมีมาตรฐานในการทำงาน และยังเป็น การสร้างแรงบันดาลใจแก่นักเรียน นักศึกษา ให้มีความตั้งใจในการเรียนขณะเดียวกัน เช่น สมเด็จพระพุฒาจารย์ได้มอบหมายให้พระสงฆ์หรือเจ้าอาวาสเป็นผู้นำในการระดมทุน เพื่อการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา

ชีวิตของคนในชุมชนที่วัดและพระสงฆ์ตั้งอยู่นั้น โดยมีวิธีการ คือ 1) จัดให้มีการจัดตั้งกองทุนสำหรับสงเคราะห์ช่วยเหลือนักเรียนยากจน 2) พระสงฆ์หรือ เจ้าอาวาสควรจัดตั้งกองทุนให้มีการช่วยเหลือแก่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในวัด หรือตั้งในท้องที่เดียวกับวัดที่ตั้งอยู่ 3) การอุปการะนักเรียน นักศึกษาจากชนบท หรือจากครอบครัวที่ยากจน ในรูปแบบของศิษย์วัด 4) คณะสงฆ์มีการตรวจเยี่ยมจากส่วนกลาง มีการติดตามประเมินผลโครงการต่างๆเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสงเคราะห์ และเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงสรุปได้ว่าสมเด็จพระพุฒาจารย์ ได้สร้างตัวเองให้เป็นแบบอย่างก่อนสร้างเป็นแผนงานและส่งเสริมให้งานด้านการศึกษาสงเคราะห์ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ขาดโอกาสทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป สมเด็จพระพุฒาจารย์ได้มอบนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการสนับสนุน การศึกษาสงเคราะห์ตามแนววิถีพุทธ สนับสนุนโรงเรียนวิถีพุทธ และเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไรมีโอกาสศึกษาพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมอันจะเป็นการช่วยกันรักษาสถาบันหลักของชาติ คือ ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เพื่อเป็นการทำให้พระสังฆาธิการและพระภิกษุสามเณรมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษา นำไปอบรมสั่งสอนแก่เด็กเยาวชนและประชาชนทั่วไป ผ่านโครงการต่างๆ เช่น โรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ โครงการบรรพชาอุปสมบทภาคฤดูร้อน และศูนย์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

