

ภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัด  
ในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น

**The Leadership by the Principle of Dutiyapapanika Sutta for the  
Administrators of the Charity Schools in Buddhism  
of Khon Kaen Province**

พระครูสังฆรักษ์ภูวนน ธีรวัฒนโน (เริ่มศรี),  
สมบัติ รัตนคร และ พระฮอนด้า วาทสัทโท

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

**Phrakhru Sangkharak Phuwanon Thirawattanano (Rentsri),  
Sombat Rattananakorn and Phra Honda Watsatto**  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University Khonkaen Campus, Thailand  
Corresponding Author, E-mail : kapko1990@gmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยวิธีวิจัยการแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครู จำนวน 153 รูป/คน และผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวน 10 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติต่าง ๆ คือ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสถิติ (t-test แบบ Independent Sample) ความแปรปรวนทางเดียว (F-test แบบ One Way ANOVA) และวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการระบบการทำงานตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร รองลงมาได้แก่ด้านการกำหนดทิศทางตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตรและด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการมอบอำนาจตามหลักทศุติยาปาปณิกสูตร ตามลำดับ

\* วันที่รับบทความ: 6 กุมภาพันธ์ 2565; วันที่แก้ไขบทความ 18 กุมภาพันธ์ 2565; วันที่ตอบรับบทความ: 19 กุมภาพันธ์ 2565

Received: February 6, 2022; Revised: February 18, 2022; Accepted: February 19, 2022

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักทศตปิปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น จำแนกตาม ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทศตปิปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น

ด้านการกำหนดทิศทาง คือ ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและการนำหลักสูตรมาประยุกต์ใช้กับหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นแบบแผน มีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านการจัดการระบบการทำงาน คือ ผู้บริหารต้องมีการจัดองค์กรให้เป็นระบบ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ ด้านการมอบอำนาจ คือ ผู้บริหารควรมอบอำนาจให้แก่บุคลากรมีความสามารถตัดสินใจเองได้ เพื่อจะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ที่ดีมากขึ้น และรับฟังสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม และด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำ คือ ผู้บริหารมีสติปัญญาไหวพริบของการเป็นผู้นำไม่ถูกชักจูงให้เลือกปฏิบัติกับตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และทำตัวให้เข้าถึงง่ายต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นกันเองไม่ถือตัว เป็นที่นำเคารพเลื่อมใสเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ; หลักทศตปิปาปณิกสูตร

## Abstracts

The objectives of this research were: 1) to study leadership according to the Dutiyapāṇika Sutta of the administrators of the charitable schools of Buddhist temples in Khon Kaen Province; 2) to compare leadership according to the Dutiyapāṇika Sutta of the administrators classified by positions, education level and work experience; 3) to study the guidelines for leadership development according to the Dutiyapāṇika Sutta of the administrators. This study was carried out by means of the mixed research methodology. The samples included 153 administrators and teachers and 10 of those were selected as the key informants. The statistics used in data analysis were: Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation t-test (Independent Sample), f-test (One Way ANOVA) and Descriptive Analysis.

The research results were as follows:

1) Leadership according to the Dutiyapāṇika Sutta of the administrators of the charitable schools in overall was statistically rated at a high level. All studied aspects were rated the same. The highest rated value was seen in the aspect of the management of the work system according to the Dutiyapāṇika Sutta, followed by direction-defining according to the Dutiyapāṇika Sutta, and the role model of leadership according to the Dutiyapāṇika Sutta. The aspect with the lowest mean was empowering according to the Dutiyapāṇika Sutta.

2) The comparison of leadership according to the Dutiyapāṇika Sutta of the administrators, classified by position, educational level and work experience as a whole showed the difference with statistical significance level of .05.

3) The guidelines for leadership development according to the Dutiyapāṇika Sutta of the administrators of the charitable schools of Buddhist temples in Khon Kaen Province.

In terms of direction-defining according the Dutiyapāṇika Sutta: the administrators should set the educational direction in accordance with the Ministry of Education's curriculum and apply the curriculum to the educational institution curriculum in a formal manner with a vision and clear goals. In terms of the management of the work system according to the Dutiyapāṇika Sutta: the administrators must organize the organization into a system, change the operating system, workflow and organizational structure in accordance with the goals of the organization. In terms of empowering according to the Dutiyapāṇika Sutta: the administrators should empower personnel to make their own decisions in order to work better and they should listen to problems arising from the operations of assigned personnel. For the participation in the performance, the administrators should assign tasks to personnel to perform their duties properly. In terms of the role model of leadership according to the Dutiyapāṇika Sutta: the administrators should have the intelligence of leadership and are not influenced to discriminate against any individual, and make oneself accessible to colleagues. They should be friendly, not arrogant and respected. This is the quality of a good leader.

