

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4*
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ACCORDING TO THE
FOUR BRAHMA VIHARA PRINCIPLES

สันตัต สุนนเมธี¹, เอกราช โขจิตพิมานเวช², สุนทร สายคำ³
Suntad Sumoumatee¹, Ekkarat Kositpimanwet², Soonthorn Saikham³
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น^{1,2,3}
Mahachulalongkornrajavidyalaya University Khon Kaen Campus^{1,2,3}
Email : Suntad2504.tt@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีความประสงค์นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นการบูรณาการข้อมูลนี้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพรหมวิหาร 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ใช้ในการจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เห็นคุณค่าและความสำเร็จ สามารถนำความสำเร็จสู่องค์กรด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดี ความหวังดี คิดช่วยเหลือเกื้อกูล ด้วยความเต็มใจ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ทำตนเป็นกลาง ยุติธรรม มองเห็นทุกคนสำคัญ เท่าเทียมกัน โดยมีองค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 2) การสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4 3) การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 คือ 1) เมตตา 2) กรุณา 3) มุทิตา 4) อุเบกขา เป็นวิธีการดำเนินงานของผู้บริหาร นำหลักธรรมไปบูรณาการใช้กับความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; หลักพรหมวิหาร 4

ABSTRACT

This academic article the author wishes to present information about transformational leadership according to the Four Brahma Vihara principles as an integration. This information relates to Transformational Leadership with the Four Brahma Viharas. Transformative Leadership according to the Four Brahmaviharas is about the leadership used to motivate followers in various ways. to see value and success Able to bring success to the organization with sincerity, love, good intentions, good intentions, thinking of helping and supporting willingly being happy when others do well 1) Ideological Influence According to the Four Brahmaviharas 2) Inspiring Inspiration According to the Four Brahmaviharas 3) Intellectual Stimulation According to the Four Brahmaviharas 4) Individual Consideration According to the Four Brahmaviharas The four Brahmaviharas are 1) Metta, 2) Karuna, 3) Mudita, and 4) Upekkha. Apply principles to integrate with transformational leadership.

Keyword : Leadership; Transformation Leadership; The four brahma vihara principles

1. บทนำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม มีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และกระตุ้นผู้ตามให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 2) การสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4 3)การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 (เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2560) ซึ่งองค์ประกอบของผู้นำ ได้แก่ ฉลาดเรื่องคนการมองโลกในแง่ดี การเป็นมืออาชีพ ผู้นำก็จะมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม โดยหลักการของผู้นำเหล่านี้จะมีการวางแผนในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่คนในองค์กร ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้ การมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2562)

การจะเป็นผู้นำคนหนึ่งนั้น นอกจากจะต้องรู้หลักการดำเนินการบริหารแล้ว ยังควรต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบทั้งความสามารถด้านงานและด้านคน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีความรู้กว้างขวางและรอบด้าน เพื่อที่จะสามารถถึงหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และถูกกับคน คำสอนจากพุทธศาสนาอย่างพรหมวิหาร 4 ก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่มีประโยชน์ เพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา แต่ละส่วนนั้น สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารได้ เช่น ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี การรู้จักวางเฉย ทำให้เป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอียงเอียงด้วยความรักหรือชัง จะเห็นได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 นี้ ครอบคลุมทุกสถานการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้และสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต

2. ความหมายของหลักพรหมวิหาร 4

นิตย สัมมาพันธุ (2529) กล่าวไว้เกี่ยวกับหลักธรรม หรือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง 48,000 พระธรรมขันธ์ โดยสรุปแล้วมี 3 ประการที่สำคัญ คือ 1) ละชั่วทั้งปวง 2) ทำใจให้บริสุทธิ์ 3) ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวข้างต้นแบ่งได้เป็น 2 ส่วน “ศีล หรือ วินัย” อันเป็นคำสั่ง หรือข้อบังคับมิทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควรกระทำในที่จะศึกษา เฉพาะหมวด ธรรมพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษา และฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใจเรื่องยากแต่ประการใดถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวไว้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้น ออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษารักษาไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะ ช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกชาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาจากคำว่า พรหมวิหาร นี้มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าของผู้สร้างโลกตามศาสนา พราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจาก คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือ ธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี 4 ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2541) ได้ให้ความหมายพรหมวิหาร 4 ไว้ว่า คือ บุคคลผู้มี คุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมธรรมนั้นมี 4 ประการ ดังนี้

1. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่ บงบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
2. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเกื้อกูล ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทานองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง

3. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วย ทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่น หรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4. อุเบกขา ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจช่วยเหลือเขาได้ไม่หັบถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่น ผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมอันประจำใจอันประเสริฐ หลักความ ประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้จำเป็นว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง ที่จำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติ มี 4 ประการ ดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองกล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

2. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใดปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจใน อันจะปลดปล่อยบาปัดความเดือดร้อนของประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

3. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ปกครองประสบ ความสำเร็จใน หน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเหล่านั้น

4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณา เห็น ด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อ ผู้อื่น ประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำ ของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2551) ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรม สำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหา ประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหน้า

2. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบาปัดความ ทุกข์ ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการ แซ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอก งามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่ สัตว์ ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และ ปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

ปัญญา นันทภิกขุ (ปิ่น ปณานนฺโท) (2541) ได้กล่าว พรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ ดีย่อม ดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือ 1) มีเมตตารักใคร่ ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน 2) กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้น้อยที่ทุกข์ ยากจนเต็มความสามารถ 3) มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่า ตนก็ไม่คิดริษยา 4) อุเบกขา วางตนเฉย ๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตน ไม่สามารถจะช่วยเหลือ หรือตนช่วยเหลือแล้วแต่ไม่สำเร็จ

บุญมี แทนแก้ว (2539) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรม ทั้ง 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีไม่มีตรี ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3) มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแจ่มใสแจ่มใส เบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ งามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

4) อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชัยมงคล) (2552) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 ประการนี้ เป็นคุณธรรม เครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำเป็นหัวหน้า ผู้นำคน ให้เป็นคนเที่ยงธรรม รู้จักเห็นอก เห็นใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้รู้จักเห็นใจ รู้จักเข้าใจ เอ็นดูผู้น้อยหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้จักเอาใจ เขามาใส่ใจเราก็จะย่นำเคารพนับถือ เลื่อมใส ศรัทธาให้เกิดแก่หมู่ชนทุกฝ่ายได้

กิตติทัศน์ ผกาทอง (2553) ได้กล่าวถึง หลักธรรมสำหรับพฤติกรรมของผู้ประกอบการด้วย 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา (Loving-Kindness) หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลและเปี่ยมด้วยความรัก ไม่ผูกโกรธและพยายามต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

2) กรุณา (Compassion) หมายถึง มีจิตคิดจะช่วยเหลือและปลดปล่อยความทุกข์ตลอดเวลา เป็นคนอาสาช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ

3) มุทิตา (Sympathetic) หมายถึง อธิษฐานมิตรที่งดงามและผ่องใสยินดีในความสุข และความสมหวังกับผู้อื่น แม้มีทุกข์หรือประสบเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้เจ็บซ้ำ น้ำใจ

4) อุเบกขา (Neutrality) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลางไม่เอนเอียงความรักความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เป็นที่ตั้งเรียกว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

แก้ว ชิตตะชบ (2547) ได้ให้ความหมายของ พรหมวิหาร 4 ไว้ว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรม เป็นเครื่องอยู่อันประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทานองคลองธรรม จึงจะชื่อ ว่าดำเนินชีวิตหมดจดปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย 4 อย่าง คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่เว้นจากราคะ ความก้ำกัณฑ์ ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญให้แก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใย เมื่อผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน ได้แก่ ประรณนาเพื่อปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดี รังในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา ความวางเฉย ไม้ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความพิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยใจเป็นต้น หรือความใจเป็นกลางอันจะให้ ารงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้ดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะพินิจฉัยและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้งรู้จัก วางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตนเอง

พิสิฐ เจริญสุข (2543) ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมอันเป็นหลักประจำใจกับพฤติกรรมคนในองค์การ ในสังคม ให้เป็นไปโดยธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ก่อให้เกิดอนินสงส์ นานันการ โดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ 11ประการ ดังนี้

1. ยามตื่นก็เป็นสุข
2. ยามหลับก็เป็นสุข
3. ยามฝันก็ฝันดี ไม่มีฝันร้าย
4. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
5. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
6. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
7. ภัยพิบัติ ศาสตร์อาวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานกร้ากราย
8. มีจิตมั่นคงมีเสถียรภาพ
9. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอิมเอิบ
10. เมื่อเวลาสิ้นในก็มีสติ
11. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สู่สุคติในพรหมโลก

วรญา ทองอุ่น (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร 4 ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้ พระคุณ ยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมี หลักการปฏิบัติ ดังนี้

1. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารณนาดีที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่เมตตริจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารณนาให้มี ความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็น ทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพเมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุง

อภัยภัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน ชาระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยายาม ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหายไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็อยู่เป็นสุข องค์กรก็สามัคคี

2. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พุทธกรรมหวังดี เมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร หวังใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการทํางาน กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทํางาน ด้วยการอานวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทํางาน

3. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลา ที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความ ริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นได้รับความดี อุดรตนไม่ได้ เราร้อน ชุ่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความริษยาอิจฉาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำ จิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา คิดแต่อุบายในการทําลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่ มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์กรได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความ นิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน

4. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อ สถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขา ธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้าพนักงาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะที่ต้อง ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอานาจอคติที่ผิดๆ นี้คือ พฤติกรรมมีอุเบกขาธรรม สรุปได้ว่า พรหมวิหาร หมายถึงวิธีดํารงตนของผู้บริหาร ด้วย หลักธรรม สำหรับนักบริหาร ซึ่งเป็นหลักธรรมพื้นฐานสำหรับผู้ใหญ่ที่แสดงออกถึงความประพฤติที่ดี เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี ของคนในองค์กร นำไปสู่การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาให้เกิด ขึ้นกับบุคลากรใน องค์กร เป็น การสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรปฏิบัติตาม ด้วยความนับถือ ทำให้ งานมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

3. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้บูรณาการเข้ากับแนวคิดเกี่ยวกับ พรหมวิหาร 4 ตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง ความเป็นผู้นำที่ใช้ในการ จูงใจผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เห็นคุณค่าและความสำเร็จ สามารถนำความสำเร็จสู่องค์กร ด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดี ความหวังดี คิดช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยความเต็มใจ มีความ ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ทำตนเป็นกลาง ยุติธรรม มองเห็นทุกคนสำคัญเท่าเทียมกัน โดยมีองค์ประกอบคือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจตามหลัก

พรหมวิหาร 4 3) การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4

4.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อผู้ตาม คิดช่วยให้ผู้ตามพ้นจากทุกข์ มีความหวังดี เมื่อผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน และมีความยินดีอยู่ในดวงใจผู้ตาม ทำให้มีวิสัยทัศน์ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื้อมั่น ศรัทธา เป็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น

4.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถทำให้เกิด ลาภ ยศ ชื่อเสียง ช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คอยให้กำลังใจ มีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผล เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานแก่ผู้ตาม

4.1.3 การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำมีความเป็นกลางประสานงานกับทุกฝ่ายได้ มีจิตอันเป็นไมตรี คิดทำประโยชน์แก่มนุษย ช่วยเหลือ เกื้อกูล ไม่คิดซ้ำเติมหรืออิจฉาริษยา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความกล้าตัดสินใจ ใช้เหตุผลร่วมทั้ง รู้จักวางเฉย ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ฝึกให้ผู้ตามทำงานที่ระบบ มีความกล้าตัดสินใจ

4.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง ผู้บริหารมีความเมตตาธรรม อหิงสา ยศดี เห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ เปิดโอกาสให้ผู้ตาม มีความมั่นใจ สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ไม่เอนเอียง สนับสนุนให้ผู้ตามทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง

4. สรุป

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นการบูรณาการเกี่ยวของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพรหมวิหาร 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ใช้ในการจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เห็นคุณค่าและความสำเร็จสามารถนำความสำเร็จสู่องค์กรด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดี ความหวังดี คิดช่วยเหลือ เกื้อกูล ด้วยความเต็มใจ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ทำตนเป็นกลาง ยุติธรรม มองเห็นทุกคนสำคัญ เท่าเทียมกัน โดยมีองค์ประกอบคือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ (1) ผู้บริหารมีความประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ มีความจริงใจ ความปรารถนาดี (2) ผู้ตามมีความเชื่อมั่น ศรัทธา ภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร (3) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตาม วางตัวเป็นกลาง (4) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเมตตา (5) ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามด้วยความเต็มใจ (6) ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละเพื่อสถานศึกษา สร้างขวัญกำลังใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติตาม (7) ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตน ให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกยินดี เต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเห็นอกเห็นใจกัน (8) ผู้บริหารมีความสามารถความตั้งใจในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับจากองค์กรภายนอก (9) ผู้บริหาร

สามารถบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีภาวะผู้นำเป็นผู้ประสานงานที่ดี (10) ผู้บริหารเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าแห่งตนเองและผู้อื่น รู้จักวางเฉย สงบใจ มีไมตรีจิตต่อผู้ตาม (11) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ไม่ ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความพินาศ (12) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ผู้ตาม มีความเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดลาภ ยศ และชื่อเสียง (13) ผู้บริหารปรับเปลี่ยนยุทธวิธีไปตามสถานการณ์ สามัคคีคนทุกฝ่ายให้บรรลุเป้าหมาย

2) การสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ (1) ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน (2) ผู้บริหารทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความเชื่อมั่น เมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ผู้บริหารประพฤติตนให้ผู้ตามเห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ทุ่มเท เสียสละช่วยเหลือ เกื้อกูลอย่างเต็มความสามารถ (4) ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ตาม เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือวิธีการในการทำงาน (5) ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดี คิดในแง่บวกในการปฏิบัติงานให้กับผู้ตามชอบช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใจ (5) ผู้บริหารให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน มีสมรรถนะความเป็นภาวะผู้นำ มีอหิชาศัยที่ดี (7) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตามร่วมมืออุทิศตนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ความสามารถ (8) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ไม่มีความริษยาอิจฉา (9) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตามร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (10) ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ตาม กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ความสามารถ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ (1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ (2) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจจากผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความเจริญด้วยชื่อเสียง (3) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดความเจริญในหน้าที่ (4) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและมองปัญหาในแง่บวกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา (5) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตาม นำแนวทางที่ดีในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา (6) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตามได้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ใช้ปฏิภาณไหวพริบ (7) ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อผลิตผลงานอย่างหลากหลายเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร (8) ผู้บริหารฝึกให้ผู้ตามได้ทำงานที่เป็นระบบมีความกล้าที่จะตัดสินใจโดยใช้เหตุผล การวางตัวเป็นกลาง ไม่เอนเอียง (9) ผู้บริหารพูดให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ด้วยการคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ (10) ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม ด้วยความปรารถนาดี มีไมตรีที่ตรงตามแก่ผู้ตาม (11) ผู้บริหารช่วยให้ผู้ตามมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน (12) ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ จิตใจของตนเอง ไม่หงุดหงิด ขุ่นเคือง เร้าร้อน เพื่อแก่สถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ (1) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อครู โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านของความต้องการ และความ

จำเป็น ให้ความยุติธรรม (2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความกล้าแสดงออก การพัฒนาองค์กร หวังให้ผู้ตามเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ (3) ผู้บริหารกระจายอำนาจต่างๆ ไปยังผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถ ฝึกให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างเป็นระบบ (4) ผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้แก่ครูสร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ตามสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (5) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ (6) ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ตามเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ พลอยชื่นชมยินดี ความปรารถนาดี (7) ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามมีการให้ความช่วยเหลือ ความหวังดี ให้ความเอื้อเฟื้อแก่เพื่อนร่วมงานทุกสถานะ (8) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับผู้ตามแต่ละคนอย่างทั่วถึง ร่วมพัฒนาองค์กร คอยให้กำลังใจผู้ตามในการปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการ (9) ผู้บริหารให้ความเคารพในสิทธิ ความเป็นส่วนตัวของผู้ตาม มีความปรารถนาดีต่อผู้ตามอยู่เสมอ (10) ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ไม่หวังผลตอบแทน (11) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจ ให้ผู้ตาม อยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าตนเองจะมีความทุกข์ ไม่คิดที่จะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ย (12) ผู้บริหารไม่แสดงความอิจฉา ริษยา ผู้ตามไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด (13) ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการวางตัว วางตน ตามหลักปฏิบัติธรรม

4. บรรณานุกรม

- กอบกิจ ธรรมานุชิต. (2558). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียนกีฬาสังกัดสถาบันการพลศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- แก้ว ชิตตะขบ. (2547). รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี (ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศาสนา.
- จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2562). ผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ Professional Education Leadership. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธฤติจรัมมา รณนิธย์. (2556) หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นัฐกานต์ ทันทิ. (2555). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นิธย์ สัมมาพันธ์. (2529). การบริหารเชิงพุทธ. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พลีนดิงเฮาส์.
- บุญมี แทนแก้ว. (2539). จริยศาสตร์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ปัญญา นันทิกุ (ปั่น ปญานนโท). (2541). หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2541). พระในบ้าน. กรุงเทพฯ : คาถาวรรณการพิมพ์.

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพฯ : เอส.อาร์.พริ้นติ้งแอนด์โปรดัคส์ จำกัด.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคฺโล). (2552). **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี**. ราชบุรี : มูลนิธิพุทธภาวนาวิชาธรรมกายาราม.
- พิสิฐ เจริญสุข. (2543). **ปกิณกรรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- วรรณ ทงอุ้น. (2549). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- วิเชียร วิฑูยคม. (2548). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- เอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2560). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.