4) ด้านการเผยแผ่ พบว่า สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ให้ความสำคัญกับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาซึ่งเป็นกิจอย่างหนึ่งที่มีการปฏิบัติตั้งแต่สมัยพุทธกาลจนถึงปัจจุบัน การบริหารกิจการของคณะสงฆ์ ดังนี้ 1) การเผยแผ่ตามประเพณีคณะสงฆ์และประเพณีไทย ได้แก่ การเทศนาอบรม สั่งสอนประชาชนที่วัด ที่บ้านผู้อาราธนาและที่อื่นๆ ในโอกาสต่างๆ 2) การเผยแผ่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์สภาพสังคมปัจจุบัน ได้แก่ การบรรยายธรรม การปาฐกถาธรรม และ 3) การเผยแผ่แบบจัดเป็นคณะหรือหน่วยงานหรือเป็นสถานศึกษาเป็นประจำหรือครั้งคราว หรือจัดเป็นกิจกรรมพิเศษในวัดหรือหมู่บ้าน ดังที่สมเด็จพระพุฒาจารย์ เป็นผู้มีส่วนสำคัญเห็นความสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ได้กำหนดหน้าที่ของเจ้าอาวาสให้รับเป็นธุระในการอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ (มาตรา 37 ข้อ 3) คือ งานทางด้านเผยแผ่นั้นเอง และเมื่อกล่าวถึงลักษณะของการเผยแผ่ของพระสงฆ์หรือเจ้าอาวาสตามบทบาทหน้าที่ สรุปได้ 2 แนวทาง คือ 1) การเผยแผ่ทางกาย คือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่าเลื่อมใส ดังพุทธกิจ 5 ประการ ที่พระพุทธองค์ทรงปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการเผยแผ่ด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งผู้นำองค์กรและผู้บริหารคณะสงฆ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้คือ จะต้องเป็นผู้ศึกษาพระธรรมวินัยให้เกิดความรู้เข้าใจด้วยตนเอง ตามหลักของสมณะที่ต้องรับทำในฐานะหน้าที่ของตน คือการสมาทานอยู่ในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา 2) การเผยแผ่ทางวาจา คือ การกล่าวสอนหรือการแสดงธรรม การที่พระภิกษุสามเณรจะเป็นผู้แนะนำหรือสอนคนอื่นได้นั้น จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติในหลักการต่างๆ ด้วยตนเองอย่างดีแล้ว การเรียนรู้ถึงวิธีการเผยแผ่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งการทำงานด้านเผยแผ่พระศาสนา จำต้องเรียนรู้จุดมุ่งหมายและทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายให้ดี เป็นผู้รู้ในหลักการหรือจุดมุ่งหมายในการแนะนำสั่งสอนไปว่าเป็นไปเพื่ออะไร จึงจะได้หาวิธีการให้เป็นไปได้ เป็นผู้รู้ถึงวิธีการในการสั่งสอนให้ดีเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้ได้ผล เช่นพระพุทธเจ้าพระองค์ทรงใช้พุทธลีลาการสอน 4 ประการ คือ สันทสนา คือ ชี้แจงให้เห็นชัด สมาทปนา คือ ชวนใจให้อยากรับเอาปฏิบัติ สมุตเตชนา คือ เร้าใจให้อาจหาญแก้วกล้า สัมปหังสนา คือ ปลอมขโมยใจให้สดชื่นร่าเริง ดังนั้นการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เป็นไปด้วยดี การควบคุมและการส่งเสริม นั้นคณะสงฆ์สมควรดำเนิน คือ คณะสงฆ์มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานเผยแผ่พระพุทธศาสนาโดยออกเป็นคำสั่งของมหาเถรสมาคมแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการโดยได้ยึดปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เป็นแบบอย่างของมาตรฐานในการทำงาน การแต่งตั้งคณะกรรมการการเผยแผ่พระพุทธศาสนาจะช่วยให้การดำเนินงานด้านเผยแผ่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมบุคลากรให้มี

ความเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต กระจายอยู่ส่วนต่างๆ ของประเทศ เช่น สมเด็จพระพุฒาจารย์ ได้สร้างมาตรฐานด้านการฝึกอบรม โดยจัดให้มีโครงการอบรมพระนักเทศน์ เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ต้องอาศัยผู้ที่แตกฉานในพระธรรมวินัยและมีความสามารถในการสื่อสาร

สรุป สมเด็จพระพุฒาจารย์ ได้สนับสนุนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้ทั่วประเทศ และสนับสนุนงานเผยแผ่ด้านต่างประเทศ โดยสนับสนุนการเผยแผ่ของพระธรรมทูตทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการจัดตั้งศูนย์เผยแผ่พระพุทธศาสนา โครงการครูสอนศีลธรรมในโรงเรียน เป็นต้น มีการส่งพระธรรมทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งในอเมริกาและยุโรป