**Keywords:** Leadership; Dutiyapāṇika Sutta

## บทนำ

ในยุคของการบริหารจัดการการศึกษาไทยในปัจจุบันท่ามกลางเชื้อไวรัสโคโรนา ประเทศไทยจึงมีโอกาสได้ทบทวนระบบการศึกษาที่ผ่านมาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เชื้อไวรัสโคโรนา โดยจะต้องขับเคลื่อนระบบการเรียนการสอนดำเนินไปข้างหน้าได้ของสังคมที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมมือ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาไม่ว่าจะอยู่ภายใต้แห่งการเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใดก็ตาม จะต้องเน้นสาระสำคัญแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษา ที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” ถือว่าเป็นแม่บทกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ เป็นการ จัด โครงสร้าง การบริหาร การศึกษา โดยยึดหลักของการ มีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจ และการยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ การศึกษาของประเทศไทยเป็นการศึกษาที่จัดโดยกระทรวงศึกษาธิการของประเทศไทย โดยภาครัฐจะเข้ามาดูแลโดยตรงและเปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยพลเมืองไทยต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้แล้วการศึกษาขั้นพื้นฐานยังรวมถึงการศึกษาปฐมวัยอีกด้วยทั้งนี้รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายตามความในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ส่วนการบริหารและการควบคุมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถผู้บริหารและครูในโรงเรียนนั้น และเชื่อมโยงไปถึงต้นสังกัดตลอดจนถึงชาติบ้านเมือง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2564 : ออนไลน์)

ในปัจจุบันการศึกษาในประเทศไทยมีทั้งสิ้น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับประเทศไทยนั้นมีการแบ่งโรงเรียนออกเป็น 2 รูปแบบ คือ โรงเรียนรัฐและโรงเรียนเอกชนโดยโรงเรียนรัฐนั้นจะบริหารจัดการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานอื่นที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ส่วนโรงเรียนเอกชนจะบริหารจัดการโดยกลุ่มบุคคลหรือมูลนิธิต่างๆที่มีใบอนุญาตจัดตั้ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมักเป็นโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับศาสนาเป็นหลัก ส่งผลให้นักเรียนที่อาศัยอยู่ในเขตชุมชนนั้นเลือกที่จะเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนเอกชนมากกว่าโรงเรียนของรัฐ เนื่องจากมีความเชื่อมั่นว่าคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาตรฐานที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2564 : ออนไลน์)

โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในจังหวัดขอนแก่น เป็นโรงเรียนเอกชนที่วัดเป็นผู้ถือใบอนุญาต ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15 (1) และ (3) แห่งที่วัดเป็นผู้รับใบอนุญาต โดยมีคณะสงฆ์ พระภิกษุเป็นผู้บริหาร ดำเนินการ และเป็นเจ้าของ จัดการเรียนการสอน เพื่อให้บริการประชาชน "ด้านการศึกษาสงเคราะห์" ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย (ม.1-6) ทั้งสายวิทย์-คณิต สายศิลป์ และในระดับวิชาชีพตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและต้องพัฒนาการเรียนการสอน โดยเน้นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องการจัดองค์ประกอบด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน ให้เกื้อหนุนต่อจุดประสงค์ที่หลักสูตรต้องการ เป็นการสงเคราะห์แก่ประชาชนตามหลักทศพิธราชธรรม การจัดการศึกษาถือว่าเป็นการงานหนึ่งในการบริการสังคมของพระภิกษุในพระพุทธศาสนา โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จึงถือเป็นภาระงานร่วม (ภายใต้การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ) และจัดตั้งโรงเรียนการกุศลที่สังกัดการศึกษาเอกชนขึ้น บริหารงานโดยคณะสงฆ์ และรัฐเป็นผู้ให้การอุปถัมภ์ และสนับสนุน ดังนั้นโรงเรียนการกุศลของวัดจึงถูกจัดเป็นภาระงานหนึ่งของคณะสงฆ์ในการให้การสงเคราะห์สังคม และประชาชน

