



ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการขับเคลื่อนพัฒนา The Buddhist leadership with proactive development

พระเมธีวชิรภูษิต*

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก และภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาตามหลักการภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติภายในของผู้นำหรือหัวหน้าที่แสดงออกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ชี้แนะ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เป็นกลไกการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้อื่นสามารถที่จะยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาท และหน้าที่ในการวางแผน และนโยบายบริหารงานของกลุ่มหรือองค์กรให้มีการประสานความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรที่ได้วางไว้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบ่งออกเป็น ๔ ทฤษฎี กล่าวคือ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปในทฤษฎีทั้งหมดนี้ ทฤษฎีท้ายสุดมีลักษณะที่โดดเด่นที่สุดเพราะเป็นการบูรณาการทฤษฎีต่างๆ เข้าด้วยกันในส่วนภาวะผู้นำตามแบบฉบับของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ทรงใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบของพุทธวิธีทรงนำพุทธสาวกและมวลมนุษยย์สู่ความหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวง โดยการปฏิบัติตนตามแนวทางที่ทรงตรัสรู้ด้วยศีล สมาธิและปัญญา ไม่มีความสุขใดยิ่งใหญ่ไปกว่าการปล่อยวางและการสละตนอยู่ในหลักธรรม การลดละซึ่งความโลภ ความโกรธและความหลง ไม่ตกอยู่ภายใต้การจ้องจ้ำของสังคัม ย่อมเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้โลกนี้มีความน่าอยู่ขึ้น พระองค์ทรงวางแนวทางในการปกครองด้วยรูปแบบธรรมาธิปไตย เป็นการปกครองโดยถือธรรมเป็นใหญ่ ถือความถูกต้องเป็นหลัก เป็นกัลยาณมิตรของสรรพสัตว์ทั้งหลาย ต้องปฏิบัติต่อทุกคนด้วยบรรทัดฐานแห่งหลักธรรมด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถนำพาวงศ์กรและสมาชิกไปในทางที่ถูกต้องโดยไร้อคติ และพระองค์ทรงได้มอบพระธรรมวินัยและบทบัญญัติต่างๆ เป็นมรดกเพื่อสืบทอดเป็นพระศาสนาแทนพระองค์สืบมา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, การพัฒนา

* นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



Abstract

A leader in the leadership based upon Western theory and Buddhist principles must lead and persuade all controlees performance their work with enthusiastic and happy to do it that will reach a goal. Good leader should have a characteristic of a good role model, good thinking, good decision-maker which be able to plan and manage all things in his or her organization, building a good team work which to accomplish organization's goal. Theory of leadership divided in 4 theories as followers: Trait Theories, Behavioral Theories, Situational leadership Theories, and Transformation Leadership Theories. The most integrated and an outstanding theory is Transformation Leadership. The Leadership based upon the Buddhist Principles consisted of Buddhism leadership characteristics and qualities according to the Buddha, he led his followers and all mankind to be free of misery complying themselves with Buddha's enlighten guidelines with virtue, concentration and intellect. Buddhism is introduced to the practice and procedure in order to attain enlightenment. No happiness is equal letting oneself on and maintaining their composure in the whole body, speech and mind. The Buddha has introduced Dhamma-oriented democracy referring to the Dhamma-based governance which essentially accounts for righteousness, brotherhood and equality to lead to organizational success. He has conferred the Dhamma and the Vinaya as heritage to the world and all mankind.

Keywords; Buddhist leadership, Development

๑. บทนำ

ถึงแม้ว่าหลายคนจะมองว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ หากแต่ในความเป็นจริงหากมนุษย์ยังมีได้ผ่านกระบวนการขัดเกลามนุษย์ก็ยังคงถือว่าเป็นเพียงปฏุชนหรือ คนที่ยังคงหยาบหนาด้วยกิเลส พร้อมทั้งต้องวนเวียนอยู่ในวัฏจักรแห่งความรัก โลภ โกรธ หลง ซึ่งเป็นปัจจัยส่งผลให้มนุษย์มีความกระต้างหยาบเมื่อกิเลสพอกพูนนานนับวันยิ่งขึ้นมนุษย์ก็เริ่มเกิดการเบียดเบียน แ่งแย่งแข่งขัน ไหว่คว้าว่ช่วงชิง จนนำมาสู่ความสับสนวุ่นวายดังที่เกิดขึ้นในหลายๆ สังคม



