

## การสร้างเสริมศักยภาพเลขานุการเจ้าคณะตำบล

### Capacity Building Subdistrict Administrative Monk Secretaries

พระครูพิสุทธิปัญญาวิวัฒน์ (นพณัฐ กิตติปัญโญ)<sup>1</sup> และพระมหาสุเมฆ สมานิติโต<sup>2</sup>  
Phrakhruphisutthipanyaphiwat (Noppanat Kittipanyo) and Phramahasumek Samahito

Received: January 01, 2020

Revised: May 21, 2020

Accepted: May 27, 2020

DOI: 10.14456/jra.2021.58

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างเสริมศักยภาพเลขานุการเจ้าคณะตำบล ผลการศึกษา พบว่า เลขานุการเจ้าคณะตำบลเป็นตำแหน่งที่หากมองเพียงผิวเผินอาจจะมองว่าเป็นตำแหน่งไม่มีความสำคัญ เพราะไม่เป็นพระสังฆาธิการ เอาตำแหน่งเป็นฐานพิจารณาความดีความชอบก็มิได้ แต่ในความเป็นจริงเลขานุการเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นผู้อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จในฐานะเป็นศูนย์รวมงาน เป็นผู้ช่วยงาน เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของเจ้าคณะตำบล เปรียบเสมือนฟันเฟืองแห่งเครื่องจักรที่จะทำให้กิจการคณะสงฆ์ตำบลนั้น ๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนั้น กิจการคณะสงฆ์ระดับตำบลจะสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้เลขานุการเจ้าคณะตำบลต้องเป็นผู้มีศักยภาพ คือ มีความรู้ มีทักษะ และมีคุณลักษณะที่ดี บทความนี้จะกล่าวถึงศักยภาพ และข้อเสนอแนะทางการสร้างเสริมศักยภาพเลขานุการเจ้าคณะตำบลเพื่อเป็นองค์ความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้เอื้อประโยชน์ต่อกิจการคณะสงฆ์สืบไป

**คำสำคัญ:** ศักยภาพ, เลขานุการเจ้าคณะตำบล, พระสังฆาธิการ

### Abstract

The purpose of this academic paper is to study the Capacity building sub-district administrative monk secretaries, Found that; the sub-district administrative monk secretaries is a position that, if viewed only superficial, may be seen as a position with no significance because he was not a Sangha administrator the position

<sup>1-2</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Corresponding author, e-mail: kitnoppanat2563@gmail.com, Tel. 094-6593599

is not considered a base for merit. But in reality, Sub-district administrative monk secretaries is a person with a very important role because it is the person behind the success as a center of work is an assistant is a coordinator is a facilitator of the Ecclesiastical Sub-district Head. It is like the gears of a machine that will make the Buddhist Sangha Administration can proceed well. Therefore, the Buddhist Sangha Administration to be able to drive success. The Sub-district administrative monk secretaries must have the potential that is, having knowledge, skills and having good attributes. This article therefore discusses the potential and proposals for the Capacity building sub-district administrative monk secretaries In order to be knowledgeable in applying to the Buddhist Sangha Administration.