จากเหตุผลที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีจันทร์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศและแนวทางการส่งเสริม พัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 10 แห่ง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น

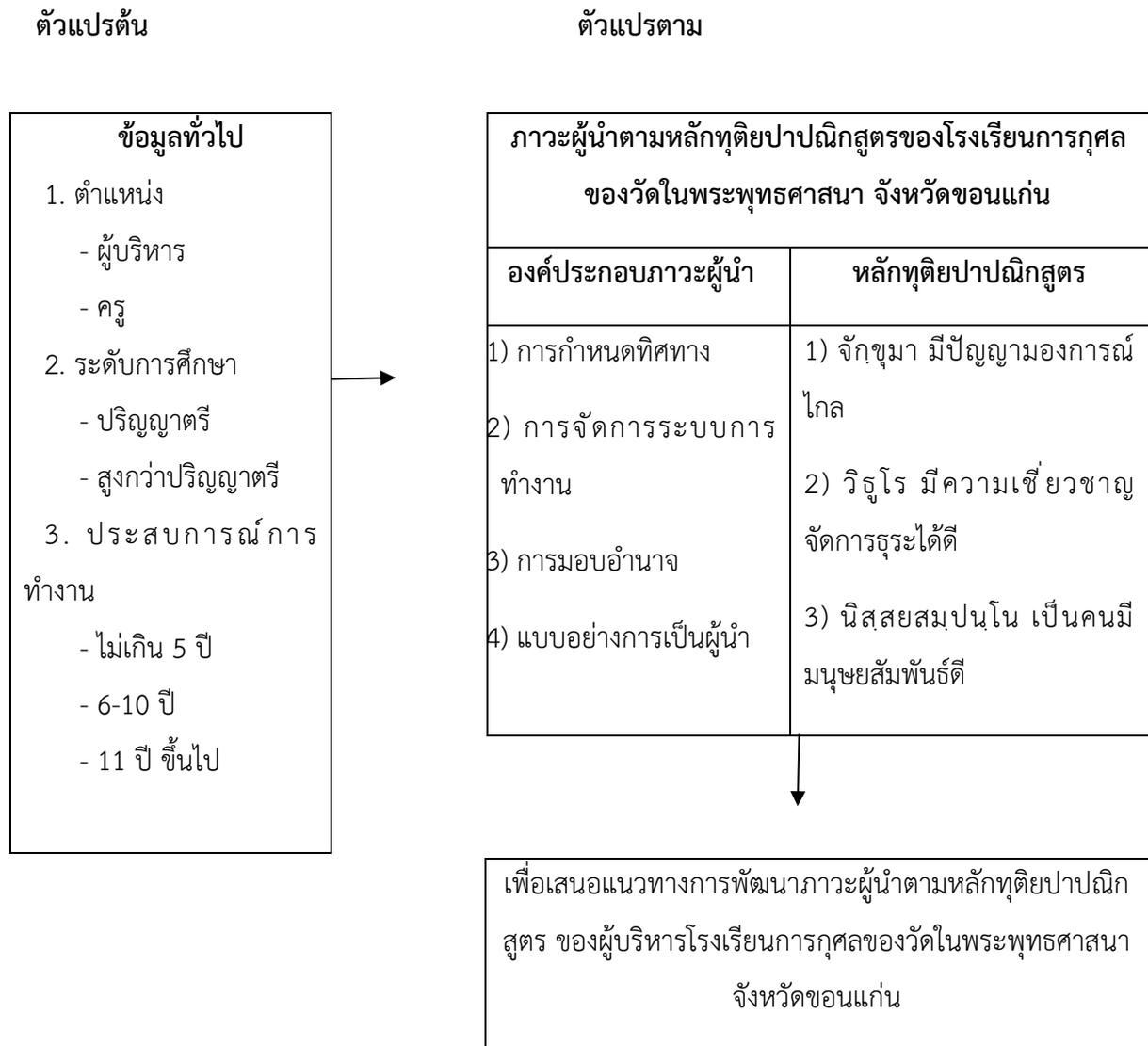
## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น ใช้การวิจัยวิธีการแบบผสม (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ
  1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น จำนวน 257 รูป/คน จากสถานศึกษา 9 โรงเรียน
  2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 153 รูป/คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 16 รูป/คน และครูผู้สอน จำนวน 137 รูป/คน และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random Sampling)
  3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire)
  4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างท่านละ 1 ชุด พร้อมซองจดหมายที่ติดแสตมป์ถูกต้อง เพื่อให้แบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยโดยส่งไปทางไปรษณีย์และผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามเองบางส่วนและไปขอรับคืนเอง รวมทั้งสิ้น จำนวน 153 ชุด
  5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์วิเคราะห์หาค่าสถิติต่างๆ
2. การออกแบบวิจัยเชิงคุณภาพ
  - 2.1 กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น จำนวน 10 รูป/คน แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 5 รูป/คน และครูผู้สอน 5 รูป/คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
  - 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview)

