

# Guidelines for Leadership Development of Local Politicians in Mueang Nakhon Sawan District, Nakhon Sawan Province based on Papanikadhamma

Sangprateep Pilnet<sup>1</sup> and Sayam Dampreeda<sup>2</sup>

Received: April 11, 2025

Revised: December 11, 2025

Accepted: March 27, 2026

## Abstract

The purposes of this research article were 1) to study the leadership level of local politicians; 2) to analyze the relationship between Papanikadhamma and the leadership of local politicians; and 3) to propose guidelines for developing the leadership of local politicians according to Papanikadhamma. The research employed a mixed-methods approach. Quantitative data was collected from 399 individuals using questionnaires, analyzed using descriptive statistics and Pearson correlation coefficient. Qualitative data was collected from 17 key informants through in-depth interviews. The research findings revealed that 1) the overall level of opinion regarding the leadership of local politicians based on Papanikadhamma was at the highest level, with a mean  $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.24, and the overall level of opinion regarding the leadership of local politicians in Mueang Nakhon Sawan District based on Plato's theory was also at the highest level, with a mean  $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.16;

---

<sup>1</sup> Boonsong Serm Ltd., Part

<sup>2</sup> Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail sangprateepilnet@gmail.com

2) the overall correlation between Papanikadhamma and the leadership of local politicians in Mueang Nakhon Sawan District based on Plato's theory was at a moderate level (Pearson Correlation (r) (0.509); 3) guidelines for developing the leadership of local politicians based on Papanikadhamma included 3.1) Justice: promoting a sense of conscience among local politicians; 3.2) Wisdom: appropriate actions, and proactive work; 3.3) Courage: protecting one's life from temptations; and 3.4) Moderation: It was the power of effort to control the senses from all distractions.

**Keywords:** Development, Leadership, Local Politicians

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรรม

แสงประทีป นิลเนตร<sup>1</sup> และสยาม ดำปรีดา<sup>2</sup>

Received: April 11, 2025

Revised: December 11, 2025

Accepted: March 27, 2026

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น และ 3) เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น ตามหลักปาปนิกรรม การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากประชาชน 399 คน ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 17 รูป/คน ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นตามหลักปาปนิกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.24 และระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ตามทฤษฎี Plato ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.16 2) ความสัมพันธ์ของหลักปาปนิกรรม กับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ ตามทฤษฎี Plato โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง Pearson Correlation (r) (0.509) และ 3) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นตามหลักปาปนิกรรมได้แก่ 3.1) ด้านความยุติธรรม ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึก

<sup>1</sup> ห้างหุ้นส่วนจำกัดบุญส่งเสริม

<sup>2</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Corresponding author, e-mail sangprateepnilnet@gmail.com

3.2) ความฉลาดหรือปัญญา เป็นการกระทำที่เหมาะสม มีการทำงานเชิงรุก 3.3) ด้านความกล้าหาญ เป็นการป้องกันชีวิตให้หลุดพ้นจากสิ่งชั่วร้ายวุ่นวาย และ 3.4) ด้านความรู้จักพอประมาณ เป็นพลังแห่งความพยายามที่จะควบคุมประสาทสัมผัสจากสิ่งชั่วร้ายวุ่นวายทั้งหลายได้