**Keywords:** Potential, Sub-district administrative monk secretaries, Sangha

## บทนำ

เลขานุการเป็นบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ หน่วยงาน เพราะจะทำให้งานในสำนักงานสามารถดำเนินการไปด้วยเรียบร้อย รวดเร็ว เลขานุการเปรียบเสมือนฟันเฟืองแห่งเครื่องจักรที่จะทำให้งานขององค์กรนั้น ๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลากรอย่างน้อยหนึ่งคนทำหน้าที่เลขานุการ เพื่อแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหารเป็นผู้ช่วยงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา เป็นศูนย์รวมงานขององค์กร เป็นผู้เชื่อมโยงให้กับผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกองค์กร เป็นผู้ช่วยเสริมในส่วนที่ผู้บริหารขาดไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ เป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารขององค์กรในการบริหารจัดการงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และรวดเร็ว ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้บริหาร (ยุพา วัฒนศักดิ์กุล, 2549) และเป็นผู้ที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างมากต่อผู้บังคับบัญชา เพราะโดยเนื้อแท้แล้วเลขานุการจะมีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงและทำการประสานสัมพันธ์ในเรื่องต่าง ๆ ให้สามารถที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายและบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ (จิตรภณ ชีรนรวิชย์, 2542) ตำแหน่งเลขานุการทางคณะสงฆ์เป็นตำแหน่งพิเศษซึ่งบัญญัติไว้ในกฎหมายเถรสมาคมฉบับที่ 23 (พ.ศ.2541) ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ และบัญญัติหน้าที่ไว้ว่า “ทำหน้าที่การเลขานุการ” เจ้าคณะระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ภาค หน เป็นตำแหน่งที่มีปริมาณงานมาก และขอบเขตกว้างขวาง งานซึ่งเกี่ยวกับเลขานุการย่อมมีมาก ต้องจัดผู้ทำหน้าที่ไว้โดยตรง ท่านบัญญัติให้เลขานุการมีเฉพาะหน้าที่ มิได้ให้มีอำนาจดังเช่นตำแหน่งอื่นแม้เจ้าคณะจะมอบหมายอำนาจก็ห้ามอำนาจตามที่มอบหมายไม่ เพราะตำแหน่งเลขานุการนั้นมิได้บัญญัติให้เป็นพระสังฆาธิการ บัญญัติให้มีเฉพาะหน้าที่และมีต้องมอบหมาย ถ้าดูเพียงผิวเผินจะเข้าใจว่า เลขานุการเป็นตำแหน่งไม่มีความสำคัญ เพราะไม่เป็นพระสังฆาธิการ เอาตำแหน่งเป็นฐาน

พิจารณาความดีความชอบก็มีได้ ดังเช่นตำแหน่งรองเจ้าคณะรองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส แต่ถ้าพิจารณาแล้วจะเห็นว่า เลขานุการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่องานคณะสงฆ์เป็นอย่างมาก ยิ่งถึงมิใช่ตำแหน่งที่เป็นฐานพิจารณาความดีความชอบโดยตรงแต่ก็เป็นตำแหน่งที่เป็นฐานแห่งการสร้างความคิดความชอบ ตำแหน่งผู้ปกครองสงฆ์ทุกตำแหน่ง เป็นตำแหน่งที่มีการเลขานุการด้วยกันทั้งนั้น ตำแหน่งใดมีเลขานุการ การเลขานุการในตำแหน่งนั้นก็เป็นที่หน้าของเลขานุการ ตำแหน่งใดไม่มีเลขานุการผู้ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่การเลขานุการเอง เมื่อพิจารณาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในระดับตำบลซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการเพื่อให้การขับเคลื่อนกิจการคณะสงฆ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเป็นอย่างยิ่งในการแปลงนโยบาย หรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายนำไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทภายในตำบลของตนเอง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการแบ่งเบาภารกิจรวมทั้งเป็นผู้ช่วยงานต่าง ๆ ของเจ้าคณะตำบล คือ เลขานุการเจ้าคณะตำบล

ดังนั้น หากเลขานุการเจ้าคณะตำบลเป็นผู้มีศักยภาพ คือ มีความรู้การเลขานุการ (knowledge) มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (Skills) และมีคุณลักษณะของเลขานุการที่ดี (Attributes) ย่อมเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่จะขับเคลื่อนกิจการคณะสงฆ์ในระดับตำบลให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่หากเลขานุการเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ไม่มีศักยภาพกิจการคณะสงฆ์ในระดับตำบลย่อมติดขัดไม่อาจจะขับเคลื่อนไปได้ด้วยความราบรื่น

### ความหมายของศักยภาพ

นักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของศักยภาพไว้หลายคำและมีคำที่เรียกแตกต่างกันออกไปหลายคำ บางท่านเรียกว่า “ขีดความสามารถ” ในขณะที่บางท่านเรียกว่า “สมรรถนะ” บ้าง แม้ว่าจะใช้คำที่มีความแตกต่างกันแต่ก็มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษเดียวกันว่า “Competency” ทั้งสิ้นซึ่งหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ประสพผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