พระบรมศาสดาแห่งพระพุทธศาสนาได้ค้นคิด ทดลอง ด้วยความมานะบากบั่น ก่อนที่จะค้นพบหลักพุทธธรรมที่นำมาสอนสั่งเพื่อเป็นการขัดเกลา ชะล้างกิเลสมูลที่เกาะกินจิตใจของมนุษย์ให้ผุ่กร่อนแล้วพระองค์ท่านทรงสอนให้มนุษย์หมั่นทำแต่ความดีและละเว้นความชั่ว และชำระจิตใจให้ใสบริสุทธิ์ ดังปรากฏเป็นหลักฐานชิ้นสำคัญในพุทธโอวาทปาติโมกข์

ในการกระทำทั้งสามประการนั้น มนุษย์จำต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่มีจิตใจสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการปฏิบัติ โดยเฉพาะแล้ว การปฏิบัติที่เป็นการพัฒนามนุษย์นั้น พระพุทธองค์ได้ทรงให้หลักไตรสิกขาอัน ได้แก่ ศีล หรือการฝึกด้านพฤติกรรม สมาธิหรือการฝึกด้านจิต และปัญญาหรือการพัฒนาให้เข้าถึงความจริงด้วยการคิดไตร่ตรอง เพื่อให้บุคคลก้าวขึ้นไปสู่การเป็นมนุษย์อย่างมีความสมดุล โดยมีองค์ธรรมพื้นฐานที่จะเป็นรากฐานนำไปสู่ความสำเร็จ คือ หลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา^๑ ซึ่งเป็นหมวดหนึ่งในโพธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ถือเป็นกระบวนการฝึกมนุษย์อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งจะส่งผลให้กลายเป็นมนุษย์ที่อยู่เหนืมนุษย์ด้วยกันเอง ถือเป็นวุฒิภาวะที่ผู้นำจะต้องแสดงออกมาเพื่อให้เกิดผลหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ที่อยู่รอบข้าง^๒ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ภาวะผู้นำมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตัวหรือความสามารถพิเศษบางอย่างที่คนรอบข้างไม่มีและเป็นที่ยอมรับ รวมถึงยังเป็นผู้ที่ผ่านการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรืออาจเป็นผู้ที่ถึงพร้อมทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนความต้องการของคนหรือสนองตอบความต้องการของคนได้

พุทธพจน์กล่าวไว้ว่า "เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันทใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใดได้รับการสมมติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นมีความประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะประพฤติชั่วเสียหาย แฉวันแฉวันทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองไร้ธรรม

เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันทใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใดได้รับการสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นมีความประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะพลอยดำเนินตาม ทั้งแฉวันแฉวันก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม"^๓

^๑พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสื่อตะวัน จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๐.

^๒วิโรจน์ สารรัตน์, ภาวะผู้นำ : หลักการและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, ๒๕๓๙), หน้า ๕๓๓.

^๓อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕ - ๑๑๖.



จากพุทธพจน์ข้างต้นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีผลต่อความอยู่รอดและสวัสดิภาพของผู้ตาม และผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม^๔ หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมแล้วย่อมทำให้ผู้นำนั้นขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่นั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ทำให้ได้รับการยอมรับ นับถือจากบุคคลองค์กรและสังคมต่างๆ ไป

การจะพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาที่มีการฝึกฝน (Training) เพื่อเพิ่มความถนัดหรือพัฒนาทักษะ มีการให้การศึกษา (Educating) เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ เพื่อที่จะได้มีโลกทัศน์ มีวิสัยทัศน์ และมีมโนทัศน์ที่เหนือกว่าคนอื่นเขา

๒. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทรรศนะที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศ ดังนี้

ภาวะผู้นำในมิติแรก หมายถึง คุณสมบัติซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man Theories) ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^๕ หรืออาจหมายถึงศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อปฏิบัติการและดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้^๖ ถือเป็นศิลปะเฉพาะตัวในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถด้วยความกระตือรือร้นและเป็นความสามารถในการที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน^๗

ภาวะผู้นำในมิติที่สอง หมายถึง การอาศัยเหตุและปัจจัยตามทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ที่เชื่อว่าผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ว่ามีความสามารถ

^๔เปรม ติณสูลานนท์, พล.อ., *แนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารภาครัฐ*. แหล่งที่มา : <http://www.nesgc.go.th/transparency/webbord/> [๑๕ มีนาคม ๒๕๕๘].

