

ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง
อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
Administrative Leadership of San Klang Subdistrict Municipality
Administrators, at San Kamphaeng District, Chiang Mai Province

พระอธิการรัตน์ติพงษ์ มหาคมภีร์วิโส (สมหนุน)¹, ประเสริฐ ปอนถิ่น² และ ชิตวิวุฒิ หมั่นมี³
PhraAtikan Rattipong Mahakamperawangso (Somnun)¹,
Prasert Pontin² and Thitiwut Munmee³

Received: 6 March 2023; Revised: 15 April 2023; Accepted: 17 April 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎี ปาปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง กับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชากรในเขตปกครองเทศบาลตำบลสันกลาง จำนวน 382 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน t-test F-test การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมของผู้บริหารกับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ($R = .938^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจบทบาทที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการองค์กร แก้ปัญหาเกิดจากการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

¹ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่; Faculty of Social Sciences Mahachulalongkornrajavidyalaya Chiang Mai Campus
Corresponding Author, E-mail: rattipongs@gmail.com

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การบริหาร; หลักทฤษฎีปาปนิคธรรม

Abstract

The objectives of this research article are 1) to study the level of leadership using the Secondary Appanikdhamma principles to administer in San Klang sub-district municipal administrators. San Kamphaeng District 2) to study the relationship between the practices according to the second principle of San Klang Sub-district municipal administrators and executive leadership; It is an integrated research method. between quantitative research and qualitative research in quantitative research the sample was 382 people in San Klang Sub-district Municipality. Data were collected by questionnaires. and data analysis using statistics of frequency, percentage, mean, and standard deviation. Pearson's correlation coefficient, t-test, F-test, qualitative research by in-depth interviews with key informants, 10 photos/person, data were analyzed by content analysis technique.

The results of the study showed that 1) the level of leadership using the second principle to administer the San Klang sub-district municipal administrators; San Kamphaeng District Chiang Mai province, including the principles of the second generation Papanik Dharma Overall, it was at a high level. and management leadership of the executives in all 4 aspects. Overall, they were at the highest level. 2) The relationship between the management's behavior according to the Secondary Pathology and the management leadership of the executives. Overall, there was a very high positive correlation ($R = .938^{**}$) at a statistical significance level of 0.01. 3) Management Leadership Development Guidelines for Executives It was found that executives should encourage their subordinates to understand the roles that are consistent with the goals of organizational management. Solve problems arising from operations to achieve the goals set.

Keywords: Leadership; Administration; Tuthiyapaphanikhatum

บทนำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรก็ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับผลของงานอย่างสูง เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ก็สามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ และในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำก็ถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Adair, 2010) ปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับผู้นำก็มัก

เกิดขึ้นในสังคมเสมอ ผู้นำมีการบริหารงานอย่างไม่มีเอกภาพ ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้อำนาจโดยมิชอบ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง และยึดหลักประโยชน์นิยมเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรหรือคนในสังคมส่วนใหญ่ (มนตรี พิรพลพิพัฒน์, 2540) เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดสภาพการณ์ของสภาวะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในสังคม กล่าวคือ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี จึงทำให้กลไกของการบริหารงานขาดประสิทธิภาพซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความเจริญขององค์กรหรือสังคมนั้น ๆ ได้

คุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมทำให้ผู้นำนั้นขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ทำให้ผู้นำสามารถได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือ ตลอดจนการนับถือจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและในสังคมทั่วไป ดังนั้น ปัญหาการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไปในองค์กรและในสังคม ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กรให้เสื่อมลง และย่อมนำมาซึ่งความล่มสลายขององค์กรในอนาคตเช่นกัน (เปรม ตินสุลานนท์, 2549)