5) ด้านการสาธารณูปการ พบว่า สมเด็จพระพุฒาจารย์(เกี่ยว อุปเสโณ) ได้กำหนดนโยบายให้พระสังฆาธิการระดับปกครองเป็นผู้อนุรักษ์โบราณสถาน และให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้ปล่อยปละละเลย โดยท่านได้กล่าวเน้นย้ำแก่พระสังฆาธิการระดับผู้ปกครองว่า มีโบราณสถานที่ตั้งอยู่ในเขตวัดเป็นจำนวนมาก เจ้าอาวาสต้องอนุรักษ์โบราณสถาน และพัฒนาพื้นที่โดยรอบให้สะอาด วัดต้องเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้วัดมีบทบาทต่อชุมชนหรือสังคมที่วัดตั้งอยู่ ซึ่งผู้นำองค์กรสงฆ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ การจัดการศาสนสมบัติ เป็นเรื่องที่สำคัญในงานด้านสาธารณูปการ ลักษณะของงาน หมายถึงการก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ศาสนวัตถุ และศาสนสถาน การศาสนสมบัติของวัดหรือกิจการอันเกี่ยวกับวัด คือ การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิก การขอพระราชทานวิสุงคามสีมา การยกวัดร้างเป็นวัดมีพระภิกษุจำพรรษา และการยกวัดราษฎร์ขึ้นเป็นพระอารามหลวง การจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อกิจการของวัดในด้านอื่นๆ เช่น การใช้วัดเป็นสถานที่ศึกษาและปฏิบัติธรรม โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ ของวัดทางด้านสาธารณูปการตามหลักการ คือ 1) การทำวัดให้เป็นที่อยู่สบาย ทำวัดให้เป็นที่รมณีย์สถาน เป็นที่รื่นรมย์ใจ เจริญตา แก่ผู้พบเห็น และเป็นศูนย์กลางของชุมชน 2) การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ภายในวัด เจ้าอาวาสต้องดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการของวัด เพื่อให้วัดมีความเจริญทุกด้าน 3) การดูแลรักษาและการจัดการศาสนสมบัติของวัด ในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535 ซึ่งผู้ดูแลส่วนมากคือเจ้าอาวาสหรือพระสังฆาธิการที่อยู่ในเขตปกครองพื้นที่นั้นๆ จะต้องจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี เช่น จัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของวัด เป็นต้น งานด้านสาธารณูปการ เป็นงานที่ต้องอาศัยพระสังฆาธิการที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลศาสนสมบัติ และการพัฒนาวัดให้ถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย กฎหมายคณะสงฆ์ กฎระเบียบ คำสั่ง และประกาศของมหาเถรสมาคม การดำเนินการก่อสร้าง จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีและถูกต้อง มีการรักษาดูแลบำรุงรักษาศาสนสมบัติ ศาสนสถาน และศาสนวัตถุ

สรุป สมเด็จพระพุฒาจารย์ ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัด ให้ใช้พื้นที่ของวัดเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชน จึงต้องมีการดูแลเก็บรักษาและพัฒนา พร้อมทั้งอนุรักษ์โบราณสถานไม่ว่าจะเป็น เจดีย์ พระอุโบสถ ศาลา วิหาร ภาวนาดบนผนังไว้ เป็นต้น รวมถึงได้จัดทำแผนพัฒนาวัด และงบประมาณในการก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์โบราณสถาน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ต้องเก็บไว้เป็นหลักฐานให้ตรวจสอบได้

6) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ พบว่า สมเด็จพระพุฒาจารย์(เกี่ยว อุปเสโณ) ได้มองถึงการดำเนินกิจการเพื่อให้เป็นสาธารณะประโยชน์ของหน่วยงานหรือบุคคล หรือคณะบุคคล การให้การสงเคราะห์ทางพระพุทธศาสนาระหว่างบรรพชิตและคฤหัสถ์ เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกันทางสังคม โดยถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะพึงปฏิบัติต่อกันด้วยความเกื้อกูล ได้พึงยึดถือประพหุติปฏิบัติอย่างถูกต้องตึงตามตลอดมา โดยสมเด็จพระพุฒาจารย์ ได้กล่าวว่า คณะสงฆ์ต้องไม่นิ่งดูตายเมื่อประชาชนได้รับความเดือดร้อน ต้องเข้าไปช่วยเหลือเต็มกำลังความสามารถ เพื่อเป็นที่พึ่งทางใจของประชาชนในยามลำบาก รวมไปถึงการช่วยเหลือพระสงฆ์ที่ได้รับ