^๕พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^๖กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

^๗นายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๗.



แก้ไขสถานการณ์ในยามวิกฤตได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติการและ
 อำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย^๕ ถือเป็น
 ความสัมพันธ์ที่ให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ และปรารถนาที่จะปฏิบัติตาม^๖ และ
 เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่มที่ดำเนินการไปในทิศทางและ
 วิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ^๗

ภาวะผู้นำในมิติที่สาม หมายถึงการประยุกต์จากสองมิติข้างตามทฤษฎีบุคคล
 สถานการณ์ (Personal Situational Theories) มารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นสืบ
 เนื่องจากลักษณะพิเศษของผู้นำและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ และพฤติกรรมของ
 ผู้นำรวมถึงของผู้ตามที่จะชักนำและถูกชักนำให้ทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
 ร่วมกัน (Shared Goal) ถือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม
 (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared
 Purposes)^๘ และเป็นพฤติกรรมที่สามารถผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไป
 ตามเป้าหมาย และครองที่ถูกต้อง ในบางครั้งอาจจะหมายถึงความกล้าหาญ
 ความสามารถในการโน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจในสถานการณ์หนึ่ง
 สถานการณ์ใดด้วย^๙

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกต์ใช้ความรู้
 ความสามารถ จนก่อให้เกิดอำนาจ อิทธิพล หรือเกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือ
 ชักนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตาม
 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์หรือความเป็น
 ปัจเจกบุคคลที่แสดงออกถึงคุณลักษณะในด้านต่างๆ ขณะเดียวกันความเป็นผู้นำบางครั้งยัง
 ต้องอาศัยสถานการณ์ อาศัยบทบาทหรือความคิดหรือวิถีคิดของแต่ละบุคคลได้แสดง
 ออกมาในแต่ละช่วงเวลาต่างๆ ด้วย ส่วนภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรม

^๕ กวี พงศ์พัฒน์, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี,
 ๒๕๓๖), หน้า ๑๗.

^๖ เถาว์ลัย นันทภักดิ์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหา
 วิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

^๗ ปรีชา เวสราวัช, ผู้นำองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^๘ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนอักษรพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

^๙ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, วิสัยทัศน์บุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ,
 ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.



และสัญชาตญาณหรืออาจจะอาศัยสถานการณ์ เวลา โอกาส หรือสภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะสำหรับการบริหารจัดการและเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมที่แสดงออกผ่านรูปแบบการใช้อำนาจ อิทธิพลหรือรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้ภารกิจงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้าขาดซึ่งภาวะผู้นำจะโดยกำเนิดหรือรูปแบบอื่นใดก็ตามจะส่งผลให้ประสิทธิภาพแห่งการบริหารจัดการพานพบกับความล้มเหลว โดยที่ผู้นำไม่อาจที่จะนำพาองค์กรขับเคลื่อนไปบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดที่ได้ตั้งไว้มีทฤษฎีที่ปรากฏไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ^{๑๓} ดังนี้

๑) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้สรุปทฤษฎีทางภาวะผู้นำไว้ ๖ ทฤษฎี ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางกายภาพ (physical traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits) การศึกษาลักษณะทางกายภาพนั้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่อง ลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม โดยทฤษฎีทางภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับเรื่องข้างต้นจากการศึกษาพบว่ามีถึง ๖ ทฤษฎีดังนี้ ๑) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ๒) ทฤษฎีสี่สิ่งแวดล้อม (Environmental Theories) ๓) ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) ๔) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ๕) ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories) และ ๖) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)

๒) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ ๒ จนถึงประมาณปี ค.ศ. ๑๙๖๗ เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีข้อบกพร่องทางด้านต่างๆ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้มี ๒ แบบ คือ แบบที่ ๑ ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership functions) และแบบที่ ๒ ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) โดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่สำคัญ ๒ ประการ คือหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (task-related) ได้แก่ การเสนอวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (group maintenance) เช่นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่มส่วนการศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือการศึกษาวิธีการจัดการกับ

^{๑๓} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, *ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๘๐-๘๔.



ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือแบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (employee-oriented style)

๓) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ อาร์โนลด์ และเฟลแมน (Arnold and Feldman) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ ปีทศวรรษที่ ๑๙๖๐-๑๙๘๐ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (best way) เหมาะกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม ๓ แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ ๒ มิติมาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆของสถานการณ์อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่นบรรยากาศองค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้นซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มีทฤษฎีสำคัญๆที่ควรศึกษา คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler), ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House), ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด Hersey & Blanchard เป็นต้น^{๑๔}

๔) ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้น ยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

๔. การพัฒนาบุคคลเพื่อก้าวไปสู่ความผู้มีภาวะผู้นำ

การพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำจำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาหลายด้าน เป็นต้นว่า ต้องมีการฝึกฝน (Training) เพื่อเพิ่มความถนัดหรือทักษะ ความสามารถในการทำงาน ต้องให้การศึกษา (Educating) หรือความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในโลกทัศน์ มีวิสัยทัศน์เกิดมโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของการปฏิบัติงาน ก็เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

กระบวนการความรู้ที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model^{๑๕} ถือเป็นกระบวนการสร้างความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสามารถสื่อสารพัฒนาความรู้และแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิด

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๕-๑๐๔.

^{๑๕} Hideo Yamazaki : อ่างโน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพฯมหานคร : จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.



ความได้เปรียบในการแข่งขัน Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวม และถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)^{๑๖} เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้กับผู้ใช้นั้น กระบวนการหลักๆ ที่สำคัญ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Acquisition) การจัดเก็บ และให้ความรู้กลับคืน (Knowledge Storage and Retrieval) การใช้ความรู้ (Knowledge Usage/Utilization) การถ่ายทอดความรู้, การเผยแพร่ความรู้, การให้แบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer, Distribution, Sharing) การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation) และการสร้างกลยุทธ์ SWOT Analysis ให้เกิดประสิทธิภาพ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์การ (Weaknesses) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการพัฒนาบุคคลเพื่อควมามีภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เป็นลักษณะแบบการไหลเวียนต่อเนื่องของความรู้ตามวงจรการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ระหว่างบุคลากรกับบุคลากร บุคลากรกับองค์การหรือบุคลากรกับภายนอก การจัดการความแตกต่างด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความเข้าใจ (Understanding) ด้านทักษะ (Skill) ด้านทัศนคติ (Attitude) และด้านคุณค่า (Value) จากนั้นจะเกิดการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์เป็น Strategic Based Development Program เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้ตรงกับความจำเป็น การพัฒนาการเรียนรู้เข้ามาประยุกต์ใช้จากระดับการรับรู้ สู่การเข้าใจการวิเคราะห์ได้ สังเคราะห์เป็น โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) พัฒนาการไหลเวียนของ Tacit และ Explicit Knowledge ให้เป็นฐานความรู้ที่สำคัญในการไต่ระดับความรู้จากข้อมูล ไปสู่สารสนเทศที่จำเป็นไปสู่การมีความรู้ และการตผลึกทางปัญญา เป็นภูมิปัญญา ซึ่งก็ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสม โดยสอดคล้องกับการเลื่อนขั้นของบุคลากรในองค์การจากระดับขั้นปฏิบัติการไปสู่ชั้นบริหารระดับสูง

๕. การพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงความเป็นคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และประเสริฐ และนำความสมบูรณ์ประเสริฐนั้นสู่ความเป็นผู้นำที่สามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้วยโดยอาศัยการศึกษาฝึกอบรมที่เรียกว่า "การพัฒนาหรือ

^{๑๖}ปรัชญา ชุมนานเสียว, *ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. แหล่งที่มา : <http://www.coil-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.Shtm> [๗ กันยายน ๒๕๕๗].