**คำสำคัญ:** การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, นักการเมืองท้องถิ่น

## บทนำ

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ได้รับการกล่าวขานมากที่สุด นับตั้งแต่รัฐบาล นายชน หลีกภัย ได้ผ่านร่างพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ปี พ.ศ. 2537 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารราชการในระดับตำบลจากสภาตำบล เปลี่ยนเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลและมีการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น เพื่อให้บริหารจัดการท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติดังกล่าว ทำให้การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยที่รัฐไม่ได้รวมกลุ่มอำนาจแทบทุกอย่างไว้ที่รัฐบาลกลางอีกต่อไป แต่จะกระจายอำนาจการบริหารลงมาให้ท้องถิ่นได้พัฒนาตัวเอง และดูแลกิจการของตัวเองอย่างเต็มรูปแบบ จึงเป็นเหตุให้เกิดการปฏิรูปสังคมไทยภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่กำหนดให้รัฐบาลต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณ และแบ่งงานด้านสาธารณูปโภคหรือการดำเนินนโยบาย และการปฏิบัติราชการต่าง ๆ ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ท้องถิ่นสามารถดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ของตน โดยจัดสรรผ่านโครงสร้างอำนาจทางการเมืองในระดับท้องถิ่นอันได้แก่กลไกของรัฐ โดยมีผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้ดำเนินการตามนโยบาย และการปฏิบัติราชการต่าง ๆ แทนส่วนกลางเพื่อลดภาระให้กับรัฐบาลในการจัดทำบริการสาธารณะต่าง ๆ โดยมอบหมายให้ท้องถิ่นดำเนินการเองทั้งงบประมาณและบุคลากร โดยรัฐบาลจะมีหน้าที่กำหนดแนวนโยบายให้กับท้องถิ่นโดยภาพรวม และกำกับดูแลการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (เอมอร บุตนนท์, 2557)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ที่ใช้บังคับไปแล้วพบว่ามีการร้องเรียนและตรวจพบการทุจริตคอร์รัปชันหลาย

รูปแบบ สอดคล้องกับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้เผยแพร่เอกสาร ผลการประเมินแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พบว่า ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันของประเทศไทยยังคงเป็นวิกฤติสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไข (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) โดยคะแนนดัชนีรับรู้การทุจริตลดลงจาก 37 คะแนนในปี 2560 เหลือเพียง 35 คะแนนในปี 2564 สะท้อนว่าภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสของประเทศด้อยลง อีกทั้งอันดับโลกด้านทุจริตตกจากอันดับที่ 96 เป็น 110 และอันดับในอาเซียนลดลงจากอันดับที่ 4 เหลือ 5 (Transparency International, 2021) แสดงให้เห็นว่ามาตรการต่อต้านทุจริตในแผนฉบับที่ 12 ยังไม่บรรลุผลเป็นรูปธรรมมากนัก นอกจากนี้ การทุจริตเชิงอำนาจของฝ่ายบริหาร นิติบัญญัติ และตุลาการเกี่ยวกับสินบนและผลประโยชน์ทับซ้อนยังอยู่ในระดับต่ำ แม้คะแนนจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยก็ตาม ข้อค้นพบเหล่านี้จึงถูกนำมาเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ในบริบทของการเลือกตั้งท้องถิ่น ข้อมูลจากแผนฉบับที่ 12 สามารถเชื่อมโยงได้ว่า ปัญหาทุจริตเชิงโครงสร้างในระดับชาติส่งผลกระทบต่อคุณภาพของระบบเลือกตั้งท้องถิ่นโดยตรง เนื่องจากการเลือกตั้งระดับ อบต. เทศบาล และ อบจ. มักเป็นพื้นที่ที่พบการซื้อเสียง การใช้อิทธิพลทางการเมือง และการใช้งบประมาณท้องถิ่นในทางที่ไม่โปร่งใส ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากวัฒนธรรมทางอำนาจที่ยังไม่ผ่านการปฏิรูปอย่างแท้จริง แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงเน้นย้ำการป้องกันการทุจริตเชิงระบบตั้งแต่ระดับท้องถิ่น เช่น การเปิดเผยงบประมาณท้องถิ่น การเพิ่มช่องทางให้ประชาชนตรวจสอบ การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น และการสนับสนุนกระบวนการเลือกตั้งที่เสรี โปร่งใส และปลอดการซื้อเสียง เพื่อวางรากฐานของการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน และสร้างสถาบันท้องถิ่นที่มีธรรมาภิบาลเพียงพอในการขับเคลื่อนประเทศในระยะยาว (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

