

# กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธ Buddhist Leadership Creating Strategy

พระเทพปริยัติเมธี ผศ.ดร.

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มจร

## ๑. บทนำ

รูปแบบและแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบ ที่ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leadership) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) มองภาพในระยะยาวและเป็นภาพใหญ่ ที่ประกอบด้วยองค์การและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้จะสอดคล้องเข้ากันได้หรือไม่ เรียกว่า กลยุทธ์ (Strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงทำการประเมินตำแหน่งหรือสถานะปัจจุบันขององค์การที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ แล้วต่อมาจึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ และกำหนดปัจจัยกลยุทธ์ที่อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายในและภายนอก อาจชี้ให้เห็นว่าจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายใหม่ หรือไม่ก็จัดสร้างกลยุทธ์ใหม่ ในระดับองค์การ หรือระดับหน้าที่

ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหาร คือการเป็นผู้นำซึ่งหมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงพุทธ เป็นการที่ผู้นำนั้น ใช้ความรู้ ความสามารถ ใช้สติปัญญา หรือ อำนาจอิทธิพลต่างๆของผู้นำในการจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธ ให้กับผู้บริหารหรือผู้นำมีรูปแบบและแผนการที่สร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธให้เกิดขึ้นมีขึ้นได้อย่างไร

## ๒. กลยุทธ์ (Strategy)

ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leadership) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตขององค์การที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพา

หน่วยงานหรือองค์การให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลากหลายและแตกต่างกัน กลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติ เพื่อให้องค์การของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต ควรต้องมีความเข้าใจในทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ขององค์การ

กลยุทธ์ (Strategy)<sup>๑</sup> หมายถึง รูปแบบและแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยที่พนักงานในทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ ให้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

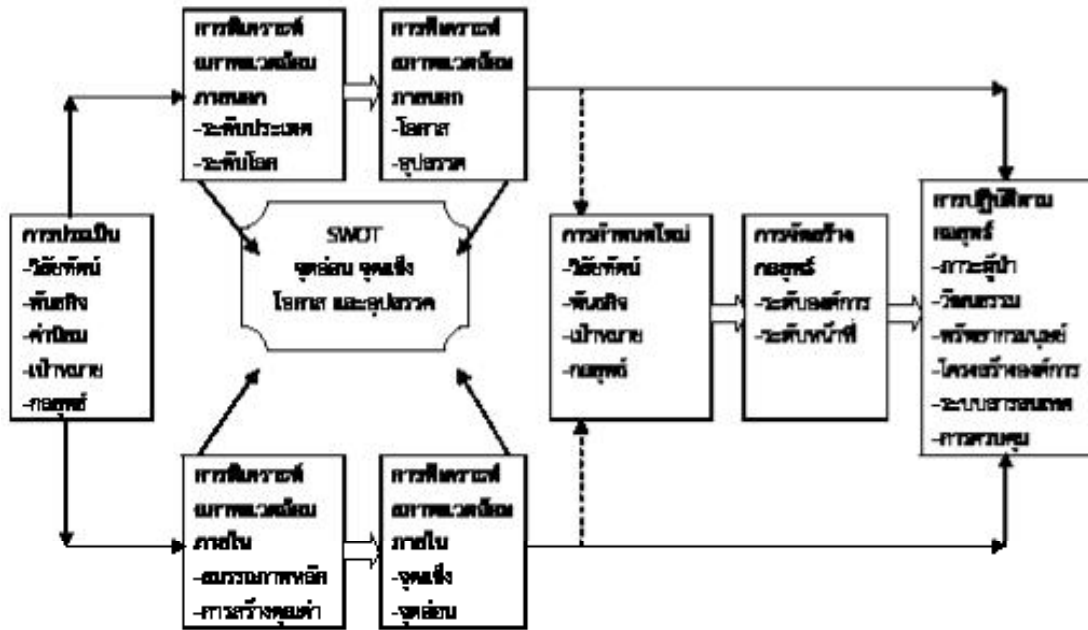
การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking Strategically)<sup>๒</sup> จึงเป็นการมองภาพในระยะยาวและเป็นภาพใหญ่ที่ประกอบด้วยองค์การและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้จะสอดคล้องเข้ากันได้อย่างไร การเข้าใจแนวคิดกลยุทธ์ ระดับกลยุทธ์ การจัดสร้างกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมององค์การเป็นภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ คือ มองผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะยาวอย่างไร กำหนดทิศทางอย่างไร เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดและได้รับประโยชน์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The strategic management process) โดยรวมนั้นเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงทำการประเมินตำแหน่งหรือสถานะปัจจุบันขององค์การที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ แล้วต่อมาจึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ และกำหนดปัจจัยกลยุทธ์ที่อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายในและภายนอก อาจชี้ให้เห็นว่าจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

<sup>๑</sup> ฌัฐพันธ์ เขจรนนท์ ฌศ.ดร., การจัดการเชิงกลยุทธ์(ฉบับปรับปรุงใหม่), (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖.

<sup>๒</sup> สโรจณ์ โอพิทักษ์ชินวิน ฌศ.ดร., การจัดการและพฤติกรรมองค์กร : เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยาม บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒๔๘.

เป้าหมายใหม่ หรือไม่ก็จัดสร้างกลยุทธ์ใหม่ อาจจะในระดับองค์การ หรือระดับหน้าที่ใดๆ ก็ได้  
 ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ คือ การนำ กลยุทธ์ใหม่ (New strategy) ไปปฏิบัติ  
 ดังแผนภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



แผนภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

(ที่มา สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน รศ.ดร., การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, หน้า ๓๐๓)

### ๓. ภาวะผู้นำ (Leadership)

การนำเป็นเรื่องของการจัดการกับบุคคลขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้ปัจเจกบุคคล (Individuals) และกลุ่มบุคคล (Groups) ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การนำแผนงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การนำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงหรือโน้มน้าวความคิดเห็นและพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตามและกระตือรือร้นที่จะหาทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายปฏิบัติการขององค์การในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำโดยรวมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ว่าผู้นำนั้นจะต้องมีความรู้บางอย่างในทุกอย่าง หรือรู้ทุกอย่างในบางอย่าง “Know something in everything” หรือ “Know everything in something” สามารถนำไปใช้ได้  
 ในทุกวิชาชีพ

“ผู้นำ” หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถชักชวนหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม “ผู้นำ” ยังมีคำอื่นๆ อีก เช่น “ผู้บังคับบัญชา” “ผู้บริหาร” “ผู้จัดการ” “ผู้อำนวยการ” “หัวหน้า” เป็นต้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีอำนาจ มีความรู้ความสามารถ มีอิทธิพล มีศิลปะ ในการนำหรือการจูงใจผู้อื่น ให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามในองค์กร<sup>๓</sup>

ความสามารถในการนำ เรียกว่า ภาวะผู้นำ แต่คำว่าภาวะผู้นำนั้นคือการเป็นผู้นำซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)**<sup>๔</sup> ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักจูงให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

**พระครูสิริจันทนิวิฐ**<sup>๕</sup> ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการทำงานหรือกับผู้ร่วมในสถานการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

<sup>๓</sup> พระเทพปริยัติเมธี ผศ.ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย, รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓, หน้า ๑๖.

<sup>๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

<sup>๕</sup> พระครูสิริจันทนิวิฐ, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘.

**กวี วงศ์พุ่ม**<sup>๖</sup> ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

**๑. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)** ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นตัวกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

**๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning)** การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

**๓. การมอบอำนาจ (Empowering)** หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

<sup>๖</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙) หน้า ๑๗.

๔. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

#### ๔. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership)

ผู้นำและภาวะผู้นำแม้จะเป็นการบันทึกเรื่องราวต่างๆ ในเชิงประวัติศาสตร์ก็ตาม แต่จะเห็นถึงความ เป็นผู้นำเมื่อวิเคราะห์ในหลักการสำคัญ จะพบเนื้อหาอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำตามคติของ พระพุทธศาสนาตั้งจะเห็นได้จากผู้นำไม่ว่าจะดำรงฐานะ หรือตำแหน่งใดก็ตาม เช่น กษัตริย์ ราชา มหาชนสมมติ เป็นต้น ได้สะท้อนถึงภาวะผู้นำอันสืบเนื่อง หรือมีรากฐานจากพุทธธรรม จะสังเกตได้จาก จริยวัตรต่างๆ ของผู้นำ ล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะอำนาจ และความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก ในสังคม ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ดังปรากฏออกมาในลักษณะของคุณธรรม หรือการปฏิบัติธรรม ตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น พุทธธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำ และภาวะของผู้นำ ดังปรากฏรายละเอียดในพระสูตร ดังนี้<sup>๗</sup>

อัครัญญสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนใน สังคม หรือรัฐ นั่นคือ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรนี้บ่งบอกถึงภาวะของผู้นำนั้น มีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมนมนุษย์ เป็น สภาวะที่สงบต่างคนต่างอยู่ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดความขัดแย้งกัน ขึ้นเนื่องจากมีผู้กระทำความชั่ว มีการลักขโมย เก็บเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตน ในขั้นแรกๆ ก็เพียงแต่มี การว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำผิดอย่างซ้ำๆ ซากๆ จึงมีการจัดการ ลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่ปกป้อง คุ้มครอง ความเป็นอยู่ การดำรง ชีวิตของคนในสังคม โดยผู้ปกครองจะได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ดังที่ในอัครัญญ สุตรตอนท้าย ได้กล่าวไว้ว่า

<sup>๗</sup> พระเทพปริยัติเมธี ผศ.ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย, รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓, หน้า ๕๙-๖๐.

ครั้งนั้นแล พวกสัตว์ที่เป็นหมูใหญ่จึงประชุมกัน ครั้นแล้วต่างก็ปรับทุกข์กันว่า พ่อเอ๋ย ก็การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ การดิเตียนจักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือท่อนไม้จักปรากฏ ในเพราะบาปกรรมเหล่านี้ บาปกรรมเหล่านั้นเกิด ปรากฏแล้ว ในสัตว์ทั้งหลาย ออย่างกระนั้นเลย พวกเราจักสมมติสัตว์ผู้หนึ่งให้เป็นผู้ว่ากล่าว ผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ดิเตียน ผู้ที่ควรดิเตียนได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ขบไล่ ผู้ที่ควรขบไล่ได้โดยชอบ ส่วนพวกเราจักแบ่งข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น...<sup>๔</sup>

จากข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเลวร้ายในสังคมมนุษย์เราที่เป็นสาเหตุของการกำเนิดผู้นำอย่างชัดเจนโดยเริ่มต้นจากความตกต่ำทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภ เกิดมีการลักขโมยสิ่งของกัน มีการพูดโกหกหลอกลวงกัน และก็มีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินโทษแก่ผู้ที่กระทำความผิดตามที่ตนเองพอใจ นอกจากนี้ ก็มีการทะเลาะวิวาทกันขึ้น แล้วเกิดความวุ่นวายในสังคมดังกล่าว เพราะฉะนั้น ถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้ว สถาบันการปกครองก็เกิดขึ้นเพื่อคอยปกป้องคุ้มครองคนดี และคอยตัดสินลงโทษคนที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นผู้คอยตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุนี้ สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้นจากการคัดเลือกของประชาชน โดยประชาชนพร้อมใจกันสละผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษีให้เป็นค่าตอบแทน ซึ่งการที่ประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและมอบอำนาจ ในพระสูตรนี้ไม่ได้ให้เด็ดขาดเหมือนของ ฮอบส์<sup>๕</sup> ถ้าหากว่าผู้ปกครองใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้นคืนมาได้ เพราะคำว่าราชา แปลว่า ผู้ทำความสุขใจพอใจ หรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น มีข้อความในพระสูตรว่า

ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ เพราะเหตุที่ผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติ ดังนี้แล มหาชนสมมติจึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับแรก เพราะเหตุที่ผู้เป็นหัวหน้า เป็นใหญ่ยิ่งแห่งเขตทั้งหลายดังนี้แล อีกพระกษัตริย์ กษัตริย์จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับสอง เพราะเหตุที่ผู้เป็นหัวหน้ายังชนเหล่าอื่นให้สุขใจได้โดยธรรมดังนี้แล อีกพระว่า ราชา จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับสามดังนี้แล...ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ ด้วยประการดังนี้ การบังเกิดขึ้นของพวกกษัตริย์จึงมีขึ้นได้ เพราะอักษรเป็นที่รู้กันว่าเป็นของดี เป็นของเก่าอย่างนี้แล เรื่องของสัตว์เหล่านั้นจะต่างกันหรือเหมือนกัน จะไม่ต่างกันหรือไม่เหมือนกันก็เพราะธรรม

<sup>๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑ / ๖๒ / ๗๑.