ภาวนา" และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ ซึ่งโยงใยกับสภาวะจิตใจของมนุษย์กับธรรมชาติ การมีจิตวิญญาณแห่งพุทธทำให้เกิดปัญญาแตกฉาน ทั้งนี้จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องเท่านั้น

การพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเป็นประโยชน์ส่วนตน การพัฒนาคนเป็นประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนางานเป็นทั้งประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ผู้อื่น การพัฒนาด้านพฤติกรรมของตน คน งาน ให้เจริญก้าวหน้าบนพื้นฐานศักยภาพที่สั่งสมมาแล้วในอดีตกาลในการพัฒนาด้านกาย จิต ปัญญา กระบวนการวิธีการพัฒนาในทางพระพุทธศาสนาด้วยหลักกรรมฐาน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะพัฒนาการบุคคล ที่จัดลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา จนบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ชั้นโลกียะ ทั้งหมดเป็นกระบวนการย้อนกลับเมื่อยังไม่ถึงฝั่ง และชั้นโลกุตตระผู้ไปถึงฝั่งแล้วและการไม่กลับมาอีก

หลักการพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำในองค์การพระพุทธศาสนา ได้มีการแบ่งระดับผู้นำเป็นขั้นตามภูมิธรรมที่ได้ ในชั้นโลกุตตระนั้นพระพุทธเจ้าซึ่งเป็นผู้ผู้นำในระดับโลกเป็นขั้นสูงสุดเป็นอุคฆฏิตัญญบุคคล เป็นบุคคลผู้รู้แจ้ง โดยไม่มีผู้ใดสั่งสอนเป็นผู้หลุดพ้นจากการศึกษาได้แล้วเป็นผู้นำมนุษย์ เทวดา เป็นต้น ชั้นปัจเจกพุทธเจ้าคือ พระพุทธเจ้าประภทหนึ่ง ซึ่งตรัสรู้เฉพาะตัว มิได้สั่งสอนผู้อื่นผู้เปลี่ยมแล้วซึ่งความหมตกิเลสแห่งตนไม่สามารถสอนผู้ใดได้ เปรียบเช่น วิปจิตัญญบุคคล จึงเป็นผู้นำระดับสูง และพระอริยสาวก อริยะสาวิกา^{๑๗} คือ สาวกผู้เป็นพระอริยสาวก ผู้บรรลุธรรมวิเศษ มีโสดาปัตติมารค เป็นต้น

ขณะเดียวกันสาวกของพระพุทธเจ้าผู้เป็นอริยะ เป็นผู้รู้ที่สามารถเฉพาะทางในเอตทัคคะ และพระสาวกหรือพุทธสาวก^{๑๘} คือ สาวกของพระพุทธเจ้า ผู้ฟังคำสั่งสอนปฏิบัติตามเปรียบเช่น เนยยะบุคคล ระดับกลาง ทั้งหมดเป็นผู้พัฒนาตนแล้วด้วยดี เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้นำ และเป็นผู้ปกครองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการไปตามระดับความรู้ความสามารถและภูมิธรรม อันมีพระศาสดาผู้นำศาสนจักรทางพระพุทธศาสนา และเหตุที่พระพุทธเจ้าเป็นอนุปาติเสสบุคคลที่เข้าถึงฝั่งพระนิพพานแล้วผู้ไม่เหลือเชื้อแห่งกิเลสทั้งปวงเหลืออยู่ดับกิเลสได้หมด แต่ยังคงมีการนำไตรสิกขา ปัญญา ศีล สมาธิ มาภาวนามีใช้เพื่อศึกษาอีกต่อไป หากแต่เพราะยังมีขันธคือรูปหรือร่างกายที่เป็นอนุปาติเหลืออยู่ แต่ขณะจิตของพระองค์ทั้งหลายได้วิมุตติรสแล้ว จึงใช้เป็นบาตรฐานในการภาวนานั้นหรือถือเป็นหน้าที่เป็นกิจของผู้เป็นอริยะต้องปฏิบัติจนรูปขันธและจิตดับหมดสิ้นแล้ว คือ การทิ้งกิเลส

^{๑๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ (ฉบับประมวลศัพท์), พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๓๒๘.