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์จากผู้ตอบสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก(in-depth Interview)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติต่อภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดการระบบ การทำงานตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.07 รองลงมา คือ ด้านการกำหนดทิศทางตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.02 และด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร เท่ากับ 4.00 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีมีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการมอบอำนาจตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร เท่ากับ 3.96

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น จำแนกตาม ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น คือ ด้านการกำหนดทิศทางตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและการนำหลักสูตรมาประยุกต์ใช้กับหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นแบบแผน มีวิสัยทัศน์ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนไม่แบ่งแยกกลุ่ม ด้านการจัดการระบบการทำงานตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้บริหารต้องมีการจัดองค์กรให้เป็นระบบ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มาขึ้นภายในองค์กรเพื่อที่จะเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านการมอบอำนาจตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้บริหารควรมอบอำนาจให้แก่บุคลากรมีความสามารถตัดสินใจเองได้ เพื่อจะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ที่ดีมากขึ้น และรับฟังสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้บริหารสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานพยายามลงมือทำให้มากกว่าการสั่งงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีได้ และต้องสติปัญญาไหวพริบของการเป็นผู้นำไม่ถูกชักจูงให้เลือกปฏิบัติกับตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และทำตัวให้เข้าถึงง่ายต่อเพื่อนร่วมงานเป็นกันเองไม่ถือตัว เป็นที่น่าเคารพเลื่อมใสเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

## อภิปรายผลการวิจัย

ด้านการกำหนดทิศทางตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีระดับการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน ที่มีใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่บุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) ซึ่งสอดคล้องกับ พระอนุสรณ์ วชิรวโร (เกาะน้ำใส) (2563 : 82) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดทิศทางตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น คือ ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและแนวทางการคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสร้างแผนงานแม่แบบก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ และวิสัยทัศน์รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรอย่างชัดเจน

ด้านการจัดการระบบการทำงานตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น คือ ผู้ควรเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล และทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ด้านการมอบอำนาจตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น คือ ผู้บริหารควรมอบอำนาจให้แก่บุคลากรอย่างจริงจังจึงจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น คือ ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี และต้องสร้างความน่าเชื่อถือ กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากขาดคุณลักษณะที่เหมาะสม

ด้านการจัดการระบบการทำงานตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทุติยปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีระดับการปฏิบัติ คือผู้บริหารสามารถจัดการ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.13$ ) ซึ่งสอดคล้องกับ พระเดวิดสัน สุขถาวรโร (ยิ้มเนียม) (2559 : 41) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำด้านหลักความคุ้มค่า รองลงมาคือภาวะผู้นำด้านหลักความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำด้านหลักการมีส่วนร่วม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำด้านหลักคุณธรรม

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงานพบว่า โดยภาพรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .09 เมื่อจำแนกตามสถานภาพพบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางในการส่งเสริมและภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1) ด้านหลักนิติธรรม ควรจัดอบรมเกี่ยวกับหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ของการบริหารสถานศึกษา และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2) ด้านหลักคุณธรรม ควรมีความเป็นผู้นำที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์
- 3) ด้านหลักความโปร่งใส ควรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และการตรวจสอบเป็นระยะ
- 4) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ควรมีการปฏิบัติร่วมกันระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา
- 5) ด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการประเมินผล กำกับและติดตามงาน
- 5) ด้านหลักความคุ้มค่า ควรมีการจัดสวัสดิการให้มีความประหยัดและความคุ้มค่าที่เหมาะสม