<sup>๕</sup> พระมหาธรรมรัต อริยธมโม, " การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก ", วิทยานิพนธ์ ศาสตราครมศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๒, หน้า ๕๙.

เท่านั้น นอกจากธรรมหามีไม่ ดูก่อนวาเสฏฐะและภราทวาชะ ความจริงธรรมเท่านั้น  
เป็นของประเสริฐสุด ในที่ประชุมชนทั้งในปัจจุบันและในภายหน้า<sup>๑๐</sup>

ในพระสูตรตอนนี้แสดงให้เห็นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำมาเป็นลำดับ คือ

- ๑) มหาชนสมมติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสมและสมมติให้เป็นผู้นำของกลุ่มของตนเอง
- ๒) กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา
- ๓) ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม

#### ภาวะผู้นำและความหมายของคำว่าภาวะผู้นำทางพระพุทธศาสนา

เมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง  
ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มแล้ว  
เมื่อนั้นลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ  
ไว้หลายลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ  
ของสมาชิกของกลุ่ม คำนิยามดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่า "ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น  
ผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าปราศจากผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของ  
ภาวะผู้นำของบุคคลจะไม่มี ความหมายเลย"<sup>๑๑</sup> ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น " สติ ปัญญา ความดีงาม  
ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ"<sup>๑๒</sup>  
พระพุทธองค์ตรัสไว้ในโคปาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ผุ่งโค และโคจำฝูง เกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามดังนี้

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำ  
ที่ไปคด ฉนใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้นบุคคลผู้ใดได้สมมติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นประพฤติ  
ไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติเสียหาย แวนแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ  
หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ศีลธรรม เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็  
ไปตรงตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉนใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติ

<sup>๑๐</sup> ที.ปา. ๑๑/๖๓-๖๕/๗๑-๗๓.

<sup>๑๑</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, (New York : Free Press, 1974), pp. 110 -115.

<sup>๑๒</sup> พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๕.



ให้เป็นใหญ่ หากผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม  
ทั้งแวนแคว้น ก็จะอยู่เป็นสุขหากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม<sup>๑๓</sup>

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อความอยู่รอดมีสวัสดิภาพ และสันติสุข  
ของผู้ตามหรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมดโดยเปรียบเสมือนโคจำฝูงและฝูงโค

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกัน  
อย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามที่องค์การหรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>๑๔</sup>

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน  
และยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา<sup>๑๕</sup> จะมีค่าเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับ  
บัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา<sup>๑๕</sup>

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่า  
จะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยการ  
ใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุ  
ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้<sup>๑๖</sup>

ภาวะผู้นำ คือ มารยาท หรือพฤติกรรม ของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ  
เพื่อดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยการใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน<sup>๑๗</sup>

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง การที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ ความสามารถ ใช้สติปัญญา หรือ  
อำนาจอิทธิพลต่างๆ ของผู้นำในการจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรม  
ของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

<sup>๑๓</sup> วจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑ / ๗๐ / ๙๘.

<sup>๑๔</sup> Terry, George R, Principle of Management. 6<sup>th</sup>-ed, (Home Wood, IL : Richard D. Irwin, 1972),  
p. 493.

<sup>๑๕</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น  
จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

<sup>๑๖</sup> กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

<sup>๑๗</sup> วาสนา สุขประเสริฐ, "ภาวะผู้นำของบริหารสตรีโรงเรียนปทุมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ยโสธร", วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,  
๒๕๔๗), หน้า ๑๒.

