# การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การ

ENHANCING LEADERSHIP QUALITIES BASED ON THE BRAHMAVIHARA DHAMMA FOR ORGANIZATIONAL EXECUTIVES

*พุธนิชัย กำจัดภัย*
*Puthnichai Kamjadpai,*
*ชมรมกำนันผู้ใหญ่บ้านอำเภอเมืองสุรินทร์*
*phunnichai1971@gmail.com*

**Received :** June 24, 2025
**Revised :** August 24, 2025
**Accepted:** August 24, 2025

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การ การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยการใช้หลักพรหมวิหาร 4 จะประกอบด้วย เมตตา (ความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น) กรุณา (ความเห็นอกเห็นใจและการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์) มุทิตา (ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น) อุเบกขา (ความเป็นกลางและไม่ยึดติดกับผลกระทบต่าง ๆ) มาช่วยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และพัฒนาความไว้วางใจระหว่างผู้นำและทีมงาน การบริหารที่มีคุณธรรมจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ส่งผลให้ทีมงานมีความสุขและองค์กรเติบโตไปอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การโดยเน้นการบริหารรวมทั้งการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แนวพุทธธรรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้พัฒนาปรับปรุง บทบาทผู้นำ และวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, หลักพรหมวิหาร 4, องค์การ

## Abstract

This article aims to examine the enhancement of leadership qualities among organizational executives through the application of the Brahmavihara Dhamma. Leadership development grounded in the Four Brahmaviharas; Metta (loving-kindness and goodwill toward others), Karuna (compassion and the alleviation of others' suffering), Mudita (sympathetic joy in others' success), and Upekkha (equanimity and impartiality in the face of varying circumstances) provides a moral and practical framework for organizational

management. Integrating these principles into leadership practices enables executives to cultivate positive interpersonal relationships, strengthen trust between leaders and subordinates, and foster ethical organizational cultures. Such leadership not only enhances team members' well-being but also contributes to sustainable organizational growth. The application of Brahmavihara-based leadership thus emphasizes both ethical governance and the cultivation of desirable leadership attributes consistent with Buddhist teachings. The findings of this study may serve as a guideline for executives to refine their leadership roles and act as ethical role models within organizational contexts.

**Keywords:** Leadership, The four Brahmavihara, Organization

## บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีบริบทการพัฒนาหลายอย่าง รวมถึงสถานะของทุนในมิติต่าง ๆ ของประเทศไทยซึ่งยังคงมีหลายอย่างที่ต้องได้รับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการประเมินผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงฉากทัศน์ของการพัฒนาทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในหลากหลายมิติ ตลอดจนจำเป็นต้องมีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่สำคัญหลายประการที่คาดว่าจะส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยต่อไปในอนาคต เพื่อให้สามารถประเมินทิศทางและรูปแบบของเงื่อนไขสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งสถานะของทุนในมิติต่าง ๆ ของประเทศไทยในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง และเตรียมความพร้อมในการปรับตัวท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนมากขึ้นของโลกยุคใหม่ โดยการวางกลยุทธ์การพัฒนาประเทศที่มีจุดเน้น ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบททั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างรอบด้าน เพื่อปรับแก้ไขข้อจำกัดเดิม และใช้ศักยภาพที่มีในการสร้างสรรค์โอกาสที่จะเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างเท่าทัน เพื่อให้เกิดการกระจายประโยชน์ที่เกิดขึ้นไปยังภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศได้อย่างเท่าเทียมและเป็นรูปธรรม (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) สิ่งต่างๆ เหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ความเป็นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จและพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กรให้มีความก้าวหน้า ผู้นำจึงต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะนำทีมหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการบริหารงาน ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำมิใช่เป็นการเชื่อมต่อการสื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างคนกับคน และยังหมายถึงการค้นหาแนวทางใหม่ในการเป็นผู้นำ กล่าวคือ แนวทางต่างๆ ในการกระตุ้นพนักงานที่แทบไม่ได้พบกันทุกวัน แนวทางใหม่ ๆ ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารงานในองค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่เพียงเท่านั้น การบริหารงานภายในของแต่ละองค์การ บุคลากรต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานมีศักยภาพเต็มที่ สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ (พันทิวา สุพัฒนาภรณ์, 2556, น. 1).ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์การ ทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาต่อพนักงานในองค์การเพื่อให้เข้าใจนโยบาย และปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ลักษณะภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ รูปแบบผู้นำที่ดี มีศักยภาพในการทำงานมีผลทำให้บุคคลากร พนักงานในองค์การ ให้การยอบรับในตัวบุคคลนั้นๆ แต่ในปัจจุบันนี้ประสบการณ์การทำงานของหัวหน้างาน ความรู้ ความสามารถด้านการจัดการ การบริหารงานยังไม่เพียงพอ ทำให้การออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ไม่สามารถกระตุ้น หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทิมมิกา เครือเนตร, 2554) ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่ดี ที่จะช่วยทำให้บรรยากาศการทำงานภายในองค์การเป็นอย่างมีความสุข หากบุคคลากรได้รับแรงจูงใจที่ดีและเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยมุ่งมั่นตั้งใจ มีความสุขกับการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์การเกิดผลผลิตในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