**ด้านการมอบอำนาจตามหลักทฤษฎีปาปนิคีสตร** ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคีสตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีระดับการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง รู้จักเปิดโอกาสให้กับบุคลากรสามารถตัดสินใจเองได้ต่อประโยชน์ส่วนรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) ซึ่งสอดคล้องกับ ธวัชชัย ตรีวรชัย (2561 : 46) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมูทิตา ด้าน อุเบกขา และด้านเมตตา 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลตามความคิดเห็นของบุคลากร พบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์ บุคลากรมีความเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้าน

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้ ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับองค์กรให้มาก, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริตตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

**ด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำตามหลักทศุติปาปณิกสูตร** ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทศุติปาปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีระดับการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละคนให้เหมาะกับงานแต่ละอย่าง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) ซึ่งสอดคล้องกับ สุบรรลุ เหตุผล (2561 : 60) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเมตตา รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอุเบกขา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกรุณา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติในระดับต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุทิตา

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ดังนี้ 1) ควรเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในสถานศึกษา 2) ควรให้คำแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพ ใช้วาจาที่สุภาพและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้แก่เพื่อนร่วมงาน 3) ควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา ควรพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม 4) ควรวางใจเป็นกลางกลางกับบุคลากร เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น ทำให้ทราบว่า การวิจัยในโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังกล่าวนอกเหนือจากมีการเน้นย้ำเรื่องความมีประสิทธิภาพและกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพื่อสามารถตอบสนองต่อบุคลากรในการทำงานแต่ขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้วางเอาไว้หรือสอดคล้องกับหลักสูตรของโรงเรียน อย่างไรก็ตามการที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งคณะครูที่มีศักยภาพจึงจะสามารถพัฒนาโรงเรียนได้ และการกลับมาทบทวนถึงปัญหาและข้อเสนอแนะที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะสามารถนำไปสู่แนวทางในการการบริหารที่ดียิ่งขึ้นได้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ดังนี้

1. จักขุมา (วิสัยทัศน์) การมองการณ์ไกล โดยภาพรวมของโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในจังหวัดขอนแก่นนั้น จะต้องเปิดรับโอกาสการมีส่วนร่วมจากคณะครูบุคลากรในระดับล่างเพื่อไม่ให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดช่องว่างกับคณะครูได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นให้มากขึ้นในบทบาทการพัฒนาโรงเรียน และผู้บริหารจะได้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพราะเป็นการสะท้อนวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อแก้ไขปัญหาคือสามารถตอบสนองภาพของคนทุกระดับอันนำไปสู่การเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ จะเป็นการร่วมมือกันโรงเรียนเพื่อให้เกิดความพัฒนาที่ยั่งยืนได้

2. วิธูโร (การจัดการ) การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญ สำหรับด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องยกระดับความสามารถและปรับทัศนคติในการบริหารให้ดีพอ และปรับรูปแบบการจัดการให้ชัดเจนและมีกระจายอำนาจในสายงานให้กับทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่อำนาจอยู่กับบุคคลคนเดียว เพราะว่าโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นแบบองค์กรแบบร่วมมือกันพัฒนา

3. นิสสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี สำหรับด้านนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแต่ละสายในการทำงานจะเป็นการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเป็นการขอความร่วมมือในการทำงาน และจะทำให้การทำงานออกมาไม่ดีและทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ เพราะเป็นการสั่งงานด้วยอำนาจแต่ไม่ใช่ด้วยการทำงานแบบพี่แบบน้องจึงมักเกิดปัญหาในโรงเรียน ครูมีความอึดอัดและไม่มีความเป็นอิสระต่อการทำงาน ผู้วิจัยจึงนำปัญหาและแนวทางการพัฒนาความต้องการมาบรรยายสรุปแต่เพียงเท่านี้

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคัสตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น
2. ควรศึกษาวิจัยแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคัสตร ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยอาศัยหลักภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ และหลักกรรมทางพระพุทธศาสนา

## เอกสารอ้างอิง

- ธวัชชัย ตรีวรชัย. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำเตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระदेวิดศณั สุทธาวโร (ยิ้มเนียม). (2559). *ภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 1*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2564). *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2564. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/main1/plan/p-r-b42-01.htm> [].
- พระอนุสรณ์ วชิรวีโส. (เกาะน้ำใส). (2563). *ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคัสตร ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2564). *กระทรวงศึกษาธิการ*. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2564. แหล่งที่มา: <https://opec.go.th/>
- สุบรรลฤ เหตุผล. (2561). *ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.