จากการกลับมาของ “การเลือกตั้งท้องถิ่น” สามารถเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชนและยกระดับการตรวจสอบอำนาจในระดับพื้นที่ ซึ่งภายใต้เงื่อนไขที่มีการแข่งขันทางการเมืองที่เพียงพอและการไหลของข้อมูลที่เสรี จะช่วยให้การกระจายอำนาจลดโอกาสการคอร์รัปชันได้ โดยเฉพาะผ่านการตรวจสอบจากประชาชนและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติของผู้บริหารท้องถิ่น (Albornoz, F. & Cabrales, A., 2013) ผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงาน

ในทุกมิติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเมืองท้องถิ่นและการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะและบุคลิกลักษณะ ของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถ นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว และพร้อมรับมือกับความท้าทายทางสังคมและเศรษฐกิจที่ซับซ้อนและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจะมีการพัฒนาที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างบารมีและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติการจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกในองค์กร การกระตุ้นและสร้างปัญญาให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานการให้รางวัลและลงโทษอย่างเท่าเทียม และเสมอภาคภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน เป็นต้น (รพีพร ธงทอง, 2561)

ความสำเร็จในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาอันหลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำที่เหมาะสมในการทำหน้าที่บริหารกิจการสาธารณะจะต้องเป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยคุณสมบัติทั้งในด้านความสามารถ และจริยธรรม โดยจะต้องแสดงออกถึงการตัดสินใจที่เด็ดขาด มีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและรอบด้าน สามารถเป็นต้นแบบที่น่าเชื่อถือในการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังต้องมีความกล้าหาญที่จะเสียสละและอดทนต่อแรงกดดันต่าง ๆ พร้อมทั้งมีความว่องไวต่อการรับรู้และแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ดังที่พระพุทธองค์ได้ตรัสถึงลักษณะของนักบริหารไว้ 3 ประการ คือ 1) จักขุม หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ประชาธิปไตยแบบตัวแทน การมีวิสัยทัศน์ 2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การพัฒนา และแก้ไขปัญหาและ 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง เป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้อื่นฟังพวาอาศัยได้ การเข้าถึงประชาชนผูกใจจนไว้ได้

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานท้องถิ่น มีความเจริญก้าวหน้าและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรรม เพื่อเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหลักปาปนิกรรมกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรรม

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน โดยมีกระบวนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในเชิงเอกสาร โดยทำการทบทวนจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ การปกครองส่วนท้องถิ่น หลักปาปนิกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลบริบทพื้นที่วิจัยเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสังฆัตถุธรรมกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความนิยมทางการเมืองของประชาชนต่อนักการเมืองท้องถิ่น โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 399 คน ซึ่งสุ่มจากประชากรที่เป็นประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่มีชื่อทะเบียนบ้านในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ จำนวนประชากร 212,000 คน โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน (Yamane, T., 1967) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่พัฒนาขึ้นตามกรอบการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ (เป็นแบบตรวจสอบรายการ)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด เกี่ยวกับความสัมพันธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วยหลักปาปนิ

กรรม 3 ได้แก่ 1) จักขุมา คือมีวิสัยทัศน์ 2) วิรุโ คือ จัดการงานดี และ 3) นิสสยสัมปันโน คือ มีมนุษยสัมพันธ์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ตามแนวคิดของ Plato 1) ด้านความฉลาดหรือปัญญา 2) ด้านความกล้าหาญ 3) ด้านความรู้จักพอประมาณ และ 4) ด้านความยุติธรรม

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.8-1.0 ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่น 0.983 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย คือ สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติอ้างอิงคือ สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) สำหรับทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

3. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ถูกเลือกแบบเฉพาะเจาะจงเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ แบ่งเป็น 6 กลุ่ม จำนวน 23 รูป/คน และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน สามารถอธิบายเสริมสนับสนุน ข้อโต้แย้งต่าง ๆ และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ รวมถึงการเสนอแนะข้อคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อขัดแย้ง หรือเห็นควรเพิ่มเติมให้ชุดความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าระดับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรรม ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.53$ , S.D. 0.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ได้รับความเห็น มากที่สุด คือ ด้าน นิสสัยสัมปโนมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.58$ , S.D. 0.31 รองลงมาด้านจักษุมา อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมี ค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.53$ , S.D. 0.33 และด้านที่มีภาวะผู้นำต่ำที่สุด คือ ด้านวิธูโร อยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.48$ , S.D. 0.32 และระดับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ตามทฤษฎี Plato โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.55$ , S.D. 0.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ได้รับความเห็น มากที่สุดของภาวะ ผู้นำ คือ ด้านความกล้าหาญ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.63$ , S.D. 0.31 รองลงมา ด้านความฉลาดหรือปัญญา อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.56$ , S.D. 0.28 และต่ำที่สุด คือ ด้านความรู้จักพอประมาณ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.46$ , S.D. 0.33

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรรม กับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมือง ท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ความสัมพันธ์ในทางบวกหรือ ความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกันเป็นคู่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง Pearson Correlation (r) (0.509) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า คู่ของด้านจักษุมา (X1) กับ ด้านความกล้าหาญ (Y3) มีค่าความสัมพันธ์สูงที่สุด ( $r = 0.371$ ) รองมา ได้แก่ คู่ของด้านจักษุมา (X1) กับด้านความรู้จักพอประมาณ (Y4) มีค่าความสัมพันธ์อยู่ที่ ( $r = 0.238$ ) และน้อยที่สุด ได้แก่ คู่ ของด้านวิธูโร (X2) กับ ด้านความฉลาดหรือปัญญา (Y2) มีค่าความสัมพันธ์อยู่ที่ ( $r = 0.062$ )

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรรม มีดังนี้

### 3.1 ด้านความยุติธรรม มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกในการรับใช้ประชาชนอย่างเท่าเทียม

2) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นในด้านการมีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

3) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้ใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่

5) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้ใช้ข้อมูลและหลักฐานในการตัดสินใจอย่างเป็นกลาง

### 3.2 ความฉลาดหรือปัญญา มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

2) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อในการตัดสินใจ

3) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีการศึกษาความรู้ด้านกฎหมายท้องถิ่น เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

4) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นในด้านภาวะผู้นำเชิงบวก มีความเห็นอกเห็นใจและไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ

5) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้เป็นผู้นำที่ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของประชาชน

### 3.3 ด้านความกล้าหาญ มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีความยืนหยัดในอุดมการณ์ ยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายในการดำเนินงาน

2) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริต ไม่รับสินบน (วิธโร)

3) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นในด้านการปกป้องสิทธิของประชาชนหรือการจัดการกับปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้นภายในชุมชน

4) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีความกล้าในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน เพื่อความโปร่งใสในการทำงาน

5) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้เป็นบุคคลที่กล้าคิด กล้าทำ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

### 3.4 ด้านความรู้จักพอประมาณ มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีการวิเคราะห์และวางแผนในการใช้งบประมาณหรือทรัพยากรให้เหมาะสมกับความจำเป็น
- 2) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการในท้องถิ่น
- 3) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้มีการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นในด้านการไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่
- 5) ส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นให้ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายทั้งการทำงานและการดำเนินชีวิต เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชนในท้องถิ่น

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวตามลำดับของวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาณิณธรรม ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.53$ , S.D. 0.24 ทั้งนี้เพราะความคาดหวังของสาธารณชนต่อผู้นำท้องถิ่นผู้นำท้องถิ่นพึงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผน, นำนโยบายไปปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ ยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความสามารถในการสื่อสารประสานงาน ผ่านการลงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อรวบรวมข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ซึ่งสอดคล้องกับคັນสนีย์ คำเงิน และคณะ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว ตามหลักปาณิณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. 0.573) สะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ และ

