

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ  
ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10  
Leadership Development in accordance with  
Sappurisadhamma 7 Principles of  
the Administrative Monks under Sangha Region10



<sup>1</sup>พระมหาสมคิด มะลัยทอง, <sup>2</sup>อติพร เกิดเรือง และ<sup>3</sup>ประยุทธ สวัสดิ์เรียวกุล

<sup>1</sup>Pramaha Somkid Mahalaithong, <sup>2</sup>Atiporn Gerduang and <sup>3</sup>Prayuth Swadriokul

มหาวิทยาลัยชินวัตร, ประเทศไทย

Shinawatra University, Thailand.

<sup>1</sup>luudeedee@gmail.com

Received May 10, 2020; Revised July 12, 2020; Accepted August 25, 2020

---

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10, 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์จำนวน 16 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ของพระสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 จำนวน 6 จังหวัด จำนวน 400 คน โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 คือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ เป็นไปตามหลักพระพุทธศาสนา และงานวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยหลักสัปบุริสธรรม 7 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกาลัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรสามารถร่วมกันทำนายการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการตามหลักสัปบุริสธรรม 7 ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.542 อำนาจทำนายประมาณร้อยละ 29.40 (R Square = 0.294) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนายมีค่า 1.914 ปัจจัยภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบกระจายความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) โดยตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปรสามารถร่วมกันทำนายการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.507 อำนาจทำนายประมาณร้อยละ 25.70 (R Square = 0.257) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนายมีค่า 1.893

ข้อเสนอแนะ การพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละวัด เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามหลักปริสญุตตา การเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรและวัฒนธรรมของชุมชน

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำ สัปบุริสธรรม 7 คณะสงฆ์ภาค 10

### Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the leadership development in accordance with Sappurisadhamma 7 principles of the administrative monks under Sangha Region 10; 2) to study factors affecting the leadership development in accordance with Sappurisadhamma 7 principles of the administrative monks under Sangha Region 10; 3) to study the guidelines of the leadership development in accordance with Sappurisadhamma 7 principles of the administrative monks under Sangha Region 10. The researcher used the Mixed Methods Research which was

composed of: 1) Qualitative Research by interviewing 16 persons and analyzing contents; and 2) Quantitative Research by collecting data from the questionnaires of sampling groups of 400 persons in 6 provinces under the Sangha Region 10 by using multiple regression analysis.

The qualitative research found that the leadership development according to the principle of Sappurisadhamma 7 was being a leader who is knowledgeable and able to motivate others to act as intended and to be satisfied in accordance with the Buddhist principles. In addition, the quantitative research found that the factors of the principle of Sappurisadhamma 7 that affected the leadership development towards Sappurisadhamma 7 principles of the administrative monks under Sangha Region 10 was Kâlannutà (knowing the proper time; knowing how to choose and keep time) which had the highest level of opinions ( $x = 4.48$ ). The five predictive variables were able to predict the leadership development in accordance with Sappurisadhamma 7 principles of administrative monks under Sangha Region 10 with statistical significance at the level of 0.05, with the multiple correlation coefficient equal to 0.542, with the prediction power of 29.40 percent (R Square = 0.294), and the standard error of prediction was 1.914. Regarding to the factors of the leadership development in accordance with Sappurisadhamma 7 principles of the administrative monks under Sangha Region 10, the factor which had the highest level of opinions was the responsibility delegation aspect ( $\bar{X} = 4.35$ ). The two predictive variables were able to predict the leadership development in accordance with Sappurisadhamma 7 principles of the administrative monks under Sangha Region 10 with statistical significance at the level of 0.05, with the multiple correlation coefficient equal to 0.507, with the prediction power of 25.70 percent (R Square = 0.257), and the standard error of prediction was 1.893.

Suggestion is that the leadership development should be suitable in the contexts of each temple in order that the development is in accordance with the principle of Parisannutà (knowing the assembly and knowing the society) i.e. the comprehension of personal and cultural differences in the community.

**Key words** : Leadership, Sappurisadhamma 7, Sangha Region 10

## บทนำ

พระสงฆ์ในสังคมไทยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันได้มีส่วนช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร อาทิเช่น ผู้นำในสถานศึกษาและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อช่วยให้ผู้นำได้ปกครององค์กรให้เกิดความสงบสุข และนำพาองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม”

ประเพณีและวัฒนธรรมในสังคมไทยเกี่ยวข้องกับพระสงฆ์ตลอด เช่น งานแต่งงานก็ต้องนิมนต์พระสงฆ์มาในงานแต่งงานด้วย วันเกิดก็ต้องนิมนต์พระมาในงานวันเกิด หรือใส่บาตรทำบุญวันเกิด เจ็บป่วยก็ไปหาพระทำบุญ และบางแห่งพระอาจเป็นหมอกกลางบ้าน เป็นเจ้าของตำราหมอยาพื้นบ้าน ตามภูมิปัญญาชาวบ้าน บทบาทก็มีความชัดเจนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นเพียงข้อเสนอ (Suggestion) ไม่ใช่คำตอบสำเร็จรูป แต่เป็นเพียงแนวคิดของบุคคลหนึ่ง ที่มีความสนใจในงานของพระสงฆ์ ในบทบาทของพระสงฆ์ และพยายามที่จะผลักดันบทบาทของพระสงฆ์ ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม และให้สังคมมองเห็นประโยชน์นั้นเด่นชัดมากขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ เชื่อว่า ผู้มีภาวะนำที่มีจริยธรรม พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอัธยาศัยดีเป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกน่าเชื่อถือ สง่างาม และต้องรู้จักนำหลักธรรมไปบูรณาการใช้อย่างเหมาะสม หลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ หลักอริยปทัศ 3 รู้ระบอบการบริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กรและชุมชน, พรหมวิหาร 4 รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ, สังคหวัตถุ 4 รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี, พละ 5 รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคงทางสติปัญญาและอารมณ์ ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำทางพระพุทธศาสนาและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หากนำมาบูรณาการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กรและสังคม และเมื่อจะกล่าวถึงบทบาทของการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม พระสงฆ์ถือว่าเป็นบทบาทสำคัญ เพราะพระสงฆ์เป็นผู้นำทางด้านจิตใจ

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พระเทพวิสุทธิโมลี เจ้าคณะสงฆ์ภาค 10 (สัมมาชีพ , 15 สิงหาคม 2561) เกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารจัดการวัดในสังกัดของคณะสงฆ์ภาค

10 ได้ข้อสรุปเบื้องต้นว่า วัดและเจ้าอาวาสวัดในสังกัดคณะสงฆ์ภาค 10 บางส่วนมีปัญหาในด้านการรับรู้หรือความเข้าใจในระเบียบการบริหารจัดการวัดและเจ้าคณะสงฆ์ภาค 10 ได้รับข้อร้องเรียนทางวาจาจากอุบาสก อุบาสิกา หรือพระสงฆ์ประจำวัดอยู่เป็นระยะๆในด้านเป้าหมายในการบริหารจัดการวัด ด้านความเข้าใจ และยอมรับสภาพของวัดที่แตกต่างกันในด้านขนาดของวัด จำนวนอุบาสกอุบาสิกาที่เข้าร่วมกิจกรรมของวัด ด้านความแตกต่างของพระสงฆ์ที่จำวัดที่แตกต่างกัน เพื่อให้การปกครองในคณะสงฆ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามหลักพระพุทธศาสนา

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 โดยการใช้หลักสัปปุริสธรรมมาเป็นหลักการทางปัญญา ที่มนุษย์คนใดคนหนึ่งจะพึงแสวงหาและนำมาพัฒนาตนเองแบบครบทุกด้านอย่างสมบูรณ์แบบ หรือกล่าวได้ว่าหากใครมีความรู้ ความสามารถ ครบตามหลักทั้งเจ็ดข้อนี้กล่าวได้ว่าท่านผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งความดี และมีปัญญาเป็นที่พึงพาอาศัยของสังคมได้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยใช้การบูรณาการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม มาผสมผสานกับการวิจัยเพื่อสร้างแนวทางการจัดทำหลักภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ตามหลักสัปปุริสธรรม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เป็นการวิจัยเชิงประมาณและเชิง

คุณภาพไปพร้อมกันเพื่อยืนยันผลการวิจัย และทำให้ผลการวิจัยที่พบมีความหนักแน่นเพิ่มขึ้น (Creswell & Garrett, 2008, p.66-83)

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ การศึกษานี้มีขอบเขตด้านพื้นที่ เฉพาะวัดในเขตปกครองของคณะสงฆ์ภาค 10 จำนวน 4,500 วัดใน 6 จังหวัด (กรมการศาสนา, 2555 : 7 )