ความลำบากด้วย การดำเนินกิจการตามบทบาทของพระสงฆ์และวัดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้พระสงฆ์ได้เข้าใจในบทบาทของตนเองที่ต้องนำไปประพฤติปฏิบัติ ซึ่งพระสงฆ์และวัดมีบทบาทในการจัดการสาธารณะสงเคราะห์แก่ประชาชนทั่วไปในหลายๆ ด้าน คือ 1) เป็นสถานที่ศึกษา ที่ชาวบ้านส่งกุลบุตรมาอยู่รับใช้พระ 2) เป็นสถานสงเคราะห์ ที่บุตรหลานชาวบ้านยากจน 3) เป็นสถานพยาบาล 4) เป็นที่พักขอคนเดินทาง 5) เป็นสโมสรที่ชาวบ้านพบปะสังสรรค์ 6) เป็นสถานบันเทิงที่จัดงานเทศกาล 7) เป็นที่ใกล้เคียงข้อพิพาท 8) เป็นศูนย์กลางของศิลปวัฒนธรรมที่รวมศิลปกรรมต่างๆ ของชาติ 9) เป็นคลังพัสดุ สำหรับเก็บของใช้ต่างๆ 10) เป็นศูนย์ของการบริหารการปกครอง 11) เป็นที่ประกอบพิธีกรรม หรือบริการทางด้านพิธีกรรม ดังนั้นผู้นาองค์การสงฆ์ระดับต่างๆควรถือเป็นหน้าที่ของตนอย่างหนึ่งการอนุเคราะห์แก่ผู้มีอุปการคุณแก่ตนเองแล้วยังเป็นการเกื้อกูลสงเคราะห์ต่อสังคมที่ตนดำรงอยู่ให้เป็นไปเพื่องานเผยแผ่พระศาสนา

กล่าวโดยสรุป สมเด็จพระพุฒาจารย์ ได้ดำเนินการส่งเสริมผ่านโครงการต่างๆ เช่นโครงการวัดช่วยวัด โครงการส่งเสริมส่งเงินสมทบมูลนิธิสายใจไทย การซื้ออุปกรณ์การแพทย์ โครงการสร้างตึกสงฆ์อาพาธในแถบทุรกันดาร ใช้ชื่อว่า “ตึกผู้มีพระคุณ” สร้างอาคารเรียน โครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัยหนาวและน้ำท่วม โครงการไล่ชีวิตกระป๋อง กับสนช. เป็นต้น

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** แนวคิดและภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมอย่างเด่นชัด ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นหลายด้านสำคัญ ดังนี้ **1) วิสัยทัศน์** สมเด็จพระพุฒาจารย์ มีมุมมองที่กว้างไกลต่อการพัฒนาคณะสงฆ์ ไม่เพียงแต่เน้นดูแลกิจการภายในวัด แต่ยังมีคามมุ่งหวังในการมีส่วนร่วมกับสังคมโดยรวม ท่านมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่านการศึกษาและการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างเหมาะสม แนวทางนี้ไม่เพียงสร้างประโยชน์ให้กับคณะสงฆ์ แต่ยังช่วยยกระดับสังคมโดยรวมให้มีความสุขและเจริญก้าวหน้า การส่งเสริมการศึกษาเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ท่านให้ความสำคัญ โดยเชื่อว่าการศึกษาจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างสติปัญญาและจิตสำนึกของประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนและมีคุณภาพในระยะยาว **2) การสื่อสารที่เปิดกว้าง** การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ท่านให้ความสำคัญกับการยิ้มแย้มและการทักทาย ซึ่งช่วยสร้างความใกล้ชิดและความไว้วางใจในหมู่พระภิกษุสามเณร ทำให้ท่านเหล่านั้นรู้สึกสบายใจในการเปิดใจพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา หรือมีข้อขัดข้องใดที่ไม่เข้าใจในหมู่คณะ ส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สมเด็จพระพุฒาจารย์ ท่านยังสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ สามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมให้พระภิกษุสามเณรได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในหมู่คณะสงฆ์ **3) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ** ความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีเหตุผลแสดงถึงภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะสงฆ์ การมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมทำให้การตัดสินใจมีความยั่งยืนและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การตัดสินใจที่โปร่งใสและยึดหลักธรรมในการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิกในคณะสงฆ์ ทั้งนี้ยังส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร **4) การสร้างมาตรฐานสูง** การมุ่งมั่นในการตั้งมาตรฐานในงานแสดงถึงความสำคัญที่ท่านให้กับคุณภาพการทำงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้อื่นช่วยกระตุ้นให้พระภิกษุสามเณรพัฒนาตนเองและตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพและเต็มไปด้วยแรงจูงใจ ท่านยังส่งเสริมให้มีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกในคณะสงฆ์สามารถรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **5) ความกตัญญูรู้คุณและความอ่อนน้อมถ่อมตน** คุณลักษณะเหล่านี้ไม่เพียงแต่สร้างความ

เคารพจากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ยังคงช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือในคณะสงฆ์ ความเข้าใจและความเคารพต่อกันส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร การยกย่องผลงานของผู้อื่นและการให้กำลังใจในช่วงเวลาที่ท้าทาย เป็นแนวทางที่ท่านใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานร่วมกัน 6) **ความกล้าหาญ** ในสถานการณ์ที่ท้าทาย ท่านแสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญในการดำเนินการที่อาจไม่เป็นที่ชื่นชอบ แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาคณะสงฆ์ ความกล้าหาญนี้ช่วยให้สามารถทำสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับการต่อต้านหรือความไม่เห็นด้วยจากผู้คน ท่านไม่ลังเลที่จะตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ แม้ว่าจะมีเสียงคัดค้าน และมีการชี้หน้าที่ชัดเจนต่อไปในเส้นทางที่ถูกต้องและมีคุณค่า การแสดงออกถึงความกล้าหาญเช่นนี้ไม่เพียงแต่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม แต่ยังทำให้คณะสงฆ์มีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดและภาวะผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแต่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในคณะสงฆ์ไทยในอนาคต การนำเสนอแนวคิดที่กว้างไกลและการปฏิบัติที่มุ่งหวังสู่ความยั่งยืนของพระพุทธศาสนา เป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับทั้งคณะสงฆ์และสังคมโดยรวมในระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างแรงขับเคลื่อนที่สำคัญให้กับการพัฒนาศาสนาและสังคมไทยในยุคปัจจุบันและอนาคต

## อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย โดยกรณีศึกษา สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) แสดงให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำใน 6 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการปกครองที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนโยบายที่เป็นรูปธรรม ด้านการศาสนศึกษาที่เน้นการสนับสนุนหลักสูตรต่างๆ เช่น ภาษาบาลี นกธรรม พระปริยัติธรรม และอุดมศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ที่มุ่งสนับสนุนการศึกษาและโรงเรียนวิถิพุทธ ด้านการเผยแผ่ที่สนับสนุนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในประเทศและต่างประเทศ ด้านการสาธารณูปการที่ใช้พื้นที่ของวัดเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชน และด้านการสาธารณสงเคราะห์ที่ส่งเสริมโครงการต่างๆ เช่น โครงการวัดช่วยวัด การศึกษาบทบาทเหล่านี้เน้นย้ำถึงศักยภาพของศาสนาในการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความสำคัญของการศึกษาศาสนาในฐานะที่เป็นองค์ความรู้ในการจัดการ โดยที่ Tracey (2012) ในบทความ Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions ได้อธิบายถึงการศึกษาศาสนาในฐานะที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพลวัตขององค์กรและวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ Tracey ชี้ให้เห็นว่าการศึกษาศาสนาอาจช่วยให้เราเข้าใจการบริหารจัดการได้ดีขึ้นโดยการพิจารณาค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนรูปแบบองค์กรทางศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐฐาพร จินดาสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปกครองคณะสงฆ์ในประเทศไทยกรณีศึกษา: มหาเถรสมาคม พบว่า การปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบันได้รับการพัฒนาจากหลักพระธรรมวินัย และสอดคล้องกับการเจริญเติบโตของสังคมไทย ผ่านพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และระเบียบต่าง ๆ ซึ่งกำหนดรูปแบบการปกครองใน 6 ด้านหลัก ได้แก่ การปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ มหาเถรสมาคมเป็นองค์กรหลักที่บริหารและปกครองคณะสงฆ์ตามกฎหมายและระเบียบ ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพโรจน์ ดวงศรี (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบโครงสร้างองค์กรและบทบาทการบริหารงานของพระสังฆาธิการที่มีผลต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ พบว่า รูปแบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ฉบับ พ.ศ. 2535 แบ่งการบริหาร

ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1. ส่วนกลาง ได้แก่ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในส่วนรวมทั่วราชอาณาจักร เป็นหน้าที่ของมหาเถรสมาคม 2. ส่วนภูมิภาค ได้แก่ การบริหารเฉพาะส่วนจังหวัด แบ่งเป็น 4 ชั้น คือ ภาค จังหวัด อำเภอ และตำบล ส่วนบทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ได้ยึดถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 ในเรื่องหน้าที่และอำนาจของพระสังฆาธิการ 6 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ และด้านสาธารณสงเคราะห์

2. สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ท่านเป็นแบบอย่างที่เด่นชัดในด้านการทำงานและภาวะผู้นำในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ไทย ผ่านการใช้รูปแบบวิธีการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งทรงเรียกว่า “รูปเจดีย์ 3 ชั้น” เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับพระภิกษุสามเณรในการทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพ รูปเจดีย์ 3 ชั้นนี้ประกอบด้วย ชั้นที่ 1) การสร้างตนเองให้ดี การมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพที่ดี ซึ่งรวมถึงการฝึกฝนคุณธรรมและปฏิบัติตนในทางที่เหมาะสม ทั้งในด้านจิตใจและศีลธรรม (McLaughlin and Kunk-Czaplicki, 2020) ชั้นที่ 2) การอนุเคราะห์ชุมชนรอบวัด พระภิกษุสามเณรควรมีบทบาทในการเป็นที่พึ่งของชุมชน โดยการอนุเคราะห์แก่ชุมชนรอบวัดตามสมควร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับในยามที่ชุมชนต้องการ (นฤมล เพ็ญสิริวรรณ, 2561) ชั้นที่ 3) การพัฒนาวัด การดูแลวัดให้มีความสะอาด เรียบร้อย และเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้วัดเป็นสถานที่ที่ดีและเป็นที่ยึดเหนี่ยวสำหรับทั้งพระภิกษุสามเณรและผู้คนที่ทั่วไปที่เข้ามาเห็น (Dessler, 2020) การใช้รูปแบบการบริหารงานเช่นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พระใบฎีกาศราวุฒิ หงส์คำ (2560) ซึ่งพบว่า พระสังฆาธิการควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและรู้จักวิธีการที่เป็นประโยชน์ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการศึกษาและมีความรู้ความสามารถ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และการมีเจตคติที่ดีในการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Hastyar et al. (2021) ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและเชิงจิตวิญญาณในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพตามความเหมาะสม และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม (Kotter, 2007) จะช่วยพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างความมั่นคงและประสิทธิภาพในการบริหารงานของพระสังฆาธิการ ทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการพัฒนาการบริหารในวงการศาสนาและองค์กรอื่น ๆ อีกด้วย (Robbins and Judge, 2018)

## สรุป

**การเชื่อมโยงบทบาทภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) และการประยุกต์ใช้ในมุมมองทางวิจัย**

จากการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทการเป็นผู้นำในหลายด้านที่มีคุณค่าทั้งในเชิงปฏิบัติและเชิงแนวคิด โดยผู้วิจัยได้สรุปบทบาทภาวะผู้นำของท่านออกเป็น 6 ด้านหลักที่เกี่ยวข้องกับการปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวถึงในงานวิจัยต่าง ๆ