เนื่องจากในปัจจุบันองค์การ มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น มีบุคลากรเพิ่มมากขึ้น การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี ดังนั้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับการปฏิบัติงานราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลสลักได เป็นไปด้วยความมีระเบียบเรียบร้อยถูกต้องรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานได้ทราบและเข้าใจการปฏิบัติงานขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ในทิศทางเดียวกันและเป็นเครื่องมือในการกำกับพฤติกรรมการอยู่รวมกันของบุคลากรในองค์กรให้เป็นแบบแผนเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน การให้ความดีความชอบ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้วยความซื้อสัตย์ สุจริต โดยยึดหลักธรรมมาภิบาลมีการกำหนดมาตรฐานการจัดระเบียบให้กับองค์กร การสร้างคุณธรรมจริยธรรมภายใน

องค์กร และการสร้างขวัญและกำลังให้แก่พนักงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปลูกจิตสำนึกในการรักองค์กร

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การนั้นเป็นอย่างมาก ดังนั้น ภาวะความเป็นผู้นำ จึงเป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ผู้ทีจะต้องรับผิดชอบ ในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ จะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้นำทุก ๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เป็นที่รักและศรัทธา หลักพรหมวิหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้บริหาร มี 4 ประเภท คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นคำสอนสำคัญที่มุ่งส่งเสริมการสร้างสรรค์สังคมเป็นหลักธรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่นทั้งมนุษย์และสรรพสัตว์ และพรหมวิหารทั้ง 4 ข้อ จะต้องประสานกลมกลืนกัน เพราะถ้าขาดเพียงข้อใดข้อหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดความบกพร่องทางสังคมอย่างแน่นอน เช่น เมื่อคนมีน้ำใจต่อกัน มีเมตตา กรุณา และมุทิตาต่อกัน ก็มีความอบอุ่น มีความสุขในการอยู่รวมกัน แต่ข้อเสียจะเกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากมนุษย์จำนวนหนึ่งจะชอบหวังพึ่งพาผู้อื่นเสมอโดยคิดว่าถ้าเราเดือดร้อนก็ไปหาผู้ใหญ่ ไปหาญาติ เมื่อเป็นเช่นนี้มนุษย์ส่วนมากจะเกิดความเกียจคร้าน ประมาท ขาดความรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้ อุเบกขา จึงเป็นจุดถ่วงดุลยภาพในสังคมหรือเป็นหลักประกันที่สำคัญ (สมเด็จพระมหาวีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร), 2518, น.373. )

ดังนั้น “การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การ”โดยเน้นการบริหารรวมทั้งการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึ่งประสงค์แนวพุทธธรรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้พัฒนาปรับปรุง บทบาทผู้นำ และวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

## หลักพรหมวิหาร 4

### ความหมายของพรหมวิหาร 4

กิตติทัศน์ ผกาทอง (2551) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 คือ หลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำดุจพรหม คือบุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (2549) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2553) ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร ไว้ว่า เป็นธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้เป็นใหญ่เท่านั้น ทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคน เพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐบริสุทธิ์

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (2546) พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

**สรุปได้ว่า** พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างบริสุทธิ์เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข ช่วยให้พ้นทุกข์ พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้นำและภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), (2549) ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่าในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมีและทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจการให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมพิศ วิชญวิเชียร (2542) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริง หรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหา และเป็นผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ มีการจัดการและพัฒนาบุคลากร ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), (2548) ได้กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่านายสารถีที่ดี คือผู้ที่สามารถขับรถเทียมม้าให้สามารถบรรทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารถีที่ดีสามารรถ หรือนายวงดนตรีที่ดีคือ ที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุข หรือให้บรรเลง

เพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถกล่าวคือ มีสภาวะเป็นผู้นำสูง ฉันใด หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิ์ภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีคือมีประมุขศิลป์สูง ฉันนั้น