กลุ่มตัวอย่างคือ จำนวนประชากรที่เป็นตัวแทนของประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถามคือ พระสงฆ์และฆราวาส จากวัด 4,500 วัด จำนวน 9,000 คน ที่ได้มาจากการคำนวณโดยสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1973 หน้า 398)

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (In-depth Interview of Experts) จำนวน 24 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงบุคคล (Purposive Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สร้างขึ้นจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการวิจัย

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ คือการเก็บข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมทางเอกสาร ตำรา งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ เอกสารเผยแพร่เพื่อการศึกษาเพื่อต้องการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโจทย์วิจัยและประเด็นที่น่าสนใจประเด็นที่น่าศึกษาเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการลงพื้นที่คือผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของโจทย์วิจัย โดยกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์นั้นให้อยู่ในกรอบของงานวิจัยและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

### 4.การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้วิธีทางสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 1) การแจกแจงความถี่

(Frequency) 2) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) (1) ค่าความถดถอยแบบพหุ (Multiple Regression) (2) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ค่าเฉลี่ย 3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ SD)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนต่างๆทำดัชนีข้อมูล (Indexing) โดยผู้วิจัยจะศึกษาข้อมูลทั้งหมด ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำคัญแต่ละรายพร้อมถึงกลุ่มคำ (Keyword) ที่มีความหมายเกี่ยวกับประเด็นศึกษา ได้แก่ หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ผลการวิจัย

### 1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10

1) การพัฒนาตามหลักอัมมัญญา (1) รู้จักรธรรม (2) รู้จักเหตุ (3) รู้หลักความจริง (4) รู้กฎแห่งธรรมดา (5) รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล (6) รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง

2) การพัฒนาตามหลักอตัณญา (1) รู้ความมุ่งหมาย (2) รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการกระทำ (3) มีความแน่วแน่มั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมาย

3) การพัฒนาตามหลักอตัณญา (1) รู้ความสามารถ (2) มีความอดทน (3) อย่ายึดกับตนเองมากกว่าองค์กร (4) พัฒนาตนเองตลอดเวลา

4) การพัฒนาด้านมัตตัญญา (1) รู้จักประมาณตน (2) รู้จักความพอดี (3) รู้องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

5) การพัฒนาด้านกาลัญญา (1) รู้กาลเวลาอันเหมาะสม (2) รู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา

6) การพัฒนาด้านปริสัญญญา (1) การเข้าได้กับวัฒนธรรมของชุมชน สังคม (2) รู้ปัญหาและความต้องการของชุมชน

7) การพัฒนาด้านปุคคลัญญา (1) ไม่เลือกปฏิบัติ (2) เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (3) มีมนุษยสัมพันธ์ (4) การพัฒนาฝึกอบรม

## 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ

1) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ คือ (1) เป็นผู้ฟังที่ดี (2) เคารพในความแตกต่างทางความคิดและ วัฒนธรรม (3) รับรู้ปัญหาต่างๆ ด้วยความเป็นเหตุเป็นผล (4) ฟังหากการจูงใจมากกว่าอำนาจที่ตัวเองมี (5) รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนรวมร่วมกัน (6) สร้างความผูกพันแบบครอบครัว และความจงรักภักดีต่อองค์กร (7) การทำงานเป็นทีม (8) แบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน

2) ภาวะผู้นำแบบผู้นำที่แท้จริง คือ (1) คุณธรรมในตนเอง และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล (2) เข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลายด้านของตนเอง (3) วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ (4) การกำหนดและชี้นำทิศทางขององค์กร (5) ประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ (6) ความฉลาด หลักแหลม ทางด้านสติปัญญาและความฉลาดทางด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ (7) ตัดสินใจอย่างเด็ดขาด

3) ภาวะผู้นำแบบนำตนเอง คือ (1) สร้างแรงบันดาลใจ (2) เป็นผู้รับฟังที่ดี (3) การวางเป้าหมายเป็นและชัดเจนในเป้าหมาย (4) การทำงานเป็นทีม (5) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (6) การค้นหาสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา (7) กล้าเปลี่ยนแปลง (8) กล้าที่จะรับผิดชอบ และช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด (9) มีมนุษยสัมพันธ์ (10) ความเป็นธรรม มีความยุติธรรม (11) กล้าตัดสินใจ (12) สื่อสารให้ถูกกาลเทศะ (13) รู้จักควบคุมอารมณ์

4) ภาวะผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบ คือ (1) รับผิดชอบและรับชอบทั้งเรื่องของการงานและเรื่องส่วนตัว (2) กล้าคิดกล้านำเสนอ (3) การเข้าสังคม (4) การให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน (5) สร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้อื่น (6) วินัยในตนเองสูง

## 1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ

1) ด้านการทำงานร่วมกัน คือ (1) ความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (2) ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (3) การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (4) ส่วนในการตัดสินใจ (5) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน

2) ด้านการสอนงาน คือ (1) รู้จักลูกน้องของตัวเอง (2) การพัฒนาลูกน้องหลาย ๆ รูปแบบ (3) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ

3) ด้านการเป็นพี่เลี้ยง คือ (1) การถ่ายทอดความรู้ (2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร (3) คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงาน (4) การฟังอย่างลึกซึ้ง

4) ด้านการรู้จักตนเอง คือ (1) การวางแผนงาน (2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (3) การหาวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (6) ทักษะในการรับฟัง (7) ทักษะการสื่อสาร (8) คาดคะเนการพยากรณ์ (9) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## 2. การวิจัยเชิงปริมาณ

### 2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10

ปัจจัยหลักสัปปริสธรรม 7 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ในภาพรวม ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยหลักสัปปริสธรรม 7 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกาลัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.48$ ) รองลงมา คือ ด้านหลักธัมมัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.44$ ) ด้านหลักอรรถัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.42$ ) ด้านมัตตัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.39$ ) ด้านบุคคลัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.38$ ) ด้านปริสัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.37$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักอรรถัญญุตตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

### 2.2 ปัจจัยภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ในภาพรวม

1) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบกระจายความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.35$ ) รองลงมา คือ แบบผู้นำตนเองและแบบผู้ให้บริการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แบบผู้นำที่แท้จริง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.23$ )

2) แบบผู้ให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การยึดหลักคุณธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.31$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความสุภาพอ่อนตนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ )

3) แบบผู้นำที่แท้จริง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตระหนักตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.29$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การประมวลผลที่สมดุล และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.21$ )

4) แบบผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สนับสนุนให้สมาชิกส่งเสริมและกระตุ้นบุคคลอื่นต่อไปได้ และการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมที่ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กระตุ้นให้เกิดการสังเกต และข้อคิดเห็นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.26$ )

5) แบบกระจายความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การนับถือในความสามารถของผู้อื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.45$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีค่านิยมร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ )

### 2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10

1) ผลการวิเคราะห์ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียง ลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสอนงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ) รองลงมา คือ ด้านการรู้จักตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.49$ ) ด้านการเป็นพี่เลี้ยง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.46$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการทำงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.31$ )

2) ผลการวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ด้านการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สร้างความเป็นหนึ่งเดียว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.45$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีการติดต่อสื่อสารกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ )

3) ผลการวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 พบว่า ด้านการสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทักษะการถามเชิงบวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.32$ )

4) ผลการวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 พบว่า ด้านการเป็นพี่เลี้ยง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เป็นตัวอย่างที่ทำตามได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.48$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.45$ )

5) ผลการวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 พบว่า ด้านการรู้จักตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การวัดผล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.37$ )

## อภิปรายผล

### 1. การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค 10

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 รูปแบบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ เน้นผู้นำแบบการใช้ความสามารถพิเศษ ที่ต้องมีความสามารถเฉพาะเจาะจง หรือเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งหรือหลากหลายด้าน เช่น ความสามารถทางด้านหลักพรหมวิหารธรรม ร่วมกับหลักสัปปุริสธรรม รวมถึงต้อง

มีความสามารถในการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับกุลธิดา ลี้มเจริญและพระมหาพรหมชาธมมหาโส (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาผู้นำเพื่อสันติภาพ สามารถบูรณาการได้ใน 4 มิติการพัฒนา คือ ความสามารถด้านกายภาพ ที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ เพราะบุคลิกภาพสะท้อนคุณค่าภายใน โดยการใช้หลักธรรมทางศาสนา เช่น หลักสัปปุริสธรรม เพื่อใช้ในด้านการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข นอกจากนี้ ธิดาวลัย อุ่นกอง (2560) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ที่ผู้นำต้องมีคือ ความพร้อมในการปรับปรุงตนเองเพื่อให้ทันต่อการทำงานรูปแบบใหม่ ที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความพร้อมในการปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์ และเกิดความพึงพอใจถือได้ว่าเป็นผู้มีภาวะนำ ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอัธยาศัยดี เป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกน่าเชื่อถือ สง่างาม และต้องรู้จักนำหลักธรรมไปบูรณาการใช้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสงกรานต์ เทวนนโท (ม.ป.ป) การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า หลักสัปปุริสธรรม 7 คือ ด้านอัตตัญญาตา ด้านปริสัญญญาตา ด้านอัตถัญญาตา ด้านบุคคลัญญาตา ด้านกาลัญญาตา ด้านธัมมัญญาตา และด้านมัตตัญญาตาที่มีความสัมพันธ์สูงกับภาพรวมในการนำหลักสัปปุริสธรรม 7 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4. แนวทางในการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการอีก 4 แบบคือ แบบผู้ให้บริการ แบบผู้นำที่แท้จริงมี แบบผู้นำตนเอง และแบบกระจายความรับผิดชอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการอีก 4 ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการสอนงาน ด้านการเป็นพี่เลี้ยง และด้านการรู้จักตนเอง รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคงทางสติปัญญาและอารมณ์ รู้หลักบริหารตนเองและองค์กรอย่างรู้เท่าทันและเป็นการป้องกันความเสียหาย อันจะเกิดขึ้นแก่องค์กรพระสังฆาธิการที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำคนอื่นได้ดี นั้น จะต้องสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำของตนให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำเสียก่อน จึงจะเป็นผู้นำคนอื่นได้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และมีชื่อเสียงนั้น จะต้องเป็นผู้ที่

มีความรู้ความสามารถ มีบารมีมีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมและจริยธรรม ประจำใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้หลักหรือแนวทางในการ พัฒนาทั้งวัดและชุมชน สามารถเข้าถึงจิตใจผู้อื่นได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรม ปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2540) ว่า ผู้นำต้องรู้ว่าตนเอง คือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10

2.1 ปัจจัยหลักสัปปริสธรรม7 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10

ด้านหลักธัมมัญญดา เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ คือทิศทางที่องค์กรวางแผนว่าจะไปให้ถึงในอนาคต เป็นแรงบันดาลใจที่ผู้นำองค์กรใช้ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนทุกคนให้ไปในทิศทางเดียวกัน ต้องมีความชัดเจน ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นและสามารถจับต้องได้ ถัดมาจึงจะเป็นวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

ด้านหลักอัตถัญญดา การทำงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แต่การบรรลุวัตถุประสงค์จนถึงตัวชี้วัดเป็นไปได้อย่างยากเพราะต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย สะท้อนให้เห็นว่าการทำงานต้องมีเป้าหมายก่อน แต่ถ้าไม่ถึงเป้าหมายก็นำมาถอดบทเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งองค์กร เพราะเหตุใด ทำไม่ถึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ด้านหลักอัตตัตถัญญดา การพัฒนาตนเอง คือความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจจนเกิดจิตสำนึกที่ดีมีความกตัญญู จริยธรรม คือการประพฤติปฏิบัติตามความดีงามแห่งคุณธรรมนั้น ส่วนการพัฒนาตนเองเป็นการที่รู้จักการเข้าใจตนเองก่อน ทำอย่างไรที่จะพัฒนาบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและสร้างศรัทธาแก่ผู้พบเห็น ทุกข้อในด้านนี้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ไม่ว่าจะข้อใดเฉลี่ยมากหรือน้อย การพัฒนาภาวะผู้นำต้องมีพร้อมทุกข้ออยู่แล้ว

ด้านหลักมัตถัญญดา สะท้อนให้เห็นว่าในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 ยังเป็นวัดไม่ค่อยเจริญสักเท่าไร การเป็นอยู่ของพระจึงดำเนินชีวิตแบบปกติแบบงานประจำ ยังไม่ค่อยมีนวัตกรรมเข้ามาถึง รวมถึงความพอเพียงในสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านหลักกาลัญญดา การตรงต่อเวลาในกิจกรรมหรือพิธีการของพระ มักจะถูกกำหนดจนเป็นวัฒนธรรมจนไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต เช่นพระตีระฆังตอน 10.30 บอก