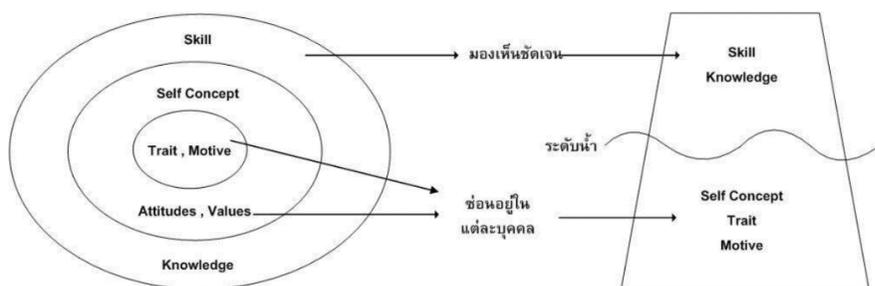
ขณะเดียวกันได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ศักยภาพ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Attributes) เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังนั้นศักยภาพจึงหมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Sabine Sonnentag and Michael Frese, 2002) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่าง เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชนทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่ต่างออกไป คือ ศักยภาพ หมายถึง กำลังทั้งหมด (Power) หรือความสามารถทั้งหมด (Ability) ของบุคคลที่ทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด และใช้เป็นสิ่งบอกขีดความสามารถ (Capacity) สูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และความรู้ นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ สติปัญญาความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลและสามารถดึงออกมาใช้ได้ หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก (Daniela Lohaus and Martin Kleinmann, 2002)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าศักยภาพ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคล และสามารถดึงออกมาใช้ได้ หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับตำแหน่งงาน สามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งบางท่านเรียกว่า “ขีดความสามารถ” หรือ “สมรรถนะ”

### องค์ประกอบของศักยภาพ

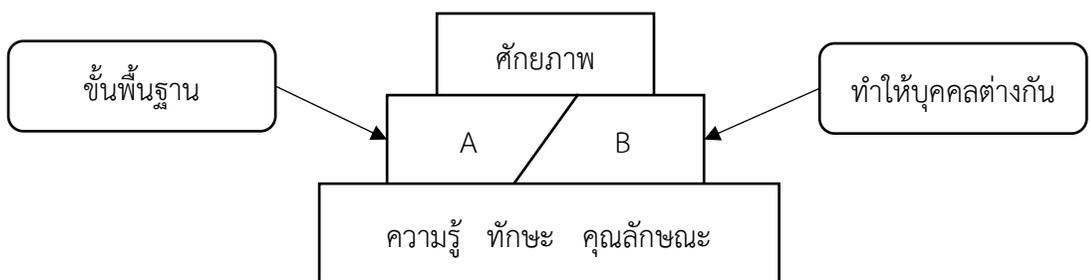
ศักยภาพของแต่ละบุคคลสามารถจัดแบ่งออกได้ 5 ส่วน ได้แก่ 1) สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ (Skills) 2) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล (Knowledge) 3) ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตัวเองเป็น (Self-concept) 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น (Trait) 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ศักยภาพเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model) ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 1 ความหมายและองค์ประกอบของศักยภาพตามแนวคิดของ David C. McClelland (1973)

จากภาพที่ 1 ภาพด้านซ้ายแสดงองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง ๕ ส่วนของศักยภาพ (Competency) ซึ่งได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของคำரா Competency มากมาย ในปัจจุบันองค์กรในต่างประเทศได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์กร Competency ช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งประเทศไทยที่กำลังสนใจในเรื่อง Competency นี้อย่างมาก ส่วนภาพด้านขวาเป็นการแบ่งองค์ประกอบของศักยภาพ (Competency) ตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) นั้นเป็นสิ่งที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ เป็นส่วนที่สามารถมองเห็นได้ชัด นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนนี้ว่า Hard Skills สำหรับส่วนที่เป็น Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนนี้ว่า Soft Skills เช่นภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น

ขณะเดียวกันได้มีนักวิชาการเห็นแย้งว่าองค์ประกอบของศักยภาพควรประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ โดยเห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า พฤตินิสัยที่พึงประสงค์ หรือคุณลักษณะ (Attributes) ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ



ภาพที่ 2 เป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ

จากภาพที่ 2 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะไม่ใช่ศักยภาพ แต่เป็นองค์ประกอบ หรือส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดศักยภาพ ความรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่ใช่ศักยภาพ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของศักยภาพ ศักยภาพในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสูดนั้นตัวอย่าง เช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้

แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นศักยภาพ ในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะแต่ความสามารถในการสร้างบ้าน และนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นศักยภาพหรือในกรณีคุณลักษณะ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันไม่ใช่ศักยภาพ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลา หรือเรียกว่ากำหนดหรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นศักยภาพ ศักยภาพตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ศักยภาพขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2) ศักยภาพที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าศักยภาพ (Competency) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก Hard Skills หมายถึง ส่วนที่มองเห็นได้ชัด พัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า มีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) และส่วนที่สอง Soft Skills หมายถึง ส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ในแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive)

### เลขานุการตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พุทธศักราช 2505

การปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบันอาศัยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พุทธศักราช 2505 โดยได้กำหนดแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 2 ส่วน คือ การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง และการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค การปกครองแต่ละเขตให้มีเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์เป็นระดับชั้น ทำหน้าที่บริหารการคณะสงฆ์ และเพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะนั้น ๆ กฎมหาเถรสมาคมฉบับที่ 23 (พ.ศ.2541) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ จึงให้มีพระเลขานุการ “ทำหน้าที่การเลขานุการ” โดยกำหนดให้เจ้าคณะใหญ่ มีเลขานุการได้ 2 รูป เลขานุการเจ้าคณะภาค เลขานุการรองเจ้าคณะภาค เลขานุการเจ้าคณะจังหวัด เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัด เลขานุการเจ้าคณะอำเภอ เลขานุการรองเจ้าคณะอำเภอ และเลขานุการเจ้าคณะตำบล ทำหน้าที่การเลขานุการ แต่เจ้าอาวาสไม่มีอัตราตำแหน่งเลขานุการ

### คุณสมบัติของเลขานุการในกฎหมายมหาชน

กฎหมายมหาชน ฉบับที่ 24 (พ.ศ.2541) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอน พระสังฆาธิการ ไม่ได้ระบุคุณสมบัติพระผู้ทำหน้าที่เลขานุการในระดับต่าง ๆ ไว้โดยตรง แต่กำหนดให้พระภิกษุผู้จะเป็นพระเลขานุการของเจ้าคณะชั้นนั้น ๆ ต้องมีคุณสมบัติตามความในข้อ 6 โดยอนุโลม โดยกำหนดคุณสมบัติของพระเลขานุการให้อนุโลมตามคุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการซึ่งระบุไว้ 7 ข้อ คือ

- (1) มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
- (2) มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง
- (3) มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
- (4) เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
- (5) ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ มีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรคในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
- (6) ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน
- (7) ไม่เคยถูกถอดถอนหรือปลดออกจากตำแหน่งใดเพราะความผิดมาก่อน (พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), 2553)

ส่วนคุณสมบัติอื่นอันเลขานุการจะพึงมีนั้น กล่าวโดยสรุปเป็น 4 คือ

- (1) มีบุคลิกลักษณะดี
- (2) มีความรู้ในวิชาเทคนิคเกี่ยวกับการเลขานุการ
- (3) มีพื้นความรู้ทั่วไปดี
- (4) ชอบฝึกงานเพื่อหาความชำนาญในวิชาการต่าง ๆ

### หน้าที่ของเลขานุการทางคณะสงฆ์

ตำแหน่งเลขานุการทางคณะสงฆ์เป็นตำแหน่งพิเศษซึ่งบัญญัติไว้ในกฎหมายมหาชน ฉบับที่ 23 (พ.ศ.2541) ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ และบัญญัติหน้าที่ไว้ว่า “ทำหน้าที่การเลขานุการ” เจ้าคณะระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ภาค ทน เป็นตำแหน่งที่มีปริมาณงานมาก และขอบเขตกว้างขวาง งานซึ่งเกี่ยวกับเลขานุการย่อมมีมาก ต้องจัดผู้ทำหน้าที่ไว้โดยตรง ท่านบัญญัติให้เลขานุการมีเฉพาะหน้าที่ มิได้ให้มีอำนาจดังเช่นตำแหน่งอื่นแม้เจ้าคณะจะมอบหมายอำนาจก็ให้มีอำนาจตามที่มอบหมายไม่ จึงแตกต่างจากตำแหน่งรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส ซึ่งตำแหน่งรองเจ้าคณะเป็นต้นนี้ ตามปกติเป็นตำแหน่งไม่มีอำนาจหน้าที่ แต่เมื่อเจ้าคณะหรือเจ้าอาวาสมอบหมายแล้ว ย่อมมีอำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ เพราะเป็นตำแหน่งพระสังฆาธิการบัญญัติไว้ เพื่อใช้อำนาจหน้าที่ช่วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนตำแหน่งเลขานุการนั้น มิได้บัญญัติให้เป็นพระสังฆาธิการ บัญญัติให้มีเฉพาะหน้าที่และมิต้องมอบหมาย ถ้าดูเพียงผิวเผินจะเข้าใจว่าเลขานุการเป็นตำแหน่งไม่มีความสำคัญ เพราะไม่เป็นพระสังฆาธิการ เอาตำแหน่งเป็นฐานพิจารณาความดีความชอบก็ได้ ดังเช่นตำแหน่งรองเจ้าคณะรองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส แต่ถ้าพิจารณาแล้วจะเห็นว่า เลขานุการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่องานคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ถึงมิใช่ตำแหน่งที่เป็นฐานพิจารณาความดีความชอบโดยตรงแต่ก็เป็นตำแหน่งที่เป็นฐานแห่งการสร้าง