ความสามารถในการบริหารจัดการที่สอดคล้องตามหลักจักษุมา วิธูโร และนิสสัยสัมปันโน โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสอดคล้องกับพระมีชัย ชยสีโล (ศรีกลชาญ) และคณะ (2568) พบว่าระดับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น ตามหลักปาปณิกธรรมอยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.34) สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรับรู้การปรับใช้นาหลักปาปณิกธรรมมาประยุกต์ใช้ในบริบทของการเมืองท้องถิ่นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่น และเป็นความสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเป็นอย่างมากที่สุด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตามหลักปาปณิกธรรมกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ความสัมพันธ์ในทางบวกหรือความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกันเป็นคู่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง Pearson Correlation (r) (0.509) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า คู่ของด้านจักษุมา (X1) กับด้านความกล้าหาญ (Y3) มีความสัมพันธ์สูงที่สุด ( $r = 0.371$ ) รองมา ได้แก่ คู่ของด้านจักษุมา (X1) กับด้านความรู้จักพอประมาณ (Y4) มีความสัมพันธ์อยู่ที่ ( $r = 0.238$ ) และน้อยที่สุด ได้แก่ คู่ของด้านวิธูโร (X2) กับด้านความฉลาดหรือปัญญา (Y2) มีความสัมพันธ์อยู่ที่ ( $r = 0.062$ ) ซึ่งสะท้อนว่าวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความมั่นใจและความกล้าตัดสินใจของผู้นำท้องถิ่น ส่วนความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (วิธูโร) มีความสัมพันธ์ต่ำมากกับปัญญา กลยุทธ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับคັນสนีย์ คำเงิน และคณะ (2567) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปณิกธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานีมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ( $R=0.920$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเมื่อตรวจสอบรายด้านพบว่า หลักนิสสัยสัมปันโนมีความสัมพันธ์สูงที่สุด ( $R=0.900$ ) รองลงมาคือ หลักวิธูโร ( $R=0.851$ ) และหลักจักษุมา ( $R=0.823$ ) ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการที่ผู้บริหารปฏิบัติตามหลักปาปณิกธรรมอย่างสมดุล ทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์ (จักษุมา) ความสามารถในการจัดการปัญหา (วิธูโร) และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร (นิสสัยสัมปันโน) ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความร่วมมือ และแรงจูงใจในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปณิกธรรม

3.1 ด้านความยุติธรรม (Justice) พบว่า ผู้นำท้องถิ่นต้องเน้นการส่งเสริมให้มีจิตสำนึกในการรับใช้ประชาชนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเฉพาะการใช้อำนาจตามกฎหมาย และกฎระเบียบอย่างเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ และให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการใช้ข้อมูลและหลักฐานในการตัดสินใจโดยยึดเสียงส่วนใหญ่เป็นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับพระประดิษฐ์ อภินนโท (นรินนอก) (2561) พบว่า ผู้บริหารเทศบาลควรมีความเมตตาและกรุณาต่อลูกน้องด้วยการใส่ใจในการดูแลประชาชนในองค์กรเสมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัว ให้เจ้าหน้าที่หรือประชาชนมีความสุขกับการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ อยากให้มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ประชาชน และเจ้าหน้าที่ควรมีความกรุณาต่อประชาชนและสนับสนุนให้สมาชิกและประชาชนในองค์กรได้ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงท้องถิ่นให้ดียิ่งขึ้นไป และเตรียมความพร้อมในการบริการประชาชน ไม่ควรเลือกปฏิบัติในการให้บริการประชาชนที่มาขอรับบริการผู้บริหารเทศบาลควรให้ความสำคัญในการให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ

3.2 ฉลาดหรือปัญญา (Wisdom) พบว่า ผู้นำควรได้รับการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวก ให้มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและหาแนวทางพัฒนาอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจและไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ เน้นให้ผู้นำมีการศึกษาความรู้ด้านกฎหมาย ท้องถิ่น เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ciulla, J. B. (1995); Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999) ที่ชี้ว่าผู้นำควรมีความรู้ ทัศนคติทางศีลธรรม และความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่เน้นการกระตุ้นทางปัญญาและการรับฟังความคิดเห็น (Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L., 1987) ซึ่งทั้งหมดสะท้อนว่าผู้นำที่ยึดจริยธรรม ใช้เหตุผล และเปิดรับความคิดเห็น จะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสยิ่งขึ้น.