^{๑๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.



และเบญจขันธ์ขันธ์ไม่มีเหลือ ที่เรียกว่า อนุปาติเสสนิพพาน และเป็นที่พักผ่อนกายใจ เป็นอยู่อย่างสุขสบายในโอกาสว่างจากการบำเพ็ญกิจที่เรียกว่า ทิฏฐธรรมสุขวิหาร^{๑๙}

ส่วนพระอริยสาวก อริยะสาวิกา ต้องนำไตรสิกขามาภาวนา เพราะท่านเป็น สอุปาทิเสสบุคคลคือบุคคลต้องศึกษายังมีอุปาทานเหลืออยู่ผู้ยังมีกิเลสเหลืออยู่บ้าง ได้แก่ พระเสขะคือพระโสดาบันพระสกาทาคามีและพระอนาคามีที่ยังละอุปาทิไม่หมดเพียงละ กิเลสได้บางตัว เช่น โสดาบันละทิฏฐิและวิจิกิจฉาได้บริบูรณ์ เป็นต้น

ส่วนพระสงฆ์สาวก จัดอยู่ชั้น ปทพรมะ เป็นได้คือ ผู้ตาม ระดับล่าง ด้วยต้องมีความเพียรพยายามในการภาวนาอย่างยิ่งยวดข้ามภพข้ามชาติ และจนกว่าจะมีผู้ให้การ ชี้แนะเป็นศรัทธากัลยาณมิตรที่เตรียมพร้อม โดยมีทิฏฐิความเห็นถูกต้องด้วยโยนิโสมนสิการ ที่ต้องมีการพัฒนาตนเอง การสั่งสมบุญบารมีอย่างชั้นอุกถุที่จะแบ่งบานในน้ำรอคอยที่จะ ปริมาณน้ำจนพร้อมเจริญอย่างงามด้วยปัญญาพินน้ำรับแสงอรุณจึงต้องมีการปฏิบัติฝึกรบม บ่มเพาะในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ให้มีเชื้อแห่งทิฏฐิพัฒนาตนเกิดความเป็นผู้นำตน ของตนจนเข้าสู่ มรรค ผล ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ของปฏิบัติเพื่อความพ้นทุกข์คือ พระนิพพาน

การพัฒนาบุคคลในชั้นโลกียะนั้น บุคคลตั้งแต่ผู้ตามระดับล่างจะต้องไต่เต้าไป ตามขั้นตอนของการพัฒนาทั้งกาย จิตใจ และปัญญา ที่ต้องแสดงพฤติกรรมให้ผู้นำระดับที่ เป็นผู้บังคับบัญชาของตนเห็นถึงความรู้ ความสามารถที่จะพิจารณาและมอบตำแหน่งให้ ตามสมควรเหมาะแก่หน้าที่การงานที่ตนได้รับมอบหมายปฏิบัติ จึงทำให้ผู้ตามแต่ละชั้นต้อง ทำทุกวิถีทางเพื่อให้เป็นที่พอใจต่อผู้บังคับบัญชา

ในทางกลับกันเหตุที่พระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทกล่าวว่า ให้ตนช่วยตนเองหรือ เป็นที่พึ่งแก่ตนเองก่อนแล้วจึงช่วยผู้อื่นได้ วิเคราะห์ได้ว่าในทางพระพุทธศาสนาไม่ได้ให้ทำ เพื่อใคร เป็นการทำให้ตนเป็นปัจเจกบุคคลก่อนอันดับแรกแล้วจึงจะสามารถช่วยผู้อื่นๆ ได้ แม้ในการที่ตนยังไม่สามารถที่จะช่วยตนเองให้สำเร็จได้แต่ในสิ่งที่ช่วยผู้อื่นให้ได้รับ อนุเคราะห์จากตนก็เท่ากับเป็นการสร้างบำเพ็ญบารมีเพื่อตนเองเป็นประโยชน์ตนและ ประโยชน์ผู้อื่นนั่นเองถือเป็นการช่วยเหลืออนุเคราะห์ในหลักธรรมคุณเครื่องแห่งความดี ทั้งหลายที่กระทำแก่ผู้อื่น แม้นตนเองยังไม่บรรลุผลสำเร็จในชั้นโลกียะ หรือชั้นโลกุตตระ แต่สิ่งนั้นเป็นบุญบารมีที่ต่อเนื่องสั่งสมในภพต่อไป