อนึ่ง การตอบสนองและความอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐต้องการผู้นำที่เป็นผู้นำยุคใหม่ซึ่งมิใช่เพียงผู้จัดการธรรมดาแต่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำและองค์ประกอบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (McFarland, Senn, & Childress, 1994) เพราะทักษะการจัดการแบบดั้งเดิม อาทิ ความเฉียบแหลมทางการเงิน ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตหรือความสามารถทางการตลาด ฯลฯ แม้ว่าจะเป็้องค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จขององค์กร หากแต่ยังไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อการแข่งขันที่เพิ่มทวีสูงขึ้นได้ ภาวะผู้นำคือ องค์ประกอบสำคัญที่สุด ที่ทุกองค์กรต้องมุ่งเน้น เพราะระบบอาจถูกออกแบบให้สร้างการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ แต่ภาวะผู้นำสามารถทำให้องค์กรรักษาตำแหน่งที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในแต่ละภาคธุรกิจได้ (Tichy & Devanna, 1990) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ผู้นำระดับสูง (executive leader) ของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานปรับปรุงพฤติกรรมองค์กรสร้างสมรรถนะของข้าราชการพัฒนาชุมชนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น (Chowdhury, 2003)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้หลักทฤษฎีปาปนิคธรรม อันได้แก่ (1) จกขุมา คือเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (2) วิรุโร คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญในการทำงาน และ (3) นิสสยสมปนโน คือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ที่ดีและการได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น มาเป็นตัวชี้วัดภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และใช้หลักทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น แบส (Bass, 1985) ประกอบด้วย (1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาเป็นตัวชี้วัดในด้านวิชาการของภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสม ในการใช้เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลางและสำหรับพัฒนาต่อยอด เสนอแนะภาวะผู้นำของนักบริหารที่สามารถตอบรับอย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลางกับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยมีกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คือ ประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตปกครองเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) จากสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน โดยหน่วยประชากรในแต่ละหน่วยมีลักษณะเหมือนกันแล้วสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสอบถามโดยการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยจะใช้พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายปิดให้เลือกตอบ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรรมไปบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) จกขุมา 2) วิรุโร 3) นิสยสมปนโน เป็นมาตราส่วนประเมินค่า ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลางกับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน

ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha C= Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ 0.83

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลางเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาวิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัย โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 10 รูป/คน ประกอบด้วย 1) ตัวแทนผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง จำนวน 3 คน 2) ตัวแทนส่วนราชการตำบลสันกลาง จำนวน 1 คน 3) ตัวแทนสมาชิกสภาเทศบาลตำบลสันกลาง จำนวน 2 คน 4) ตัวแทนผู้นำชุมชนและพระสงฆ์ จำนวน 2 รูป/คน 5) นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 1 รูป 6) นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 10 รูป/คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยจะใช้พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหาร แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อคำถามและนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้ 1) วางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ และสามารถตัดสินได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบทและจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป 2) คำนี้ถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ โดยมีการโยงเข้ากับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความกว้างขึ้น และนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่น ๆ ได้ 3) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการถอดถ้อยคำ การสัมภาษณ์จากเครื่องบันทึกเสียง พร้อมทั้งรายละเอียดเพิ่มเติมจากการจดบันทึก โดยการทำการคัดลอกข้อความและบันทึกอย่างละเอียดเพื่อตีความและกำหนดประเด็นที่สำคัญได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นผู้วิจัยใช้การถอดข้อความทั้งหมดในภาพรวมแล้วนำข้อความมาทำการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นและแต่ละกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างถูกต้อง

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีป้าปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.749) เมื่อจำแนกรายละเอียดเป็นรายข้อ ดังนี้

หลักทฤษฎีป้าปนิกรธรรม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. จกขุมา คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	4.45	0.750	มาก
2. วิธูโร คือเป็นผู้ชำนาญในงาน	4.48	0.758	มาก
3. นิสสยสมปนโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและการได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น	4.43	0.739	มาก
ภาพรวม	4.45	0.749	มาก

ตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีป้าปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

สำหรับระดับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.748) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อจำแนกรายละเอียดเป็นรายชื่อ ดังนี้

ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.55	0.720	มากที่สุด
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.60	0.758	มากที่สุด
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.59	0.736	มากที่สุด
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.63	0.779	มากที่สุด
ภาพรวม	4.59	0.748	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลางกับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ($R = .938^{**}$) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐาน

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร พบว่า 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจบทบาทที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการองค์กร และแก้ปัญหาเกิดจากการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ผู้บริหารควรให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย 3) การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ 4) มีการสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงานที่มีใช่เป็นการเพิ่มภาระของงาน 5) บุคลากรเข้าใจซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกันในองค์กร 6) มีความยุติธรรมในการแก้ปัญหาของบุคลากรในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจจะเป็นข้อมูลให้เทศบาลตำบลสันกลาง นำไปปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งสามารถอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการวิจัยระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิคธรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิคธรรมไปบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.749) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