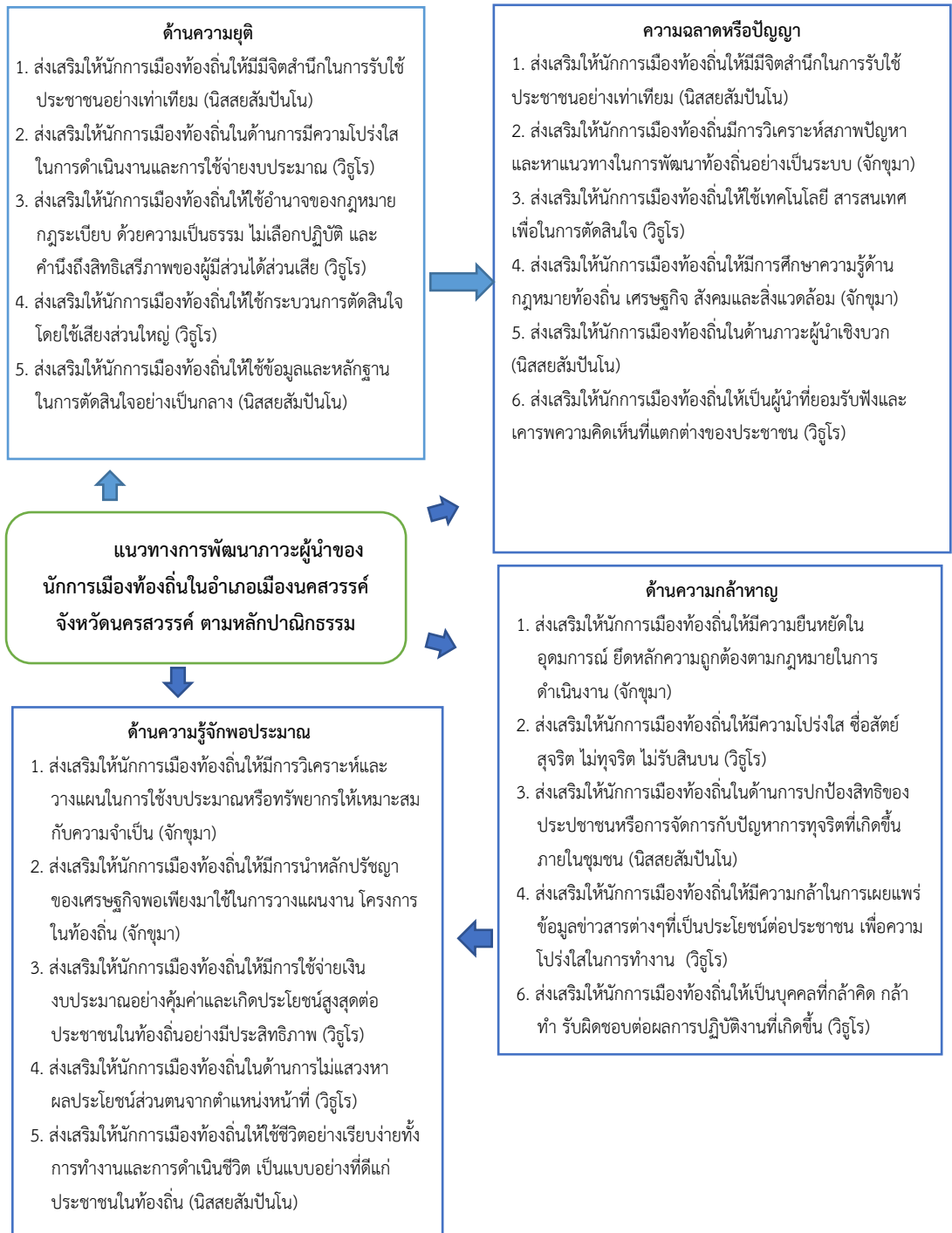
3.3 ด้านความกล้าหาญ (Courage) พบว่า ควรส่งเสริมให้ผู้นำมีความ กล้าคิด กล้าทำ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีความยืนหยัดในอุดมการณ์ ยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย และมีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริต ไม่รับสินบน เน้นการ ปกป้องสิทธิของประชาชน และมีความกล้าในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนเพื่อป้องกัน

