

## หลักการบริหารองค์การโดยใช้หลักกรรมทางพระพุทธศาสนา : ครองตน ครองคน ครองงาน

นางสาวมาลินี สวยศำข้าว

ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระแก้ว

การบริหารองค์การมีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารทั้งด้านบุคคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ โดยที่ด้านบุคคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์การ เพราะจะทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรด้านอื่นๆ เป็นสำคัญและเป็นผู้ใช้และจัดการทรัพยากรด้านอื่นๆ ในองค์การเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายที่สำคัญในการบริหารองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของภารกิจงาน ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ส่งผลให้มีความเจริญก้าวหน้าขององค์การในที่สุด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องรักษาบุคคลากรและบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การเป็นสำคัญ ปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์การปัจจัยหนึ่งคือ ผู้บริหารองค์การ ซึ่งอยู่ในฐานะหัวหน้า/ผู้นำ/ผู้บังคับบัญชา ในองค์การนั้น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำสูง และมีแนวคิดที่มุ่งมั่นอย่างชัดเจนและจริงจังที่จะมุ่งบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสำคัญ โดยการริเริ่มสร้างสรรค์งานตามภารกิจและหน้าที่ การเชื่อมโยงผูกพันของบุคคลากรในองค์การ กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชา/ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ พัฒนาทีมบุคคลากรในองค์การให้เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความไว้วางใจต่อกัน ยกย่องเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นอย่างดี

### การบริหารองค์การ

ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นต้องมีหลักในการบริหารองค์การทั้งในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมีสาระที่สำคัญดังนี้

องค์การ (Organization) หมายถึง หน่วยงานทางสังคมหรือการรวมของกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน มีระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ และการจัดการที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบชัดเจน และเป็นเอกภาพ

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ประกอบด้วย ๑) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งองค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติภารกิจ กิจกรรม และผลผลิตขององค์การ ๒) โครงสร้าง (Structure) คือ การจัดแบ่ง จัดระเบียบ ภายในองค์การ/หน่วยงานตามหลักการปฏิบัติงานที่จำเป็น สำคัญและมีความชำนาญเฉพาะเรื่อง มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ และมีความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ ๓) กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) คือ แบบปฏิบัติงานที่มีความคงที่มีแบบแผนที่ชัดเจน แน่นนอนเพื่อให้บุคคลากรในองค์การต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นหลักในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ และ ๔) บุคลากร (Personal) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งบุคคล/กลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกภายในองค์การโดยต้องปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและเกี่ยวเนื่องกับบุคคล/กลุ่มบุคคลภายนอกองค์การด้วย ทั้งผู้มารับบริการ ผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

การบริหารองค์การในสังคมยุคปัจจุบันที่อยู่ในยุคข้อมูลสารสนเทศ กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ มีอิทธิพลเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายหลายด้านในองค์การ ทุกองค์การต้องปฏิรูป ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อความคงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งยวด บุคลากรในองค์การต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นแหล่งภูมิปัญญาภายใน องค์การที่ทุกคนในองค์การสามารถได้เรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งเป็นคนดีด้วยการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ดังนั้น จึงมีความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การโดยใช้ความรู้สมัยใหม่และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยมีผู้บริหารองค์การเป็นผู้นำ โดยส่งผลให้องค์การมีบุคลากรที่เป็นมีทั้งคนเก่งและคนดี

#### **บทบาทของผู้บริหารในการครองตนตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔**

การครองตนของผู้บริหารในองค์การต้องใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ คือ หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ๔ ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑) ทาน คือ การให้ ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้ให้ เป็นลักษณะของการให้ทานเป็นบุญ ได้แก่ การสร้างกุศล บำเพ็ญบุญทั้งหลาย เช่น การทำบุญทอดกฐิน การทอดผ้าป่า การทำบุญในวันธรรมะสวนะ เป็นต้น เป็นการสร้างบุญบารมี และการให้ทานเป็นคุณ ได้แก่ การให้สิ่งของ การให้ของขวัญ การให้จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้และผู้รับในองค์การและภายนอกองค์การ รวมทั้งการให้อภัยเป็นทาน ส่งผลให้ไม่เกิดความขัดแย้งและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒) ปิยวาจา คือ การพูดเพื่อให้เป็นที่รัก ผู้บริหารองค์การต้องพูดด้วยวาจาที่ไพเราะ สุภาพ นิ่มนวล พูดแต่เรื่องที่ดีมีคุณประโยชน์ เป็นเรื่องจริง พูดด้วยจิตที่มีเมตตา และพูดอย่างถูกกาลเทศะ โดยผู้บริหารองค์การจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานเกิดความเคารพ ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี พร้อมแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาด จากที่กล่าวว่างค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทรงตรัสไว้ว่า บุคคลที่มาแนะนำเราในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เรา และเมื่อเห็นเราผิดพลาด เรียกว่า “ผู้ชี้ขุมทรัพย์ให้”