- 1) ด้านจกขุม่า เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- 2) ด้านวิรุโร เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ และ
- 3) ด้านนิสสยสมปนโน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและการได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น และภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.748) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

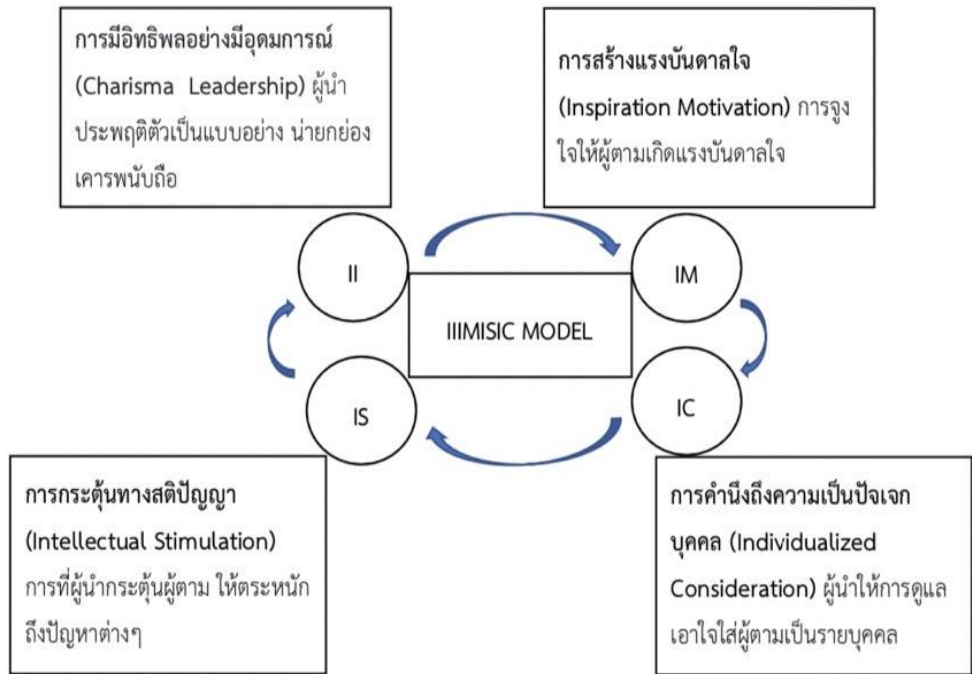
- 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูสังฆรักษ์ภูวนน ธีรวฑฒโน (เริ่มศรี) (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการระบบการทำงานตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรและด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการมอบอำนาจตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอาคม อดตเมธี (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดเลย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ด้านผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และด้านผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ

2. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีปาปนิคธรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลางกับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ($R = .938^{**}$) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิคธรรมไปบริหารของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระปัญญา โชติธมโม (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคธรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองท่าเรือพระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับหลักทฤษฎีปาปนิคธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมือง ท่าเรือพระแท่น จังหวัดกาญจนบุรี พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับหลักทฤษฎีปาปนิคธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง จำแนกตามรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง

3. ผลการวิจัยข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารพบว่า 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจบทบาทที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการองค์กร และแก้ปัญหาเกิดจากการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ผู้บริหารควรให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย 3) การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ 4) มีการสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงานที่มีใช้เป็นการเพิ่มภาระของงาน 5) บุคลากรเข้าใจซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกันในองค์กร 6) มีความยุติธรรมในการแก้ปัญหาของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระปัญญา โชติธมโม (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักปาปณิกรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองท่าเรือพระแท่น อำเภотаมะกา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักปาปณิกรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองท่าเรือพระแท่น อำเภотаมะกา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า 1) ด้านจกขุมา (วิสัยทัศน์) ผู้บริหารควรเข้าใจทิศทางของแผนและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสื่อสารต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ด้านวิธูโร (ความสามารถด้านการบริหาร) ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารให้มีความเปิดกว้างและต้องมีการบริหารในด้านต่าง ๆ ให้มีความเสมอภาคกันให้กับพนักงานและสามารถแก้ไขร่วมกับการพัฒนารวมทั้งสร้างแรงจูงใจและจริงจังในการปฏิบัติ 3) ด้านนิสยสมปนโน (มนุษยสัมพันธ์) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะเป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น ใครเห็นใครก็อยากอยู่ใกล้ ควรเอาใจใส่บุคลากรสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันให้ทุกคนในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระอนุสรณ์ วชิรวโส (เกาะน้ำใส) (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักทศุติยาปาปณิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและแนวทางการคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสร้างแผนงานแม่แบบก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ และวิสัยทัศน์ รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรอย่างชัดเจน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการสังเคราะห์งานวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่” ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้จากการสังเคราะห์งานวิจัย ดังปรากฏเป็น IIIIMISIC โมเดล สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) II= Idealized Influence การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นายกองอัย เคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 2) IM= Inspiration Motivation การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง 3) IS= Intellectual Stimulation การกระตุ้นทางสติปัญญา การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 4) IC= Individualized Consideration การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน

ให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลสันกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีป้าปณิกรรมไปบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ 1) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทฤษฎีป้าปณิกรรมของผู้บริหารกับภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจบทบาทที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการองค์กร แก้ปัญหาเกิดจากการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผลการศึกษายังมีข้อค้นพบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการสร้างอุดมการณ์โดยการประยุกต์การบริหารผสมผสานการบริหารอย่างมีชั้นเชิง เมื่ออุดมการณ์ชัดเจนการบริหารมีอิทธิพลต่อคนส่วนมากก็เกิดความชัดเจน

1.2 ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการสร้างความเท่าเทียมกัน ไม่เหลื่อมล้ำกัน การมองที่ชัดเจน และการวัดได้ชัดเจนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ

1.3 ควรมีนโยบายขยายตัวกระตุ้นการเกิดปัญญา model การตัดสินใจโดยใช้ปัญญา เกิดการยอมรับ จัดสิ่งแวดล้อม เวทีการกระตุ้นปัญญา นวัตกรรม และเทคโนโลยี การเลือกใช้ที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอประเด็นที่ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ ดังต่อไปนี้

2.1 การแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารและบุคลากรมีการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้เทคนิค SWOT ผู้บริหารกำหนดเส้นทางการบริหารที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นองค์การบริหารแห่งอนาคต

2.2 ผู้ชำนาญในงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการยอมรับ (เชี่ยวชาญชำนาญ) การเป็น coaching มองทุกสถานการณ์ ออกตัดสินใจรุกและรับได้ และการบริหารต้องจัดคนเพื่อลงสู่ยุทธศาสตร์

2.3 การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นหลักการแรกๆที่ผู้นำจำเป็นต้องมีและสามารถพัฒนาหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จได้

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาระดับภาวะผู้นำที่ใช้หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมไปบริหารของผู้บริหารในเขตเทศบาลอื่น

3.2 ควรส่งเสริมผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางการจัดการองค์กร

เอกสารอ้างอิง

เปรม ตินสุลานนท์. (8 กุมภาพันธ์ 2549). ปาฐกถาเรื่องแนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารจัดการภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2565, จาก www.nesgc.go.th/transparency/webboard.

พระครูสังฆรักษ์ภูวนน ธีรวทฒโน. (2565). ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น. (สารนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

พระปัญญา โชติธมโม. (2561). ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองท่าเรือพระแท่น อำเภอนาทม จังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

พระมหาอาคม อตถเมธี. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

พระอนุสรณ์ วชิรวโส. (2563). ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

มนตรี พิรพลพิพัฒน์. (2540). จริยธรรมกับภาวะผู้นำ: ศึกษาทัศนคตินักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม

Adair, J. (2010). *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction*. London: Pan Macmillan.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.

Chowdhury, S. (2003). *Organization 21c*. Englewood Cliffs, NJ: Person Education.

McFarland, L. J., Senn, L. E. & Childress, J. R. (1994). *21th century leadership: Dialogues with 100 top leads*. New Yoek: The Leadership Press.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.

Yamane, T. (1970). *Statistic: an Introductory Analysis*. 2nded. New York: Harper & Row.