1. **ด้านการปกครอง** สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารและปกครอง คำว่า “วิสัยทัศน์” ในที่นี้สามารถเชื่อมโยงกับความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวถึงโดย Gibson et al. (1997) ซึ่งอธิบายว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลเพื่อการเปลี่ยนแปลงใน

กลุ่มและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งวิสัยทัศน์ของสมเด็จพระพุฒาจารย์นั้น ไม่เพียงแต่ครอบคลุมถึงการจัดการภายในองค์กรสงฆ์ แต่ยังครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการเผยแผ่และการพัฒนาชุมชนตามแนวทางพุทธศาสนา

**2. ด้านการศาสนศึกษา** สมเด็จพระพุฒาจารย์ ให้ความสำคัญกับการศึกษาในหมู่คณะสงฆ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพระสงฆ์และสามเณรในทุกระดับการศึกษา ตั้งแต่ภาษาบาลีจนถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การเน้นการศึกษานี้สะท้อนถึงภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Nelson and Quick (1997) ที่กล่าวถึงการนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพทำงาน ซึ่งในกรณีนี้คือการนำทางพระสงฆ์ให้เติบโตและพัฒนาความรู้ทางพระพุทธศาสนา

**3. ด้านการศึกษาสงเคราะห์** การสนับสนุนการศึกษาของชุมชนโดยเน้นการศึกษาตามแนวทางวิถีพุทธและเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปเข้าไปถึงการศึกษาเป็นการสะท้อนการใช้ภาวะผู้นำในมุมมองของ Tead (1956) ซึ่งเห็นว่า ผู้นำต้องมีบทบาทในการชี้แนะและพัฒนาองค์กรหรือชุมชนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในที่นี้คือการส่งเสริมการศึกษาที่สามารถเข้าถึงได้ทุกระดับ

**4. ด้านการเผยแผ่** สมเด็จพระพุฒาจารย์ได้สนับสนุนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาไปทั่วประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะที่ Stogdill (1950) กล่าวถึงการใช้อิทธิพลในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในกรณีนี้คือการแพร่หลายของพระพุทธศาสนา

**5. ด้านการสาธารณูปการ** การใช้พื้นที่วัดเพื่อพัฒนาชุมชนเป็นการสะท้อนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการพัฒนาและสนับสนุนการทำงานร่วมกันในชุมชน ซึ่งการนำทรัพยากรมาใช้ในลักษณะนี้สอดคล้องกับการใช้ภาวะผู้นำที่กล่าวถึงในงานวิจัยต่าง ๆ โดยการจัดการและพัฒนาทรัพยากรเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

**6. ด้านการสาธารณสังเคราะห์** การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ "วัดช่วยวัด" สะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตขององค์กรหรือชุมชน โดยการใช้แนวทางการสนับสนุนและช่วยเหลือที่สามารถบรรลุผลในระดับที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

**การเชื่อมโยงกับ "รูปเจดีย์ 3 ชั้น"** แนวทางที่สมเด็จพระพุฒาจารย์ใช้ในการทำงานและการพัฒนาองค์กรสงฆ์สามารถเชื่อมโยงกับหลักการของการพัฒนาผู้นำที่มีรากฐานแข็งแกร่งในงานวิจัยของ Solomon (1950) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาผู้นำที่ต้องแสดงคุณสมบัติที่ทำให้ผู้ตามเห็นด้วยและยอมทำตาม โดย "รูปเจดีย์ 3 ชั้น" ที่สมเด็จพระพุฒาจารย์ใช้เป็นแบบจำลองในการพัฒนาผู้นำภายในองค์กรสงฆ์ สามารถสรุปได้ว่า:

ชั้นที่ 1 คือ การสร้างตนเองให้ดี (เป็นการพัฒนาผู้นำให้มีคุณภาพสูงและมีความสามารถในตัวเอง)

ชั้นที่ 2 คือ การช่วยเหลือชุมชนรอบวัด (การใช้ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและช่วยเหลือชุมชน)

ชั้นที่ 3 คือ การพัฒนาวัด (การใช้วิสัยทัศน์ในการทำให้วัดเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและเผยแผ่พระพุทธศาสนา)

#### การประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุฒาจารย์สามารถนำมาใช้ในภาวะผู้นำในทุกสาขาได้ โดยเฉพาะในการพัฒนาผู้นำในองค์กรต่าง ๆ โดยยึดหลักการใช้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนา การช่วยเหลือชุมชนและการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. พระสังฆาธิการควรปรับกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อให้สามารถตอบสนองและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ในการเผยแพร่ข้อมูลและการปกครองที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. พระสังฆาธิการควรพัฒนางานประชาสัมพันธ์ โดยการใช้เครื่องมือสมัยใหม่ เช่น สื่อดิจิทัล และการสื่อสารที่มีความโปร่งใส เพื่อให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้การวิจัยในลักษณะเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงโครงการสร้างการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยที่มีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการวิจัยผลสัมฤทธิ์ของการประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักทางพระพุทธศาสนา

#### เอกสารอ้างอิง

- ณัฐภาพร จินดาสวัสดิ์. (2558). *การปกครองคณะสงฆ์ในประเทศไทย: กรณีศึกษา: มหาเถรสมาคม* (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). การบริหารจัดการสาธารณะ. คณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นฤมล เพ็ญสิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ. *วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทัศน์*, 4(2), 117-125.
- พระใบฎีกาศราวุฒิ หงส์คำ. (2560). *การเสริมสร้างประสิทธิผลการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 11* (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ไพโรจน์ ดวงศรี. (2558). *รูปแบบโครงสร้างองค์การและบทบาทการบริหารงานของพระสังฆาธิการที่มีผลต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ). (2550). *พระสังฆาธิการในคณะสงฆ์: บทบาทและความรับผิดชอบ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ปยุตโต). (2534). *พุทธศาสนาในฐานะเป็นรากฐานของวิทยาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์อำไพ
- พระอดุลย์ กุศลจิตโต(ภักดีกุล). (2561). บทบาทของพระสังฆาธิการที่มีต่อการปกครองคณะสงฆ์ ในเขตการปกครอง จังหวัดเลย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 13(43), 65-74
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- Bogardus, E. S. (1934). *Leader and leadership*. Appleton-Century-Crofts.
- Campbell, D. J. (1997). *Organizations and the business environment*. Butterworth-Heinemann.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16<sup>th</sup> ed.)*. Pearson.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gombrich, R. F. (2006). *Theravada Buddhism: A social history from ancient Benares to modern Colombo*. Routledge.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1997). *Organization behavior Structure Process*. (9<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.

- Hefner, R. W., and Horvatic, P. (1997). *Islam in an era of nation-states: Politics and religious renewal in Muslim Southeast Asia*. University of Hawaii Press.
- Hastayr, et al. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42-48.
- Krech D., Crutchfield and E.L. Ballachy. (1984). *Individual in Society*. Bombay: Tata Mcgraw – hill.
- McLaughlin, C. P., and Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and practice by Peter G. Northouse. *Journal of College Student Development*, 61(2), 260-261.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1997). *Organization Behavior: Foundations Realities and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Tead, O. (1935) *The Art of Leadership*. McGraw Hill, New York.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., and Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral approach*. McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Likert, R. (1997). *The human organization*. McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior* (14<sup>th</sup> ed). Pearson Education, Inc., London.
- Swearer, D. K. (2010). *The Buddhist world of Southeast Asia*. State University of New York Press.
- Solomon, B. (1950). *Leadership of youth*. Youth Service.
- Tracey, P. (2012). Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions. *Academy of Management Annals*, 6(1), 87-134.