



การประยุกต์หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของ
ผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี*
PAPANIKA DHAMMA APPLICATION FOR PROMOTING ADMINISTRATIVE
LEADERSHIP OF LAMSAMKAEW TOWN MUNICIPALITY, AT LAMLUKKA
DISTRICT IN PATHUMTHANI PROVINCE

ศันสนีย์ คำเงิน, ภัฏฐกรณ แก่นท้าว, ธิติวดี หมั่นมี

Sansanee Kamngern, Hatthakorn Keantoa, Thitiwut Munmee

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: skamngern@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว และ 3. นำเสนอการประยุกต์หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.979 กับกลุ่มตัวอย่าง 210 คน คัดเลือกโดยการสุ่มได้จากสูตรของทาโร่ ยามาเน่ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5กลุ่ม ได้แก่ นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐประศาสนศาสตร์และด้านพุทธศาสนา ผู้บริหารเทศบาล ข้าราชการเทศบาล และผู้ใช้บริการ กลุ่มละ 2 รูปหรือคน รวม 10 รูปหรือคน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด รวมทั้งการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงบริบทเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. หลักปาปนิกรรม โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อยู่ในระดับสูง 3. การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ จักขุมา มีวิสัยทัศน์ชัดเจน



โปร่งใส และสื่อสารเข้าใจง่าย วิธูโร บริหารจัดการและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
นิสสัยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดีและใส่ใจการพัฒนาคุณธรรมของคนในชุมชน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; หลักปาปนิกธรรม; การบริหารงาน; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น;
ผู้บริหารเทศบาลเทศบาล

Abstract

This research aimed to: 1. examine the level of leadership among municipal administrators in Lam Sam Kaew Municipality, Lam Luk Ka District, Pathum Thani Province; 2. investigate the relationship between Papañika Dhamma and the leadership of those administrators; and 3. propose an application of Papañika Dhamma to enhance leadership capacity. A mixed-methods approach was employed. The quantitative phase utilized a questionnaire with a reliability coefficient of 0.979, distributed to a sample of 210 participants selected using Taro Yamane's formula. The data were analyzed using descriptive statistics and Pearson's correlation coefficient. For the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with five key stakeholder groups scholars or practitioners in public administration and Buddhism, municipal executives, civil servants, and service users with two informants from each group, totaling ten individuals. The qualitative tools included a structured interview with open-ended questions, and contextual content analysis was employed to support the quantitative findings.

The study found that: 1. the overall leadership level was rated as very high; 2. Papañika Dhamma showed a strong positive correlation with leadership; and 3. the application of Papañika Dhamma in leadership development encompassed three core dimensions: Cakkhuma possessing clear vision, transparency, and effective communication; Vituro demonstrating strong management and problem-solving skills; and Nissayasampanno exhibiting good interpersonal relations and a commitment to cultivating ethical values within the community.

Keywords: Leadership; Principles of Papanikadhamma; Administration; Local Government Organization; Municipality Administrators



บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในระดับรากฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของเทศบาลซึ่งมีความใกล้ชิดกับประชาชนโดยตรง ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นหัวใจของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่การกำหนดนโยบาย การบริหารบุคลากร และการสร้างศรัทธาจากประชาชน อย่างไรก็ตาม แม้ระบบบริหารในระดับท้องถิ่นจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักการสมัยใหม่ แต่ยังคงเผชิญข้อจำกัดหลายประการ ทั้งการขาดแรงจูงใจในหมู่ผู้บริหาร การขาดแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมไทย และความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร (พระอิกรัถ์รัตนดิพงษ์ มหาคมภีร์วิโส, 2566) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการแสวงหาแนวทางการพัฒนาใหม่ที่หลอมรวมหลักพุทธธรรมเข้ากับการบริหารเชิงประยุกต์ (พระมหาสมหมาย สมกิจใจ, 2564)