ดีความชอบ เป็นตำแหน่งที่ผู้ใหญ่อุอย่างมีดุลยพินิจ ตำแหน่งผู้ปกครองสงฆ์ทุกตำแหน่ง เป็นตำแหน่งที่มีการเลขานุกรการด้วยกันทั้งนั้น ตำแหน่งใดมีเลขานุกรการ การเลขานุกรการในตำแหน่งนั้นก็ เป็นหน้าที่ของเลขานุกรการ ตำแหน่งใดไม่มีเลขานุกรการผู้ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่การเลขานุกรการเอง โดยหน้าที่ทั่วไปของเลขานุกรการทางคณะสงฆ์โดยสรุป มีดังนี้

- 1) จัดการทุกอย่างเกี่ยวกับงานสารบรรณ
- 2) รักษาผลประโยชน์และทรัพย์สินของสำนักงาน
- 3) ควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ของสำนักงาน
- 4) จัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงานและอุปกรณ์ทางวิชาการไว้ประจำสำนักงาน
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดประชุม
- 6) ประสานกับพระสังฆาธิการและหน่วยงานหรือบุคคลผู้เกี่ยวข้อง
- 7) ช่วยเหลือด้านสวัสดิการสังคม (พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ),

2553)

## อุปสรรคและข้อบกพร่องของการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุกรการ

### อุปสรรคของการปฏิบัติหน้าที่เลขานุกรการ

- 1) เลขานุกรการที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในหน่วยงานและองค์กร ไม่เข้าใจงานที่ทำ บ่อยครั้งจะทำให้เกิดปัญหา ความไม่เข้าใจกับบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ
- 2) การทำงานเฉพาะเท่าที่ผู้บริหารสั่ง หรือข้อมูลการทำงานส่วนใหญ่มาจากผู้บริหาร เป็นการบ่งบอกว่าเลขานุกรการเป็นผู้ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่สามารถที่จะคิดหรือตัดสินใจเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) ในบางสถานการณ์ที่เร่งด่วน เลขานุกรการที่ขาดความละเอียดรอบคอบและอดทน จะทำให้เกิดความเสียหาย และทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า
- 4) การนำความลับของผู้บริหารหรือองค์กรไปเปิดเผยต่อที่สาธารณะ ไม่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะนำมาซึ่งความเสียหายอย่างแน่นอน
- 5) เลขานุกรการที่ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ต่อผู้บริหาร ต่อองค์กร ย่อมทำให้ผู้มาติดต่อหรือประสานงานขาดความเชื่อมั่นในตัวเลขานุกรการด้วย
- 6) ปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการทำงาน หากขาดทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ทำให้การทำงานเชื่องช้า และไม่คอยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จะเห็นได้ว่าการที่จะทำหน้าที่เลขานุกรการได้ดีนั้น สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักและเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท่ว่าเป็นบุคคลที่ผู้บริหารไว้วางใจให้มาช่วยแบ่งเบาภารกิจ และการที่จะแบ่งเบาภารกิจได้นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น เลขานุกรการจึงเป็นเสมือนคู่คิดและร่วมทำงาน ร่วมรับผิดชอบในงานที่สำคัญๆ ร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้ได้งานที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการพัฒนาแก่องค์กร (Cosec, 2563)

### ข้อบกพร่องของเลขานุการ

- 1) เขียนหนังสือผิด ตก ๆ หล่น ๆ หรือพิมพ์ หนังสือผิดมาก ๆ
- 2) เขียนหนังสือไม่เรียบร้อย ขาดวรรคตอน ใช้เครื่องหมายไม่ถูกต้อง
- 3) เขียนหรือพิมพ์ตัวเลขเลอะเลือนอ่านยาก หรือขาดบ้าง เกินบ้าง
- 4) เก็บหนังสือและเอกสารต่าง ๆ ผิดที่
- 5) มีความหลงลืมเสมอ ๆ
- 6) บวก ลบ คูณ หหาร เลขผิด
- 7) มีนิสัยสะเพร่า ไม่ได้พิจารณาให้รอบคอบ ปฏิบัติงานบกพร่องบ่อย ๆ
- 8) ทำงานช้า ๆ ซาก ๆ เพราะผิดบ่อย ๆ
- 9) ทำเอกสารหาย
- 10) ซักช้า ไร้อะไร อีตอาด เสียเวลา
- 11) จิตใจเลือนลอย ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือเข้าใจคำสั่งผิด
- 12) ลงรายการต่าง ๆ ในบัญชีผิด
- 13) ไม่ระมัดระวังเครื่องใช้สอยต่าง ๆ
- 14) ไม่ชำนาญในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้สอย เช่นเครื่องพิมพ์ดีด หรืออุปกรณ์  
อย่างอื่น ๆ
- 15) ไม่รักงาน ขาดการเอาใจใส่ ทอดทิ้งหน้าที่
- 16) ทำงานโดยปราศจากแผนการ ฯลฯ

ข้อบกพร่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นยังมีอีกมาก ล้วนแต่เป็นอุปสรรคให้เลขานุการปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร (สำนักงานเจ้าคณะจังหวัดภูเก็ต, 2563)

### ข้อเสนอแนะทางการสร้างเสริมศักยภาพเลขานุการเจ้าคณะตำบล

อุปสรรคและข้อบกพร่องของการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบลทำให้ทราบว่าศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบลยังมีความบกพร่อง ดังนี้

#### 1. ด้านความรู้เฉพาะด้าน (Knowledge)

1.1 ความบกพร่อง ได้แก่ เขียนหรือพิมพ์อักษรผิด, การเว้นวรรคตอน และใช้เครื่องหมายไม่ถูกต้อง, ข้อความสื่อสารกำกวมไม่ชัดเจน, ขาดความรู้ด้านการจัดเก็บเอกสาร, ขาดความเข้าใจในการบันทึกรายการต่าง ๆ ในบัญชี

#### 1.2 อุปสรรคและปัญหา คือ ด้านคุณสมบัติของเลขานุการ ได้แก่

1) พระภิกษุผู้มีความรู้ในวิชาเทคนิคเกี่ยวกับการเลขานุการมีจำนวนน้อย บางตำบลไม่มีเลย

2) ไม่มีการสอบเพื่อคัดเลือกพระภิกษุผู้มีความรู้ ความสามารถที่สมควรแก่

ตำแหน่ง

### 1.3 ข้อเสนอแนะทางการสร้างเสริมศักยภาพด้านความรู้เฉพาะด้าน ประกอบด้วย

1) จัดให้มีการสอบเพื่อคัดเลือก กรณีที่มีพระภิกษุผู้มีความรู้ในวิชาเทคนิคเกี่ยวกับการเลขานุกร

2) จัดให้มีหลักสูตรการศึกษาวิชาเลขานุกร ให้แก่พระภิกษุผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาชั้นเอกแล้ว

3) เพิ่มคุณสมบัติพระสังฆาธิการระดับผู้ช่วยเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส เพราะทั้ง 3 ตำแหน่งนี้ไม่มีเลขานุกรพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่การเลขานุกรเอง ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิชาเลขานุกร

### 2. ด้านทักษะ (Skills)

2.1 ความบกพร่อง ได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ซ้ำซากเพราะผิดพลาดบ่อย, ทำเอกสารหาย, ขาดความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สำนักงาน, ขาดการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่, ขาดทักษะด้านการสื่อสาร

2.2 อุปสรรคและปัญหา คือ ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

### 2.3 ข้อเสนอแนะทางการสร้างเสริมศักยภาพด้านทักษะ ประกอบด้วย

1) จัดให้มีการโครงการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ให้แก่เลขานุกรเจ้าคณะตำบลเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

2) จัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาให้เลขานุกรเจ้าคณะตำบลเข้ารับการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ หรือระดับอุดมศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งทักษะด้านการสื่อสาร

3) จัดให้มีการรวมศูนย์สำนักงานเจ้าคณะตำบลทุกตำบลไว้กับสำนักงานเจ้าคณะอำเภอเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน

### 3. ด้านคุณลักษณะ (Attributes)

3.1 ความบกพร่อง ได้แก่ 1) จิตใจเลือนลอย ไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีนิสัยสะเพร่า ไม่ได้พิจารณาถี่ถ้วนรอบคอบ ไม่ระมัดระวังเครื่องใช้สอยอุปกรณ์ต่าง ๆ 3) ปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า 4) ไม่รักหน้าที่ ทอดทิ้งหน้าที่

3.2 อุปสรรคและปัญหา คือ 1) ขาดความรักในหน้าที่ 2) ขาดความกระตือรือร้น 3) ขาดการเอาใจใส่ และ 4) ขาดความเข้าใจในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงาน

### ข้อเสนอแนะทางการสร้างเสริมศักยภาพด้านคุณลักษณะ

การสร้างเสริมศักยภาพด้านคุณลักษณะนี้เจ้าคณะผู้ปกครองโดยตรงคือ เจ้าคณะตำบลต้องเป็นผู้เสริมสร้างให้เกิดขึ้นโดยมีแนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างเสริมให้เกิดความรักในหน้าที่ ดังนี้
  - 1.1) พยายามชี้ให้ทราบถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการที่มีต่อกิจการคณะสงฆ์
  - 1.2) มีวาจาสร้างกำลังใจการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการอยู่เสมอ
  - 1.3) เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความมั่นใจด้วยความเมตตา
- 2) การสร้างเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นในหน้าที่
  - 2.1) การนั่งอยู่ในที่ใกล้ๆ เพื่อให้รู้สึกว่กำลังดูการปฏิบัติหน้าที่อยู่
  - 2.2) มีการตรวจสอบความคืบหน้าการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
  - 2.3) ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ
- 3) การสร้างเสริมให้เกิดความใส่ใจในหน้าที่
  - 3.1) พยายามชี้ให้ทราบถึงปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดกับกิจการคณะสงฆ์จากการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด
  - 3.2) สร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่
  - 3.3) การกล่าวชื่นชมการปฏิบัติหน้าที่ หรือแนะนำเลขานุการต่อเจ้าคณะตำบลอื่น ๆ
- 4) การสร้างเสริมให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่
  - 4.1) สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเลขานุการ
  - 4.2) สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาในระดับที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

## บทสรุป

เลขานุการเจ้าคณะตำบลเป็นตำแหน่งพิเศษซึ่งบัญญัติไว้ในกฎหมายธรรมนูญฉบับที่ 23 (พ.ศ.2541) ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ เป็นตำแหน่งในระดับล่างสุดในการปฏิบัติหน้าที่สนองงานคณะสงฆ์ให้แก่เจ้าคณะตำบล และมีได้บัญญัติให้เป็นพระสังฆาธิการ บัญญัติให้มีเฉพาะหน้าที่ และมิต้องมอบหมาย แต่เป็นตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนกิจการคณะสงฆ์เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนฟันเฟืองชิ้นอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสมบูรณ์ เพราะเป็นผู้แบ่งเบาภารกิจ เป็นผู้ช่วยงานต่าง ๆ เป็นศูนย์รวมงานขององค์กร เป็นผู้ประสานงาน และเป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าคณะตำบล นับได้ว่าเป็นผู้อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการเจ้าคณะตำบลควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพเพราะจะสามารถขับเคลื่อนให้กิจการคณะสงฆ์สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยอุปสรรค และปัญหาที่ปรากฏขึ้นที่พอสรุปได้ คือ 1) พระภิกษุผู้มีความรู้ในวิชาเทคนิคเกี่ยวกับการเลขานุการมีจำนวนน้อย บางตำบลไม่มีเลย 2) ไม่มีการสอบเพื่อคัดเลือกพระภิกษุผู้มีความรู้ ความสามารถที่สมควรแก่ตำแหน่ง 3) ขาด

ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ 4) ขาดความรักในหน้าที่ 5) ขาดความกระตือรือร้น 6) ขาดการเอาใจใส่ และ 7) ขาดความเข้าใจในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงาน

ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะในการสร้างเสริมศักยภาพเลขานุการเจ้าคณะตำบลให้มีประสิทธิภาพในการสนองงานกิจการคณะสงฆ์ ดังนี้