**สรุปได้ว่า** ผู้นำต้องมีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารต่อการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

**ความหมายของภาวะผู้นำ**

ประเวศ วะสี (2542) ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครรลองที่ต้องการซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ

ทองใบ สุดชารี (2543) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมพงษ์ สิงหะพล (2547) ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง

**สรุปได้ว่า** ภาวะผู้นำการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะต้องทำให้การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ ยอมรับของคนในกลุ่ม

**ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ**

ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานทำให้องค์บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมี นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

Dessler (2004, pp.256-258) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี 6 ประการ ดังนี้

1) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ

2) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตามและจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

3) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

4) เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

5 มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

6) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

Gomez-Mejia and Balkin กล่าวถึงคุณสมบัติและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีว่า ได้แก่

1) เป็นผู้ที่มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย

3) เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility skils) และสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

4) เป็นผู้มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skill:) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน (Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, 2002, p. 287).

**ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้นำและภาวะผู้นำ**

**1) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)**

(1) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโฮไอโฮ (Ohio State Studies) มหาวิทยาลัยโฮไอโฮได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำ
สามารถอธิบายได้ 2 ปัจจัย คือ

- ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ และมีความอบอุ่น

- ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งที่การจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Ralph Stogdill and A.E. Koons, 2004, p. 300.)

**2) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะผู้นำทั้งทางกายและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นความพยายามของนักจิตวิทยาและนักศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำนำไปใช้เป็นปัจจัยในการสร้างอำนาจ และอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามต้องการ ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ ต้องอาศัยวิธี 2 ประการคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับลักษณะของบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำ

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ
การศึกษาส่วนมากใช้วิธีแรก เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากล
ซึ่งสามารถนำไปใช้บ่งชี้ผู้นำได้ทั่วไป (รุงชัชดาพร เวหะชาติ, 2556, น. 258)

**3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป**

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ 198. เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรมมาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิง

วัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำเชิงปฏิรูปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ เช่น แบส (Bernard M. Bass, 1985, p.474.)ได้ค้นพบแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิด ของเบิร์นส์ซึ่งแบสส์ กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลตามความคาดหวัง ผู้นำต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะรวมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

จากสภาพแวดลอมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ที่มีการแข่งขันเพื่อเชิงความเป็นเลิศเป็นวิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป (Burns) เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Transformational Leadership Theories) (Burns) เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน(Leadership Theories) อธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานชัดเจน และให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายามบรรลุตามเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนเป็นการช่วยให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ

เบิร์นส์ กล่าวสรุป คุณลักษณะของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

**4) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้อธิบายถึง Transactional Leadership และTransformational Leadership ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบ Transactional จะให้แนวทางและจูงใจผู้ร่วมงานไปในทิศทางที่เป้าหมายของภารกิจหรือองค์การได้กำหนดไว้โดยการอธิบายบทบาทและภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนผู้นำแบบ Transformational จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเอง เพื่อ

ประโยชน์ขององค์การ ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาค่านิยม(Value) ความเชื่อ (Belief) และความต้องการ (Needs) ของผู้ร่วมงาน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2558, น. 368.)

ศิริพร พูนชัย (2557) กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

## การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

1.ด้านเมตตา ผู้นำต้องมีความปรารถนาดี มีไมตรีจิต มีความปรารถนาดี รักใคร่และห่วงใยประชาชน มีการสนับสนุนโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน มีเมตตาเป็นผู้ให้และเสียสละ มีการสั่งการหรือการอำนวยการด้วยเมตตา

2.ด้านกรุณา ผู้นำต้องช่วยเหลือเกื้อกูล มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการสนับสนุนในสถานการณ์ยากลำบาก มีความรักความสามัคคีและความเอาใจใส่บุคลากร มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากร มีความตระหนักในความปรารถนาให้คนอื่นพ้นทุกข์

3.ด้านมุทิตา ผู้นำต้องมีความยินดีกับผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดีเสมอ ลดความรู้สึกของความอิจฉาและความขัดแย้ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการยินดี ไม่มีมุมมองต่อคนอื่นในเชิงลบ ผู้บริหารที่คอยแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยินดีกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ

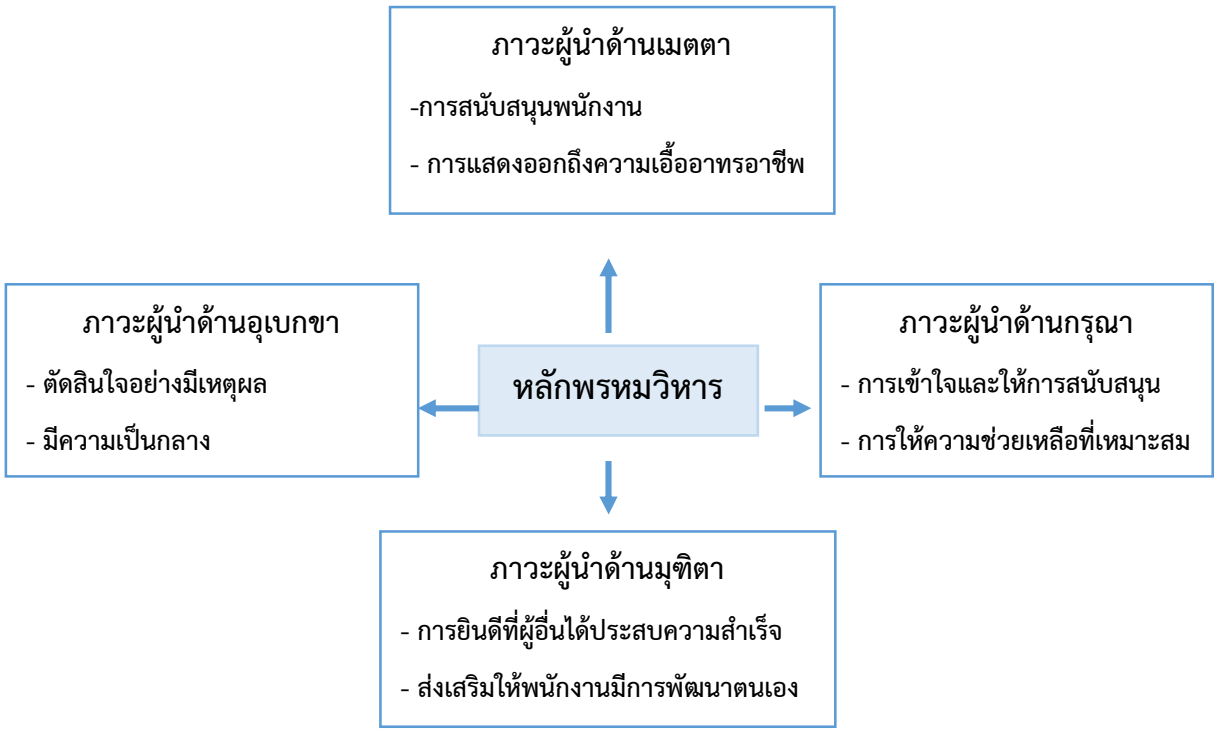
4.ด้านอุเบกขา ผู้นำต้องมีความวางใจเป็นกลาง ผู้นำที่ใช้วิสัยธรรมนำวิสัยทัศน์ ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม ไม่มีอคติสร้างบรรยากาศที่สงบและไม่ตึงเครียดในการทำงาน ส่งเสริมความหลากหลายและการทำงานร่วมกันมีภาวะผู้นำที่ดีไม่ว่าจะเป็นการวางตัวกิริยามารยาทที่ดี (พระมหาพจน์ วชิรญาโณ, 2567 น. 134-146)

ดังนั้น การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ด้านเมตตาผู้บริหารที่มีเมตตาจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความอบอุ่น ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานให้น่าเชื่อถือและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ตัวอย่างเช่น การให้การสนับสนุนและเข้าใจปัญหาของพนักงานในช่วงที่เขา

เผชิญกับความยากลำบาก ด้านกรุณา ผู้นำที่มีกรุณาจะไม่เพียงแต่ตระหนักถึงปัญหาของพนักงาน แต่จะมีความพยายามในการหาทางออกและให้การช่วยเหลือ การแสดงออกถึงกรุณาในการบริหารสามารถช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กรและเสริมสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำและทีมงาน ด้านมุฑิตา ผู้บริหารที่มีมุทิตาจะมีทัศนคติที่เป็นบวกในการสนับสนุนให้พนักงานเติบโตและประสบความสำเร็จ หากผู้นำแสดงออกถึงความยินดีในความสำเร็จของทีมงาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ และสามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานได้ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารที่มีอุเบกขาจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีความรอบคอบและเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างสมดุล การมีอุเบกขาช่วยลดการเกิดความขัดแย้งในองค์กรและทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## องค์ความรู้ที่ได้รับ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมในพระพุทธศาสนานั้น เป็นแนวทางที่ช่วยพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมและสามารถจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย 4 หลัก คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในองค์กรได้ดังนี้




**แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ**

**1. เมตตา - ความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น**

ผู้นำที่มีเมตตาจะแสดงความห่วงใยและดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน มีการแสดงออกถึงความสนใจในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน การแสดงเมตตาจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับองค์กร โดยช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและทีมงานให้มีความใกล้ชิดและเปิดกว้างต่อการสื่อสาร เช่น การสนับสนุนพนักงานให้เติบโตในสายอาชีพและพัฒนาความสามารถของตนเอง การแสดงออกถึงความเอื้ออาทรและความเข้าใจในทุกสถานการณ์

**2. กรุณา ความเห็นอกเห็นใจและการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์**

การมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นเมื่อพวกเขาเผชิญกับความยากลำบาก และมีความปรารถนาให้พวกเขาพ้นจากความทุกข์ ผู้บริหารที่มีกรุณาจะให้ความสำคัญกับปัญหาของพนักงานและพยายามหาวิธีช่วยเหลือในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ๆ เช่น การเข้าใจและให้การสนับสนุนพนักงานที่เผชิญกับปัญหาทางส่วนตัวหรือในงาน การให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ไปได้

**3. มุทิตา ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น**

การยินดีในความสำเร็จของผู้อื่นและไม่รู้สึกอิจฉาริษยา ผู้บริหารที่มีมุทิตาจะยินดีในความสำเร็จของพนักงานทุกคนและส่งเสริมให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ผู้นำที่มีมุทิตาจะไม่เพียงแต่เฉลิมฉลองความสำเร็จของตนเอง แต่ยังสนับสนุนให้ผู้อื่นเติบโตและประสบความสำเร็จด้วย เช่น การยินดีและให้การยอมรับเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ การส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองและร่วมมือกันในการสร้างความสำเร็จ

**4. อุเบกขา ความเป็นกลางและไม่ยึดติดกับผลกระทบต่าง ๆ**

การรักษาความเป็นกลางและไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวหรืออารมณ์มีผลต่อการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำที่มีอุเบกขาจะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างรอบคอบและมีความสมดุลในการตัดสินใจทุกครั้ง โดยไม่ถูกผลกระทบจากอารมณ์หรือความคิดเห็นส่วนบุคคลมาบิดเบือนการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมไม่ว่าจะในสถานการณ์ที่ยากลำบาก การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรด้วยการมีท่าทีเป็นกลางและไม่เลือกข้าง

## สรุป

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างบริสุทธิ์เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และภาวะผู้นำการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะต้องทำให้การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเป็นการพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรม และสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา หลักพรหมวิหารธรรมช่วยพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมและความเข้าใจในผู้อื่น การใช้หลักเมตตา, กรุณา, มุทิตา และอุเบกขาในการบริหารองค์กรจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและทีมงานจะเต็มไปด้วยความเคารพและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

กิตติทัศน์ ผกาทอง. (2551). *ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ.* กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ทองใบ สุดชารี. (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,

ทิมมิกา เครือเนตร. (2554). "*ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ปจำกัด*" วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์,

ประเวศ วะสี. (2542). "*ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไขในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.

*แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ* ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม). (2549). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ.* กรุงเทพมหานคร: นิติการพิมพ์.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีในการบริหาร.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก.

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร. (2553). *พุทธบริหาร.* นนทบุรี: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.

พระมหาพจน์ วชิรญาโณ. (2567). ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลศาลาครุ อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธา. *วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ*. 7(6). (พฤศจิกายน–ธันวาคม): 134-146

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). (2548). *หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มงคลชัยพริ้นติ้ง.

พันทิวา สุพัฒนาภรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรกรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ ดส์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์. คณะภาษาและการสื่อสาร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์.

รุงชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* พิมพครั้งที่ 5. สงขลา: เทพการพิมพ์.

ศิริพร พูนชัย. (2557). *ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership).* กรุงเทพมหานคร: กองการศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2544). *วิสัยทัศน์ขุนคลัง.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.

สมเด็จพระมหาวีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร). (2518). *บทสร้างนิสัย*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทแสงฟ้า จำกัด.

สมพงษ์ สิงหะพล. (2547). *ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร*. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา,

สมพิศ วิชญวิเชียร. (2542). *เป็นหัวไม่ใช่หาง*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

Bernard M. Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York:Free Press.

Gary Dessler. (2004). *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. 3 rded..New Jersey: Pearson Education, Inc.,

Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin. (2002).Management, New York : McGraw-Hill Book Company.

Ralph Stogdill and A.E. Koons. (1965). *quoted in Dessler Gary, Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3" ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc.