

# ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารในยุคชีวิตวิถีใหม่

รศ.ดร.ลีน งามประโคน

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างรวดเร็ว มาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตามสถานการณ์ของกระแสโลก และการพัฒนาอุตสาหกรรม เป็นเหตุให้การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษา การผลิตบัณฑิตให้สามารถรองรับความต้องการของตลาดแรงงาน และความคาดหวังของสังคม ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาโดยตรง คือ ผู้บริหารการศึกษา ด้วยเหตุนี้พวกเขาต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพสูงในด้านความรู้ ความสามารถ อันเนื่องมาจากการคาดหวังของสังคมสูงที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาเชิงพุทธในสถานการณ์ปัจจุบันต้องอาศัยหลักการทั้งศาสตร์สากลและพุทธศาสตร์มาบูรณาการในการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการพัฒนาตนเองและนำพาองค์กรเพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๓<sup>๑</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีนั้น จะต้องมีการอบรมในวิชาชีพเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการจัดการศึกษา สิ่งที่สำคัญคือต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และมีภาวะผู้นำตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

หลักพุทธธรรมที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษามีมากมายแต่เมื่อมาย้อนศึกษาคำว่าภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ก็จะมองเห็นหลักธรรมที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น จะต้องเป็นผู้ที่ที่ดีคอยกำกับดูแล ผู้นำที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนา คือ ต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ คือ

๑) เมตตา คือ การมีความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งความรักจะเกิดได้ถ้าผู้หนึ่งรู้จักมองในแง่ดี เห็นส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน และรู้จักให้อภัยหลักการข้อนี้เพื่อจะเลือกใช้งานคนอื่นให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคนนั่นเอง

<sup>๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

๒) กรุณา คือ ความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม ผู้นำต้องมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดได้เมื่อผู้นำต้องมีใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น

๓) มุทิตา คือความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เทียงตรงไม่เอนเอียง<sup>๒</sup> หลักการข้อนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ใหญ่ครองใจผู้ทีมงานในองค์กรเพื่อจะนำพาและใช้งานคนอื่นได้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)** ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะโจร ที่กัณดารเพราะสัตว์ร้าย ที่กัณดารเพราะอดอยาก ที่กัณดารเพราะขาดน้ำ ได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉันทิใด พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พินิจพิจารณา ให้ฟังประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนี้พระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงมีพระนามว่า “นายโก” และ “วินายโก” ไฉนจะอย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า ผู้นำ<sup>๓</sup>

**ประเวศ วะสี** ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในสังคมนั้น ๆ<sup>๔</sup>

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาริราช** ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้<sup>๕</sup>

**สมพงษ์ สิทะพล** ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ต้องมีคุณลักษณะที่จะสร้างศรัทธาให้ทีมงานในองค์กรนั้น ๆ ให้ชัดในเป้าหมายที่จะเดินทางในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีหลักการ เป้าหมาย

<sup>๒</sup> พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔), หน้า ๒-๖.

<sup>๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

<sup>๔</sup> ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข”, ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

<sup>๕</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาริราช, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาริราช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐.

กลยุทธ์ในการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่มีอิทธิพล มีความสามารถในการสร้างศรัทธา ในการทำงานและได้รับความร่วมมือร่วมใจจากองค์กรในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังภาพที่ ๑ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ ๑ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล การเปลี่ยนแปลง และมีศรัทธา

### ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่ง เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาก็สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

กวี วงศ์พุด ได้จำแนกผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน ได้แก่

๑. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ ซึ่งแยกได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจอันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครอง อำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน่วยราชการต่าง ๆ

๒) ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคนผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบ

ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นพลังให้สมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นพลังให้สมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓) ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่าง ๆ เกิดจากแรงศรัทธา รัก และเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบพ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

## ๒. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความลำบากบ่าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและขอบสัณฐานลักษณะภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจ เป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อื่นได้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒) ผู้นำแบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยผู้นำประเภทนี้ จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีการกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่มจะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้แนะหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้ง อาจจำเป็นต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะเหนียวหนำย ฉะฉาน สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัย เป็นที่สุด

## ๓. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้อง เชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒) ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายาม

เชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓) ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด<sup>๖</sup>

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำประเภทที่มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ และองค์กรถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีบารมีเรียกว่า มีทั้งพระเดช พระคุณ และมีบารมี ส่วนภาวะผู้นำที่พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ในองค์กรด้วยอำนาจเผด็จการ และเสรีนิยม ไม่ยั่งยืนเพราะใช้อารมณ์มากเกินไป แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กลุ่มองค์กรมีส่วนร่วมกิจกรรม สำหรับภาวะผู้นำที่พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงเป็นผู้นำที่มีความอบอุ่นแบบพ่อปกครองลูกตามสถานการณ์โดยใช้ความรู้ความสามารถเป็นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษา

**สมพงษ์ เกษมสิน** กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภทคือ

**ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่**

๑) ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่ในกลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

๒) ผู้นำเป็นทางการคือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีดังต่อไปนี้

๒.๑ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้

๒.๒ ผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม เช่น มีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดีเฉลียวฉลาดทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓) ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผยเป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น ยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

<sup>๖</sup> กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

๓.๑ ผู้นำแบบใช้พระเดช คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมาย และระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

๓.๒ ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

๓.๓ ผู้นำแบบพอพระคือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพ นับถือ ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

### ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลาเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมเพื่อแสดงว่า มีอำนาจผูกขาดการ แก้ปัญหา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัย ปัญหาใด ๆ ในกลุ่มมีหน้าที่เพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้แสดงข้อคิดเห็นต่าง ๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพที่ดี มีการ ร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

๓. ผู้นำแบบตามสบาย คือผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุมน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบ เป้าหมายของงานไม่แน่นอนไม่มีหลักในการควบคุมและดูแล ผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือ ค่อนข้างต่ำ

### ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบคือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานเป็นไปในลักษณะ ร่วมงานระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อสื่อสารเป็นรูปของการ ติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒. ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ รู้วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัว และหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการไม่มีความเป็นกันเอง ห่างเหิน

๓. ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือ ผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลักดันให้รับตำแหน่งของผู้นำ โดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔. ผู้นำแบบจงใจ คือ ผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็น ใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทาง ความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูงผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕. ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แตกต่างจากผู้นำแบบจงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นไปด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจงใจ

๖. ผู้นำแบบบิดามารดา คือ ผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่ม มีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา<sup>๓</sup>

สรุปได้ว่า ผู้นำดั่งที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นมีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการและภาวะผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการนำองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จนสามารถนำพาองค์กรนั้นดำเนินงานได้ดีและมีความพึงพอใจอย่างยุติธรรม

### คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ความรู้ความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำจนสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์** กล่าวว่าไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

<sup>๓</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.



๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มีมากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้<sup>๘</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวลักษณะผู้นำที่ดีที่นำมาบูรณาการกับหลักพุทธศาสนาได้ ดังนี้

๑. คุณลักษณะ ทางร่างกาย เช่น หน้าตาดี ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากสุขภาพดีและสมบูรณ์

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนมีความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว เช่น มีความฉลาด มีการตัดสินใจแม่นยำมีความรักงานมีความรับผิดชอบ

๔. คุณลักษณะทางสังคม เช่น มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมรับฟังความคิดเห็น มีความซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์กรมีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองคอยชักจูงให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอีกซึ่งประกอบด้วยลักษณะภายนอกได้แก่ บุคลิกลักษณะทางร่างกาย และอุปนิสัยส่วนตัวที่เหมาะสม บุคลิกภายในได้แก่ คุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้คือวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

<sup>๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.



## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาเชิงพุทธ

การพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีนักปราชญ์ทางการศึกษาและทางพระพุทธศาสนาที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจดังนี้

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องสร้างภาวะผู้นำ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้<sup>๙</sup>

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้นจะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้น จะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิจิโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

**สมบัติ บุญประเคน** ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ พยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

<sup>๙</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๘, Ph.D.), *พุทธวิธีในการบริหาร*, หน้า ๓๘ - ๓๙.