๖. สรุปและข้อเสนอแนะ

การที่มนุษย์จะเป็นผู้ที่พัฒนาแล้ว โดยการเป็นผู้หน้าที่ดีได้นั้น มีข้ออยู่ที่ชาติตระกูล, การศึกษา การเป็นคนเก่ง (Talent) ก็หาไม่ “ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้ น้อยก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มี

^{๑๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๓๔.



ความบริสุทธิ์ใจ”^{๒๐} คนจะเป็นมนุษย์ที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่การกระทำ กระบวนการการพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล (ดอกบัว) เหล่าที่ ๑ อุดมคติญาณ คือ ผู้รู้เข้าใจได้ฉับพลัน เพียงแต่พอท่านยกหัวข้อขึ้นแสดง (ดอกบัว) เหล่าที่ ๒ วิปจิตญาณ คือ ผู้รู้เข้าใจต่อเมื่อท่านขยายความ นำทั้ง ๒ บุคคลนี้ใช้วิธีการคัดเลือกดังเพชรที่อยู่ในตรมพร้อมเจียรนัยส่องแสงแวววาว ให้รู้ว่า “คุณคือ ผู้นำที่เปลี่ยนไปด้วยศักยภาพ ทั้งด้านร่างกายพฤติกรรม จิตใจ และสติปัญญา” ด้วยวิธีการอบรมซึ่งผ่านการพัฒนา การทดสอบ การประเมินผลก่อนและหลังได้แล้ว จึงนำบุคคลที่คัดเลือกสู่การพัฒนาเพื่อความเป็นผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาด้วยความรู้หรือปัญญาที่แตกต่างกันไปตามปัญญาที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด (ปัจเจกพุทธปัญญา) พร้อมทั้งจะสร้างเสริมภูมิปัญญาพัฒนาตนสู่ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง โดยไม่มีผู้ใดสั่งสอนปรุงแต่ง เพียงแต่สร้างและดึงศักยภาพให้เข้ากับสภาวะธรรมที่ควรเป็นไป เรียกว่า “สปัญญา” พระพุทธโฆสจารย์ได้กล่าวว่า “ปัญญาระดับนี้คือ สชาติปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดพร้อมกับการเกิด เกิดจากบวรกรรม เป็นขั้นแรก วิปัสสนาปัญญา คือ ปัญญาที่เห็นตรงต่อสภาวะความเป็นจริงของสภาวะธรรม

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(ก) ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

(ข) ข้อมูลทุติยภูมิ

๑) หนังสือ :

กวี พงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพปัญญา, ๒๕๓๖.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓.

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.

เถาว์วัลย์ นันทากวีวัฒน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

ปรัชญา เวสารัชช. ผู้นำองค์การ. กรุงเทพมหานคร : รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.

กรุงเทพมหานคร : บริษัทสื่อตะวันออก จำกัด, ๒๕๔๕.

^{๒๐} พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่คณาจารย์โรงเรียนต่างๆ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน, ๑๘ มีนาคม ๒๕๒๓.



===== พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

===== พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

วิโรจน์ สารรัตน์. ภาวะผู้นำ : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๙.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. วิสัยทัศน์ขุนคลัง. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่คณาจารย์โรงเรียนต่างๆ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน, ๑๘ มีนาคม ๒๕๒๓.

๒) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. แหล่งที่มา : <http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.Shtm> [๗ กันยายน ๒๕๕๗].

เปรม ติณสูลานนท์, พล.อ.. “แนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารภาครัฐ”. แหล่งที่มา : <http://www.nesgc.go.th/transperency/webbord> [๑๕ มีนาคม ๒๕๕๘].