ภายใต้บริบทของสังคมไทยที่มีรากฐานของคุณธรรมทางพระพุทธศาสนา แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำที่ผสมผสานหลักธรรมจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะหลักปาปณิกธรรม (อง.ต.ก. (ไทย) 20/459/146) ซึ่งประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ จักขุมา (มีวิสัยทัศน์) วิจิโร (มีความสามารถในการจัดการ) และนิสสยสัมปันโน (มีมนุษยสัมพันธ์) (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2554) เป็นหลักธรรมที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำที่ครบถ้วนทั้งในด้านปัญญา คุณธรรม และความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสมัยใหม่ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), 2539) อาทิ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1996)

เทศบาลเมืองลำสามแก้ว ตั้งอยู่ในอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นพื้นที่ราบลุ่มในเขตภาคกลางของประเทศไทย และเป็นหนึ่งใน 11 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของอำเภอลำลูกกา เทศบาลเมืองลำสามแก้วจัดตั้งเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2550 มีพื้นที่ประมาณ 12.5 ตารางกิโลเมตร มีประชากร จำนวน 66,564 คน โดยมีโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยฝ่ายบริหาร นำโดยนายกเทศมนตรี และสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้ง รวมถึงฝ่ายราชการที่แบ่งออกเป็นหลายกองและสำนัก เช่น สำนักปลัด กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม เทศบาลมีบุคลากรรวมกว่า 438 คน และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นโดยอิงตามยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการ เมืองน่าอยู่ คุณภาพชีวิตและสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจท้องถิ่น ภายใต้วิสัยทัศน์ พัฒนาคุณภาพคนและสังคม มีชุมชนเข้มแข็ง มุ่งสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เทศบาลได้ดำเนินนโยบายหลากหลาย ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความปลอดภัย การศึกษา สาธารณสุข การอนุรักษ์วัฒนธรรม การพัฒนาสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริม



อาชีพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน (เทศบาลเมืองลำสามแก้ว, 2566)

แม้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น แต่ยังคงเผชิญปัญหาด้านภาวะผู้นำที่ขาดหลักคุณธรรมและความสอดคล้องกับบริบทไทย จึงเกิดความจำเป็นในการศึกษาการประยุกต์หลักปณิธิธรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว จังหวัดปทุมธานี ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยเรื่อง การประยุกต์หลักปณิธิธรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว จังหวัดปทุมธานี จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปณิธิธรรมกับภาวะผู้นำ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม ยั่งยืน และสอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชนในระดับท้องถิ่น อันจะเป็นรากฐานของการบริหารที่โปร่งใส เป็นธรรม และได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปณิธิธรรมกับภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักปณิธิธรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานหน้าที่ในเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งมีจำนวน 438 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธี สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละกองงานภายในเทศบาลเมืองลำสามแก้ว จังหวัดปทุมธานี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นตัวแทนของกลุ่ม



ประชากรทั้งหมด โดยพิจารณาข้าราชการและลูกจ้างเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น แล้วใช้สูตรคำนวณเพื่อหาขนาดตัวอย่างของแต่ละชั้น จากประชากรทั้งหมด 438 คน สุ่มได้กลุ่มตัวอย่างรวม 210 คน โดยมีการกระจายตัวอย่างไปยังแต่ละกองงาน เช่น สำนักปลัดเทศบาล 35 คน กองคลัง 11 คน กองช่าง 28 คน สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 56 คน กองวิชาการและแผนงาน 8 คน กองสวัสดิการสังคม 6 คน กองการเจ้าหน้าที่ 6 คน และกองการศึกษา 60 คน ตามสัดส่วนของประชากร

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 รูปหรือคน ประกอบด้วย นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ 2 คน นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา 2 รูป ข้าราชการเทศบาล 2 คน ผู้บริหารเทศบาล 2 คน และผู้รับบริการหรือประชาชนทั่วไปอีก 2 คน โดยคัดเลือกตามความเหมาะสมกับประเด็นการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมทั้งมุมมองเชิงวิชาการ การปฏิบัติจริง และความคิดเห็นจากประชาชน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักปาปนิกรรม ภาวะผู้นำ และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ โดยตอนที่ 2 และ 3 ใช้มาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ (Likert, 1967) เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 และทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียง 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยรวม 0.979 แสดงถึงความเชื่อมั่นในระดับดีมาก ก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูล

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือหลัก โดยเป็นคำถามปลายเปิดที่ออกแบบตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย ผ่านกระบวนการสร้างและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้มีความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและการใช้ภาษา แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ หลักปาปนิกรรมของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัญหา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์หลักปาปนิกรรมในภาวะผู้นำ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยขอหนังสืออนุเคราะห์จากคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเข้าพื้นที่เก็บข้อมูล จากนั้นใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คนในเทศบาลเมืองลำสามแก้ว เป็นระยะเวลา 1 เดือน โดยเก็บผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามได้ครบ 100% หลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ต่อไป



4.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบทางการกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นแนวทางการสนทนา ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบอย่างอิสระตามแนวคิดของตนเอง การเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ ประสานวันเวลา สถานที่ และเตรียมอุปกรณ์บันทึกข้อมูล และขั้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างความคุ้นเคย ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขออนุญาตบันทึกเสียง พร้อมรับรองการเก็บข้อมูลเป็นความลับตามความสมัครใจของผู้ให้สัมภาษณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำมาลงรหัสและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน สำหรับสถิติเชิงพรรณนาใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมจัดระดับคะแนนเฉลี่ย 5 ระดับ สำหรับสถิติเชิงอนุมานใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำ โดยพิจารณาทั้งขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ และสำหรับคำถามปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Approach) ในการสรุปเนื้อหา

5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเริ่มจากการถอดเสียงสัมภาษณ์เป็นข้อความแล้วจำแนกเนื้อหาเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ควบคู่กับการพิจารณาบริบทที่เกี่ยวข้อง สูดทำยัจสังเคราะห์และสรุปผลข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการบริหารงานตามหลักปาปนิกรรมในภาพรวม ของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ตามหลักภาวะผู้นำ ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำในภาพรวม

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	4.54	0.567	มากที่สุด
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.54	0.575	มากที่สุด
3	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.48	0.587	มาก
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.46	0.650	มาก
รวม		4.50	0.573	มาก



จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวม ($\bar{X}=4.50$, $S.D.=0.573$) ซึ่งบ่งบอกถึงภาวะผู้นำในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษ อันดับแรก คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ($\bar{X}=4.54$, $S.D.=0.567$) อยู่ในระดับมากที่สุด มีความหลากหลายปานกลาง รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.54$, $S.D.=0.575$) อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X}=4.48$, $S.D.=0.587$) อยู่ในระดับมากและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.46$, $S.D.=0.650$) อยู่ในระดับมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

ความสัมพันธ์สหสัมพันธ์	ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี	ตัวแปรตาม			
		1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี	2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ตัวแปรต้น					
หลักปาปนิกรรม	920**	872**	910**	909**	855**
1. ด้านจักขุมา วิสัยทัศน์	823**	785**	795**	842**	751**
2. ด้านวิธูโร ความสามารถในการจัดการ	851**	791**	844**	834**	811**
3. ด้านนิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์	900**	864**	909**	867**	.831**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานีมีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรมโดยภาพรวม กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี หลักปาปนิกรรมโดยภาพรวม กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานีโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($R=0.920^{**}$) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

หรือการสร้างบารมีมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($R=0.872^{**}$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($R=0.910^{**}$) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($R=0.909^{**}$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($R=0.855^{**}$)

3. การประยุกต์หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี มีรายละเอียดดังนี้

การส่งเสริมด้านจักษุมา วิสัยทัศน์ ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารอย่างชัดเจนมีแผนพัฒนาที่มาจากการมีส่วนร่วมของประชาชน กำหนดแผนที่มีความโปร่งใส สอดคล้องเหมาะสม และพอดี สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเข้าใจชัดเจนและเห็นความสำคัญ แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้

การส่งเสริมด้านวิธูโร ได้แก่ มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และเวลา เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด มีการกำหนดจัดทํานโยบาย หรือโครงการเหมาะสมกับจังหวะและเวลา เข้าใจหลักการบริหารสมัยใหม่ พัฒนาทักษะความรู้ใหม่ ๆ ต่อเนื่อง ลงพื้นที่รับฟังปัญหา ร่วมกันหาทางแก้ไขพัฒนา ดูแลใส่ใจประชาชน และตัดสินใจ โปร่งใส คุ่มค่า ตอบสนองความต้องการของประชาชน

การส่งเสริมด้านนิสฺสยสัมปັນโน มีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกองค์กร ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชน และประชาชน ให้โอกาสและสนับสนุน คนที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม แสดงความเป็นมิตร จริงใจ เอาใจใส่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย ทั้งภายในองค์กร ชุมชน และยึดหลักคุณธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว ตามหลักปาปนิกรรมผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้วตามหลักปาปนิกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการบริหารจัดการที่สมดุลตามหลักจักษุมา วิธูโร และนิสฺสยสัมปັນโน โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของพระปัญญา โชติธมโม (2563) ที่ชี้ว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมักได้รับการยอมรับจากชุมชน ขณะที่พระมหาสมหมาย สมกิจใจ (2564) พบกรณีผู้นำบางรายใช้บารมีในทางที่ผิด และขาดความจริงใจในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ตามหลักจักษุมา ช่วยส่งเสริมพลังภายในของบุคลากร ซึ่งตรงกับงานวิจัยของทัชชกร แสงทองดี (2563) ที่เสนอว่า ผู้นำที่มีอุดมการณ์ชัดเจนสามารถจุดประกายทีมงาน



ได้อย่างยั่งยืน ส่วนด้านการใช้ปัญญาและการจัดการปัญหาซับซ้อน ตามหลักวิธูโร พบว่า ผู้บริหารที่วิเคราะห์สถานการณ์ได้แม่นยำสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระปัญญา โขติธมโม, 2563) ในขณะที่พระมหาสมหมาย สมกิจใจ (2564) ชี้ให้เห็นว่าการไม่ส่งเสริมการใช้ปัญญาในองค์กรเป็นข้อจำกัดสำคัญ สุดท้าย ด้านการบริหารแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลตามหลักนิสสัยสัมปันโน ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวรรณ แก้วนะ (2564) ที่ระบุว่าการบริหารตามความถนัดช่วยเสริมพลังทีม ขณะที่พระมหาสมหมาย สมกิจใจ (2564) ระบุว่าการละเลยศักยภาพรายบุคคลส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและลดทอนประสิทธิภาพ โดยสรุป การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมในการบริหารช่วยเสริมภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การพัฒนาในประเด็นด้านความจริงใจ ความโปร่งใส การเปิดพื้นที่ทางปัญญา และการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยังคงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับภาวะผู้นำในอนาคต

2. หลักปาปนิกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($R=0.920^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเมื่อตรวจสอบรายด้านพบว่า หลักนิสสัยสัมปันโนมีความสัมพันธ์สูงสุด ($R=0.900^{**}$) รองลงมาคือ หลักวิธูโร ($R=0.851^{**}$) และหลักจักขุมา ($R=0.823^{**}$) ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการที่ผู้บริหารปฏิบัติตามหลักปาปนิกรรมอย่างสมดุล ทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ความสามารถในการจัดการปัญหา (วิธูโร) และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร (นิสสัยสัมปันโน) ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความร่วมมือ และแรงจูงใจในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพระณรงค์ วุฑฒิเมธี (2556) ที่ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิสูตรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด พบว่า ผู้นำตามหลักพุทธธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหาร และมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประยูร เจนตระกูลโรจน์ (2564) ที่ได้วิจัยเรื่อง การบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของสถานพยาบาลภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบูรณาการหลักปาปนิกรรมเข้ากับการบริหารสมัยใหม่ในภาครัฐ ช่วยให้การจัดการมีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรม ซึ่งทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง ยั่งยืน และบรรลุความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของพระปัญญา โขติธมโม (2563) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองท่าเรือ พระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีความเข้าใจตามแนวพุทธธรรมโดยเฉพาะ

ปาปนิกรรม จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีเป้าหมาย สร้างความร่วมมือ และจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

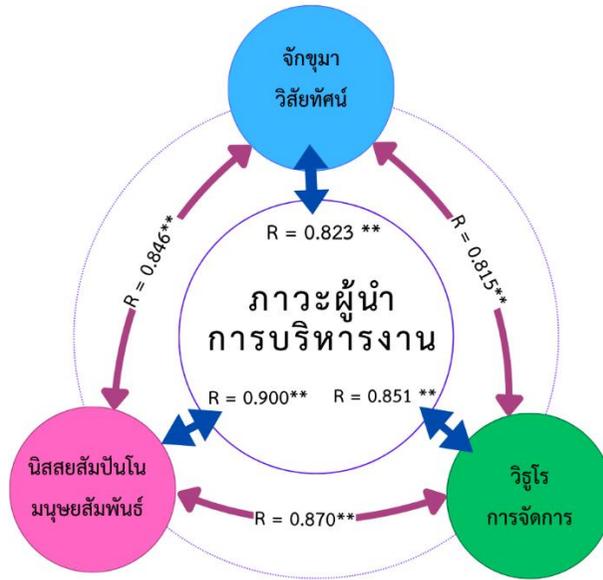
3. การประยุกต์หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ ด้านจักษุมา (วิสัยทัศน์) รองลงมาคือ นิสสัยสัมพันธ์ (มนุษยสัมพันธ์) และด้านวิธูโร (ความสามารถในการจัดการ) ตามลำดับ ซึ่งแม้ว่าด้านวิธูโรจะยังอยู่ในระดับมากที่สุด แต่กลับได้รับคะแนนต่ำสุดเมื่อเทียบกับอีกสองด้าน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารมีความสามารถด้านการวางวิสัยทัศน์และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้อย่างโดดเด่น ขณะที่ด้านการจัดการยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและบริบทด้านเวลา ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับพระมหาสมหมาย สมกิจใจ (2564) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารควรวางแผนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างระบบการบริหารที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาวัฒน์ชัย ชยวฑฒโน (2564) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทศตปิปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดหนองคาย พบว่า หลักปาปนิกรรมสามารถนำไปเป็นแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการ พัฒนาภาวะผู้นำได้ สอดคล้องกับผลวิจัยของประยูร เจนตระกูลโรจน์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของสถานพยาบาลภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการนำหลักปาปนิกรรมมาบูรณาการกับระบบการบริหารภาครัฐ เป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการที่มีธรรมาภิบาล ทั้งนี้แม้ผู้บริหารจะสามารถจัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แต่หากขาดการวางแผนในระยะยาว เปิดกว้าง มีระบบและสามารถตอบสนองปัญหาได้อย่างมีเหตุผล อาจส่งผลต่อความสมดุลของภาวะผู้นำในมิติของวิธูโร ดังนั้น การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมในด้านนี้จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการให้ครอบคลุมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้จากการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี สังเคราะห์องค์ความรู้จากการวิจัยได้ดังนี้



โครงสร้างวงจรการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรม



ภาพที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรม

โมเดลภาพนี้เป็น การสังเคราะห์แนวคิดเชิงโครงสร้างที่สะท้อนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้กรอบคิดจากหลักปาปนิกรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งพัฒนาคุณสมบัติของพ่อค้าหรือผู้บริหารกิจการ ให้มีความสามารถและคุณธรรมควบคู่กัน โดยงานวิจัยนี้นำมาประยุกต์สู่บริบทของภาวะผู้นำสมัยใหม่ผ่าน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ จักขุมา (วิสัยทัศน์) ความสามารถในการมองการณ์ไกล เข้าใจบริบท และกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างรอบด้าน วิธูโร (การจัดการ) ความสามารถในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ปัญหา และบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นิสยสัมปันโน (มนุษยสัมพันธ์): ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ รับฟัง และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างกลมกลืน

ทั้งสามองค์ประกอบนี้ ถูกแสดงในลักษณะวงจรเชิงพลวัต (Dynamic Cycle) ที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวราบ (ระหว่างองค์ประกอบ) และแนวดิ่ง (กับภาวะผู้นำโดยรวม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ไม่มีองค์ประกอบใดที่แยกออกจากกันได้ หากขาดองค์ประกอบใด ภาวะผู้นำย่อมไม่อาจสมบูรณ์ได้



องค์ประกอบทั้งสามเกี่ยวพันกันอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ช่วยวางเป้าหมาย การจัดการช่วยผลักดันสู่การปฏิบัติ และมนุษย์สัมพันธ์เป็นกลไกในการขับเคลื่อนและ ถ่ายทอด ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เมื่อทั้งสามด้านทำงาน ร่วมกันอย่างสมดุล จะก่อให้เกิดผู้นำที่มีพลังทั้งทางปัญญา (Vision & Decision) การบริหาร (Execution) และความเข้าใจมนุษย์ (Empathy & Collaboration)

การจัดแสดงความสัมพันธ์ผ่านลูกศรและค่าสหสัมพันธ์ (R) ในภาพ ยังสะท้อนให้เห็นพลวัตของการเสริมพลัง (Mutual Reinforcement) ของแต่ละองค์ประกอบ ไม่ใช่ เพียงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง แต่เป็นกลไกหมุนเวียน ที่ไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดจบ โดยทุก องค์ประกอบต่างทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

ในภาพรวม โมเดลนี้จึงมีได้เพียงเสนอแนวคิดในการประเมินหรือพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่ยังเป็น เครื่องมือวิเคราะห์การนำองค์กรอย่างมีจริยธรรม และ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำท้องถิ่นให้มีทั้งวิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหารจัดการ และความเข้าใจในความสัมพันธ์มนุษย์ได้อย่างสมดุล และยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เทศบาลควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการพัฒนาด้าน วิธูโร (การจัดการที่ดี) โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อัตลักษณ์และคุณธรรมและความโปร่งใส
2. เทศบาลควรส่งเสริมการจัดทำนโยบายที่เน้นการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคลากร ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และคำนึงถึงศักยภาพเฉพาะบุคคล
3. เทศบาลควรกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการ กระตุ้นการใช้ปัญญา ในหมู่ผู้บริหาร และบุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ กล้าตั้งคำถาม และเปิด โอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญ กับการวิเคราะห์สภาพปัญหาก่อนตัดสินใจ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรและเวลาได้อย่าง เหมาะสม



2. ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟังความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างจริงจัง เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

3. ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะ มีความรอบรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมเสริมสร้างปัญญา เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในมิติอื่น ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกเหนือจากปัจจัยด้านการพัฒนาตามหลักปาปนิกรรม

3. ควรวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการประยุกต์หลักปาปนิกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหาร

เอกสารอ้างอิง

- ทัชชกร แสงทองดี. (2563). *รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ* (ดุष्ฎิณีพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิณีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เทศบาลเมืองลำสามแก้ว. (2566). *แผนพัฒนาท้องถิ่น*. สืบค้น 4 ตุลาคม 2566, จาก <https://lamsamkaeo.go.th/public/list/data/datacategory/catid/67/menu/1196>
- ประยูร เจนตระกูลโรจน์. (2564). *การบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของสถานพยาบาลภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร* (ดุष्ฎิณีพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิณีบัณฑิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระณรงค์ วุฑฒิเมธี. (2556). *การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรมของบริษัทเอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด* (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2539). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.



- พระปัญญา โชติธมฺโม. (2563). *ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอตอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี* (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2554). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมมิก จำกัด.
- พระมหาวิฑฒนะชัย ชยวฑฒโน. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดหนองคาย* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสมหมาย สมกิจใจ. (2564). *ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอตอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี* (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระอธิการรัตน์ดีพงศ์ มหาคมภีร์วิโส. (2566). ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารสันติสุขปริทรรศน์*, 4(1), 28-29.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุวรรณ แก้วนะ. (2564). *การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1996). *Transformational Leadership*. New York: Harper Collins.
- Likert, R. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale*. New York: Wiley & Son.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). Singapore: Times Printers Sdn. Bhn.