การทุจริตที่อาจเกิดขึ้นภายในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับพินัย วิถีสวัสดิ์ (2563) พบว่า แนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองในจังหวัดปทุมธานี ควรมุ่งเน้นการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดให้ผู้บริหารต้องควบคุมตนเองและประพฤติตนเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม ขณะเดียวกันก็ต้องยึดหลักประโยชน์สูงสุดของประชาชน เป็นฐานในการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานและยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมตามกฎหมาย

3.4 ด้านความรู้จักพอประมาณ (Temperance) พบว่า ผู้นำท้องถิ่นควรมีการวิเคราะห์ และวางแผนการใช้งบประมาณหรือทรัพยากรให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อประชาชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับความจำเป็นเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ และนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการวางแผนงานและโครงการในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับพิชญ์นิษฐา พรหมศิลป์ (2558) พบว่า ผู้นำท้องถิ่นควรมีการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรม” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหลักปาปนิกรมกับภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักปาปนิกรม ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. นักการเมืองท้องถิ่นควรมีภาวะผู้นำและให้ความสนใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความปรารถดีมีไมตรี
2. นักการเมืองท้องถิ่นสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น
3. นักการเมืองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่
4. นักการเมืองท้องถิ่นยึดกฎระเบียบ กฎหมายของท้องถิ่นในการปฏิบัติงานสำคัญ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. นักการเมืองท้องถิ่นควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำในท้องถิ่นและสร้างผู้นำท้องถิ่นให้กล้าคิด กล้าทำและกล้านำเสนอผลงาน และให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า
2. นักการเมืองท้องถิ่นควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้อย่างมีรูปธรรมและสอดคล้องตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่นสามารถนำไปใช้ได้จริง

## เอกสารอ้างอิง

พระประดิษฐ์ อภินนโท (นรินนอก). (2561). *รูปแบบภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลกุดจิก อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พระมีชัย ชยสีโล (ศรีกลชาญ) และคณะ. (2568). การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นตำบลท่าขุนราม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารวิจัยและวิชาการบวรพัฒน์*, 3(4), 1-20.
- พิชญ์นิฐา พรหมศิลป์ และคณะ. (2558). บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 3(2), 146-161.
- พินัย วิธีสวัสดิ์ และคณะ. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาลเมืองในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 6(1), 430-447.
- รพีพร ธงทอง. (2561). ภาวะผู้นำและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับ ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง. *วารสารการพัฒนาท้องถิ่น*, 13(45), 103-114.
- คันสนีย์ คำเงิน และคณะ. (2567). การประยุกต์หลักปาปนิคธรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองลำสามแก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(4), 70-83.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *รายงานการประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เอมอร บุตนนท์. (2559). *ภาวะผู้นำกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดบึงกาฬ*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตแขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Albornoz, F., & Cabrales, A. (2013). Decentralization, political competition and corruption. *Journal of Development Economics*, 105, 103–111.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28.
- Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index: Regional analysis – Asia Pacific*. Retrieved from <https://www.transparency.org>.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Harper & Row.