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไรจะพูดที่ไหน จะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน<sup>๑๐</sup>

**สุพจน์ วังสินธ์** ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า<sup>๑๑</sup>

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีคุณภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้
๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

<sup>๑๐</sup> สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”, วารสารครูขอนแก่น, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : ๒๐ - ๒๑

<sup>๑๑</sup> สุพจน์ วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓) : ๒๙ - ๓๐

๙. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

๑๐. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## สรุป

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของหลักภาวะผู้นำกับหลักพุทธธรรมได้ดังนี้

ก. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการพบว่า

๑. ภาวะผู้นำต้องพัฒนาตนให้มีคุณลักษณะทั้งร่างกาย จิตใจและมีสุขภาวะทางปัญญาที่ดี

๒. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านเทคโนโลยี

๓. ภาวะผู้นำจะต้องบริหารงานแบบชีวิตวิถีใหม่ โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงยุคชีวิตวิถีใหม่ (new normal in situations)

๔. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ข. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบูรณาการกับหลักพุทธธรรมพบว่า

๑. การสร้างภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

๑) จักขุมา มีปัญญามองการไกล เป็นนักบริหารที่สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิรูโห มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น รู้เท่าการเปลี่ยนแปลงของโลก การจัดการศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนได้ทั้งทางระบบ online and offline ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิคการใช้คน

๓) นิสสยสัมปนโน มีมนุษยสัมพันธ์ดีในการบริหารการศึกษาด้านใช้คนเพื่อจัดการบริหาร การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

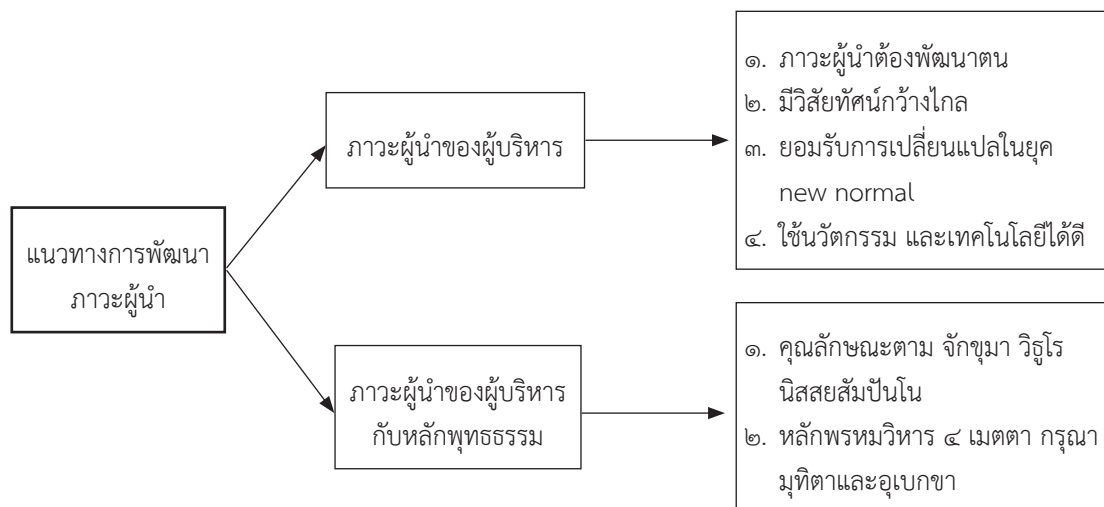
๒. ภาวะผู้นำต้องมีความสามารถในการนำหลักพระพุทธศาสนามาพัฒนาตนและทำงานได้ดี อย่างคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือ

๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกันในการทำงาน ช่วยเหลือด้านกำลังทรัพย์ ใช้งานให้ถูกกับบุคคลที่มีความสามารถกับงาน

๒) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านกรุณา ผู้บริหารควร ให้การช่วยเหลือตอบแทนด้วยความบริสุทธิ์ใจและยุติธรรมเสมอเท่าเทียมกัน ผู้บริหารต้องรับทราบปัญหาของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้ความช่วยเหลือ ตามความเหมาะสม

๓) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านมุทิตา ผู้บริหารควรพลอยยินดีเมื่อบุคลากรได้ตำแหน่งใหม่ หรือ ทำหน้าที่ใหม่ให้เสมอเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติหน้าที่

๔) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านอุเบกขา ผู้บริหารต้องมีใจเป็นกลางในการทำงานหน้าที่มอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความรู้และความสามารถกับงาน ไม่ใช่บุคคลที่ไม่ถูกกับงาน เลือกบุคคลที่ถนัดกับงานเท่าเทียมกัน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเขียนขั้นตอนได้ดังภาพที่ ๒ ดังนี้



ภาพที่ ๒ สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

## บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

ประเวศ วะสี. “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข”. ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). พระในบ้าน. กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์. ๒๕๔๑.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิถีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_. **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๕.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.

\_\_\_\_\_. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔.

ไพฑูริย์ สินลารัตน์. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๑.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”. **วารสารครูขอนแก่น**. ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๔๔.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สุพจน์ วังสินธ์. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๔๓.