ถึงว่าจะฉันทเพลแล้ว หรือตีระฆังเวลา 17.00 พระต้องสวดมนต์ตอนเย็น ส่วนการบริหารเวลาพระไม่รู้ว่าทำอะไรก่อนสิ่งใดหลัง ขาดการจัดลำดับความสำคัญจึงมีค่าเฉลี่ยน้อย

ด้านหลักปรัชญาญา การรู้จักวัฒนธรรมประเพณี สะท้อนให้เห็นว่าการรู้จักวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่นหรือบริบทของแต่ละท้องถิ่นนั้น ๆ ที่ต่างที่ต่างถิ่นก็มีวัฒนธรรม ประเพณีที่แตกต่างกัน เป็นการรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีระดับมากที่สุดเหมือนกัน

ด้านหลักบุคคลัญญา ความเสมอภาคไม่ใช่ความเท่าเทียม หากแต่หมายความว่าทุกคนจะได้ การเข้าถึงโอกาสเหมือนกันเพราะสภาพในสังคมของคนไม่เหมือนกัน โอกาสไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการเข้าถึงโอกาส เกิดความไม่เสมอภาคกัน สะท้อนให้เห็นว่าพระในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 มีความเป็นธรรมและเสมอภาค โดยไม่เลือกปฏิบัติ และเมื่อการบริหารคนเป็นจำนวนมากก็ต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ก็มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน

2.2 จากข้อสมมติฐานปัจจัยหลักสี่ปฐพีธรรม7 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยหลักสี่ปฐพีธรรม7 5 ตัวแปร ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 คือ ด้านหลักธัมมัญญา ด้านหลักอรรถัญญา ด้านหลักอรรถัญญา ด้านกาลัญญาและด้านปรัญญา โดยตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันทำนายการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.542 อำนาจทำนายประมาณร้อยละ 29.40 ( $R^2 = 0.294$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนายมีค่า 1.914 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรณัฐ โชติพิมพ์, เอกฉัตร จารุเมธีชน, ประยูรแสงใส, สุเทพ ปาลสาร (2557) ภาวะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านค่าเฉลี่ยที่มีมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านอรรถัญญา ด้านปรัญญา ด้านกาลัญญา ด้านบุคคลปรัญญา ด้านมัตตัญญา ด้านธัมมัญญา

และด้านอัตถ์ยญา 2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กล่าวคือผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการด้านอัตถ์ยญา ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้างและยอมรับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน และปล่อยวางให้มาก ด้านอัตถ์ยญา ผู้บริหารควรควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีความอดทน อดกลั้น และอย่ายึดกับตนเองมากกว่าองค์กร ควรนำหลักธรรมมาปฏิบัติให้เกิดตามหลักของทางสายกลางให้มากขึ้น ด้านมัตถ์ยญา ผู้บริหารควรที่จะรู้จักประมาณตน ควรจะนำงบประมาณที่ส่วนกลางจัดสรรให้ไปใช้อย่างเหมาะสม ไม่ใช่ด้านอื่นนอกจากด้านการศึกษา และพัฒนาองค์กรให้เจริญขึ้น ด้านกาลัญญา ควรใช้เวลาและโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน ควรมีแผนในการพัฒนาที่ดีกว่านี้ การปฏิบัติงานหรืองานในโรงเรียนใช้เวลาให้เหมาะสม ไม่เอาเวลาเรียนของสามเณรไปใช้ในงานส่วนตัว และควรที่จะมีเป้าหมายและแผนในการดำเนินงานให้ชัดเจน ด้านปริสัณญา ผู้บริหารควรเป็นมิตรแท้กับชุมชน องค์กรอื่นๆ เพื่อที่จะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากบุคคลภายในและภายนอก ด้านบุคคัลัญญา ผู้บริหารไม่ควรที่จะเลือกปฏิบัติ ควรเลือกบุคลากรในการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ และควรให้มีการอบรมการบริหารงานด้านบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

2.3 จากข้อสมมติฐานปัจจัยภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร ได้แก่ แบบผู้ให้บริการ และแบบกระจายความรับผิดชอบ สามารถทำนายการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม7 ของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค10 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ0.507 อำนาจทำนายประมาณร้อยละ 25.70 (R Square = 0.257) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนายมีค่า 1.893 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ รูปแบบภาวะผู้นำแบบใจใฝ่บริการ มีหลักการเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) ซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดผล ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1. บริบทของภาวะผู้นำแบบใจใฝ่บริการของผู้บริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างยั่งยืน มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ หลักการ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำแบบใจ

ใฝ่บริการ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบใจใฝ่บริการและวิธีการ/เทคนิคในการบริหารให้เกิดความยั่งยืน 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใจใฝ่บริการ ประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยหัวใจสำคัญของแนวทางนี้คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิถีคิด (Mindset) ซึ่งเกิดจากการฝึกปฏิบัติการสั่งสมประสบการณ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ 3. แนวทางการนำรูปแบบการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใจใฝ่บริการควรกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งและการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อผลักดันให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน ส่วนภาวะผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของอรอนงค์ พรหมเดช, อโนทัย ประสาน, สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2561) ผลการวิจัยพบว่า 1. การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้การกระจายภาวะผู้นำ การมีพันธกิจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกัน และการปฏิบัติภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การมีแบบแผนความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10

ด้านการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นการร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ การทำงานร่วมกันจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดียิ่งจะให้ความร่วมมือ สอดคล้องกับการมี การติดต่อสื่อสารกันที่ดี เหตุผลที่ทำให้การทำงานร่วมกันขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การสื่อสารที่ไม่เป็นมิตรต่อกันทั้งผู้ฟังและผู้พูด

ด้านการสอนงาน สะท้อนให้เห็นว่าคำตอบทั้ง 2 ข้อไปในทิศทางเดียวกัน การถามเชิงบวกก่อให้เกิดกระบวนการคิด ตรรกะตรง และค้นหาคำตอบ การถามจึงเป็นการกระตุ้นความคิด การฝึกฝนคิดบ่อยๆ ผู้ที่ถูกถามจะสามารถคิดและแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง และคำถามที่ดีควรเป็นคำถามปลายเปิด (Open Question) เพื่อให้ผู้ถูกถามได้แสดงความคิดเห็น แต่ในระหว่างการสอนงานทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอนต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ด้านการเป็นพี่เลี้ยง สะท้อนให้เห็นว่าคำตอบทั้ง 2 ข้อไปในทิศทางเดียวกัน ก่อนที่จะเป็นผู้เป็นที่ปรึกษาต้องเคยเป็นผู้ตามที่ดีมาก่อน ผ่านการเรียนรู้ที่มีการลองผิดลองถูก มีทักษะในการปฏิบัติงานมานาน ไปสู่การมีทัศนคติที่ดีในการเป็นพี่เลี้ยง ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ดี จากการที่สะสมประสบการณ์มาอย่างยาวนาน

ด้านการรู้จักตนเอง สะท้อนให้เห็นว่าคำตอบทั้ง 2 ข้อไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็ง ให้ผู้ตามได้เห็นเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น และยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม สอดคล้องกับการวัดผลงานที่ตนได้ทำการเปลี่ยนแปลงแล้วผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 10 ผู้นำต้องมีทัศนคติในทางบวก มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตั้งใจในการทำงานเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มีความคิดวิสัยทัศน์กว้างไกลใจกว้าง มีความคิดที่ต้องการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาตนเองและผู้เกี่ยวข้อง นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง มีความกล้าหาญ และเด็ดขาดในการตัดสินใจ สามารถยอมรับความคิดของบุคคลผู้เกี่ยวข้องได้และความคิดต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักความเป็นธรรม คือหลักสัปปริสธรรมและหลักธรรมทางศาสนาอื่นๆที่ผู้นำควรต้องมี เช่น หลักอิทธิบาท 4 พรหมวิหาร สังคหวัตถุ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม. (2555). รายงานการสัมมนาทางวิชาการเรื่องรูปแบบการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- กุลธิดา ถิมเจริญและพระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2562) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ, พระนครศรีอยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ธิดาวลัย อุ่นกอง, (2560), รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก,วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา
- พระมหาสงกรานต์ เทวนนโท. (ม.ป.ป). การบริหารงานบุคคลตามหลักสี่ปฐิธธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระธรรมปิฎก.(ป.อ.ปยุตโต).(2545). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สือตะวัน จำกัด.
- อรนุช โชพิมพ์ เอกฉัท จารุเมธีชน ประยูร แสงใสและสุเทพ ปาลสาร. (2557). ภาวะผู้นำตามหลักสี่ปฐิธธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น, วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬออนแก่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อรอนงค์ พรหมเดช,อโนทัย ประสาน,สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, (2561) การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช, วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 13 ฉบับที่ 1.