จากการกล่าวมาทั้งหมดจะพบว่าในทางพระพุทธศาสนานั้นได้อธิบายกรอบแนวคิดเรื่องผู้นำ และภาวะผู้นำเอาไว้อย่างชัดเจนโดยคำว่าผู้นำนั้นหมายถึงผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งจากสังคม โดยที่ผู้นั้นจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำ หรือคุณธรรมจริยธรรมภายในจิตใจโดยพระพุทธศาสนาได้กำหนดหลักการที่จัดเป็นคุณธรรม จริยธรรมของการมีภาวะผู้นำไว้หลายประการ ซึ่งหลักที่จัดเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในและแสดงออก ภายนอกนี้เองที่จัดได้ว่าเป็นศักยภาพหรือความสามารถของผู้นำที่จะมีเหนือผู้อื่น ซึ่งเราเรียกศักยภาพ เหล่านี้ว่า ภาวะผู้นำ และพระพุทธศาสนาได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำนั้นใคร ๆ ก็เป็นได้ แต่การ เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก แต่ก็สามารถที่จะฝึกฝนให้เกิดขึ้นมีขึ้นได้

### ๕. กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธ

กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธ คือ รูปแบบและแผนการที่สร้างผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่จะ มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของ วัตถุประสงค์ของการบริหารของผู้บริหารซึ่งกลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้อง มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น

การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธ ให้กับผู้บริหาร ต้องมีการบริหารกลยุทธ์ที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ของผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมภายในจิตใจ

ขั้นตอนที่ ๒ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ ๓ การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การจึงควรมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)” เพื่อกำหนด เป้าหมาย ทิศทางและอนาคตขององค์การให้ชัดเจนตลอดจนสื่อสารแผนงาน วิธีการ กลยุทธ์ในการ ก้าวสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกคนอีกด้วย หากจะสรุปคุณลักษณะ ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็แบ่งได้ ๗ ข้อดังนี้

**๑. กำหนดทิศทาง :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน มองภาพอนาคต องค์การว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์การจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์การ ด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

**๒. คิดเชิงกลยุทธ์ :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์การ เข้าใจสภาวะของสถานการณ์ว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้นเพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรที่ในวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking) มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก

**๓. มองโอกาสมากกว่าปัญหา :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจังหวะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว

**๔. สื่อสาร :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องสื่อสารทุกรูปแบบ (ทั้ง Hi Tech และ Hi Touch) เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์การทราบเป้าหมายขององค์การคืออะไร องค์การมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปถึงเป้าหมาย องค์การคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้งานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร

**๕. สร้างแรงบันดาลใจ :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจังไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน

**๖. สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ใจเรา เลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่น และเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้อง เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ ตามคำสุภาษิตที่ว่า

ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมา นอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร

**๗. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมี **Superman** ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีม **Team Building** ปีละครั้งแล้ว

## ๖. สรุป

กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้น ต้องให้เป็นผู้ นำ ผู้บริหาร ผู้ปกครองที่เก่งคิด เก่งคนและเก่งงานคือสามารถครองตน ครองคน ครองงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทาง ด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร ก็สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของผู้ตามคือสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์กรให้เกิดขึ้น และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติดีงาม มีระเบียบวินัยงาม มีจิตใจงาม กล่าวคือมีคุณธรรมจริยธรรม มีปัญญางาม พร้อมทั้งมีอำนาจ มีอิทธิพล มีศาสตร์และศิลป์เพื่อที่ชักนำหรือจูงใจผู้ตามคือสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์กรหรือผู้อื่น ให้มาประสานกันและพากันกระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยดีงาม โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามในองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ก้าวนำ ก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนวัฒนาสถาพร

## เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พัฒน์. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.
- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร, ๒๕๔๓.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ผศ.ดร.. การจัดการเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๒.
- พระเทพปริยัติเมธี ผศ.ดร.. ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- พระครูสิริจันทน์วิภู. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- พระมหาธรรมรัต อริยธมโม. "การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักปรัชญาธรรมที่มีในพระไตรปิฎก". วิทยานิพนธ์ ศาสตราคมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตโต. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐.
- วาสนา สุขประเสริฐ. "ภาวะผู้นำของบริหารสตรีโรงเรียนปฐมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด มหาชน, ๒๕๓๘.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน รศ.ดร.. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร : เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโลกบอลโลกซ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยาม บุ๊คส์ จำกัด. ๒๕๕๔.
- Ralph M. Stogdill. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : Free Press. 1974.
- Terry. George R. Principle of Management. 6<sup>th</sup>-ed. Home Wood. IL : Richard D. Irwin. 1972.