1) ด้านความรู้เฉพาะด้าน (Knowledge) มีข้อเสนอแนวทางการสร้างเสริมศักยภาพด้านความรู้เฉพาะด้าน ประกอบด้วย

1.1) จัดให้มีการสอบเพื่อคัดเลือก กรณีที่มีพระภิกษุผู้มีความรู้ในวิชาเทคนิคเกี่ยวกับการเลขานุการ

1.2) จัดให้มีหลักสูตรการศึกษาวิชาเลขานุการ ให้แก่พระภิกษุผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาชั้นเอกแล้ว

1.3) เพิ่มคุณสมบัติพระสังฆาธิการระดับผู้ช่วยเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และเจ้าอาวาส เพราะทั้ง 3 ตำแหน่งนี้ไม่มีเลขานุการพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่การเลขานุการเอง ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิชาเลขานุการ

2) ด้านทักษะ (Skills) มีข้อเสนอแนวทางการสร้างเสริมศักยภาพด้านทักษะ ประกอบด้วย

2.1) จัดให้มีการโครงการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ให้แก่เลขานุการเจ้าคณะตำบลเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

2.2) จัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาให้เลขานุการเจ้าคณะตำบลเข้ารับการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรการบริบาลกิจการคณะสงฆ์ หรือระดับอุดมศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อให้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งทักษะด้านการสื่อสาร

2.3) จัดให้มีการรวมศูนย์สำนักงานเจ้าคณะตำบลทุกตำบลไว้กับสำนักงานเจ้าคณะอำเภอเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน

3) ด้านคุณลักษณะ (Attributes) ข้อเสนอแนวทางการสร้างเสริมศักยภาพด้านคุณลักษณะ เจ้าคณะผู้ปกครองโดยตรงคือ เจ้าคณะตำบลต้องเป็นผู้เสริมสร้างให้เกิดขึ้นโดยมีแนวทาง ดังนี้

3.1) การสร้างเสริมให้เกิดความรักในหน้าที่ ดังนี้

(1) พยายามชี้ให้ทราบถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการที่มีต่อกิจการคณะสงฆ์

(2) มีวาจาสร้างกำลังใจการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการอยู่เสมอ

(3) เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความมั่นใจด้วยความเมตตา

## 3.2) การสร้างเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นในหน้าที่ ดังนี้

- (1) การนั่งอยู่ในที่ใกล้ ๆ เพื่อให้รู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่อยู่
- (2) มีการตรวจสอบความคืบหน้าการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- (3) ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ

## 3.3) การสร้างเสริมให้เกิดความใส่ใจในหน้าที่ ดังนี้

- (1) พยายามชี้ให้ทราบถึงปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดกับกิจการคณะ  
สงฆ์จากการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด
- (2) สร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่
- (3) การกล่าวชื่นชมการปฏิบัติหน้าที่ หรือแนะนำเลขานุการต่อเจ้าคณะ  
ตำบลอื่น ๆ

## 3.4) การสร้างเสริมให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่ ดังนี้

- (1) สนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
การเลขานุการ
- (2) สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาระดับที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มพูนความรู้  
ความสามารถ

**เอกสารอ้างอิง**

- จิตรภณ ชีรนรวิชย์. (2542). *การเลขานุการ*. กรุงเทพฯ: วังอักษร.
- ปรารมภ์ นพคุณ. (2543). *เทคนิคงานเลขานุการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏ  
สวนดุสิต.
- พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ). (2553). *วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ). (2553). *วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม 2*. กรุงเทพฯ: บริษัท  
สหธรรมิก จำกัด.
- ยุพา วัฒนศักดิ์ดากุล. (2549). *การใช้สารสนเทศของเลขานุการ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- สำนักงานเจ้าคณะจังหวัดภูเก็ต. (2563). *เลขานุการทางคณะสงฆ์*. เข้าถึงได้จาก [http://www.  
songphuket.net/เลขานุการทางคณะสงฆ์](http://www.songphuket.net/เลขานุการทางคณะสงฆ์)
- Cosec. (2563). *เลขานุการมืออาชีพ*. เข้าถึงได้จาก [http://leka-cosec.blogspot.com/2011/  
07/15-swot.html](http://leka-cosec.blogspot.com/2011/07/15-swot.html)
- Lohaus, D., and Kleinmann, M. (2002). *Analysis of Performance Potential*. New York:  
John Wiley & Sons, Ltd.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.