๓) อตถจริยา คือ การบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหารองค์การต้องเสริมสร้างความร่วมมือกันในการประกอบกิจการงานของบุคคลในองค์การและประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดองและมุ่งที่ผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งจะส่งผลดีต่อส่วนรวมเช่นกัน การปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต้องเป็นคนดีและมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นหลัก พร้อมทั้งชักจูงให้คนรอบข้างทั้งสามจำพวกนี้มาเป็นคนดีและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักโดยทั่วหน้ากัน คือ คนที่ประพฤติตนเป็นคนดีและมุ่งปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก คนที่ประพฤติตนเฉยๆ ไม่ปฏิบัติงานใดๆ และคนที่ประพฤติตนไม่ดีและไม่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

๔) สมานัตตตา คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ผู้บริหารองค์การต้องวางตนให้พอดีในหน้าที่ของตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย อย่างเหมาะสมกับบริบทของงานและฤดูกาลเทศะในองค์การ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ จะส่งผลให้ทุกคนอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปลอดภัย สบายใจ และมีความสุข

**ตัวอย่าง** นายสมชาย เกิดดี เป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นคนมีนิสัยชอบทำบุญ และมักจะซื้อขนมและสิ่งของมาฝากลูกน้อง/เพื่อร่วมงานและญาติๆ เสมอ มีอุปนิสัยพูดจาไพเราะ นุ่มนวล และได้เรียกรับเงินจากผู้มีจิตศรัทธาจัดตั้งกองทุนของหน่วยงานเพื่อบริจาคให้กับผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มคนเปราะบางและเด็กนักเรียนยากจนในชนบทเสมอและปฏิบัติเช่นนี้เป็นประจำมาตั้งแต่เริ่มเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อยจนปัจจุบันเป็นผู้บริหารหน่วยงานสูงสุด

หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมของการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ สมควรที่ผู้บริหารองค์การจะต้องพึงระลึก นำมาใช้ในการประพฤติปฏิบัติตนและเป็นแนวทางในการบริหารองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นหลักที่สำคัญยิ่งในการครองตนในองค์การ

#### **บทบาทของผู้บริหารองค์การในการครองคนตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔**

การครองคนของผู้บริหารในองค์การต้องใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ/ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ๔ ประการ ซึ่งเป็นหลักการประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักของจิตใจและกำกับความประพฤติ เชื่อได้ว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ทั้งหลายโดยชอบ ผู้บริหารที่มีพรหมวิหารธรรมย่อมมีความปรารถนาในความเจริญรุ่งเรือง เอื้อเฟื้อ เพื่อแผ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน กรุณาและสงสารปรารถนาจะให้ทุกคนพ้นทุกข์ ยินดีมีเมตตาจิตในความสุกความเจริญของทุกคน และมีอุเบกขาด้วยการวางใจเป็นกลาง เทียงตรง แน่วแน่ ต่อผลของการกระทำที่ทุกคนได้รับตามการรับรู้ของตน โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติตนดังนี้

๑) มีความเมตตา คือ มีความรัก ความจริงใจความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่มีความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับกามฉันทะ ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นมีความสุขทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทั้งให้ทุกคนพบความสุข ความสำเร็จ มีความหวังดีอย่างจริงใจ

๒) มีความกรุณา คือ มีความสงสาร เห็นใจ เมื่อพบเห็นบุคคลใดๆ ได้รับความลำบาก ทุกข์ยากก็แสดงออกพฤติกรรมด้วยความช่วยเหลือ จุนเจือ ช่วยให้พ้นจากสภาวะนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ ทุกกรณีทันท่วงที ไม่นิ่งดูตาย และพร้อมทั้งร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วย

๓) มีความมูทิตา คือ มีความเบิกบาน ซื่นชม และยินดีในความสำเร็จของบุคคลอื่น เมื่อพบเห็นได้ยินได้ฟังว่าบุคคลอื่นเจริญด้วยลาภ ยศ สรรเสริญ ตามแต่สภาพของแต่ละบุคคลก็พลอยยินดีซื่นชม ไม่อิจฉา ริษยา โดยไม่บังคับใจของตน และมีแต่ความจริงใจ การแสดงความยินดีโดยการมอบวัตถุสิ่งของที่เป็นประโยชน์

และถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือกล่าวคำยินดีด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยนและจริงใจ คำพูด และสิ่งของที่เป็นประโยชน์จะก่อให้เกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ สบายใจ และเห็นคุณประโยชน์พร้อมทั้งมีกำลังใจที่จะมุ่งสร้างความคิดทั้งในการประพฤติตนและการปฏิบัติงานของผู้ได้รับต่อไป

๔) มีความอุเบกขา คือ มีการวางเฉย วางใจเป็นกลาง ในเรื่องที่ไม่สามารถช่วยเหลือได้อีก เมื่อได้พบ ได้ทราบ ได้ฟังในเรื่องของบุคคลอื่น ในผลของการกระทำของบุคคลนั้น ๆ หรือช่วยเหลือเท่าที่สามารถช่วยเหลือได้แล้ว เมื่อสุดความสามารถของตนเอง ก็ต้องวางใจให้คงที่ โดยยึดหลักธรรมที่ว่า “สัตว์ทั้งหลายล้วนมีกรรมเป็นของตน” ดังนั้น ทุกคนจึงต้องรับผลของกรรมนั้น ๆ

**ตัวอย่าง** นางสาวสมศรี คนดี ผู้อำนวยการกองแผนงาน ของหน่วยงานแห่งหนึ่ง เป็นผู้มีอุปนิสัยรักและจริงใจกับทุกคน ชอบช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ทั้งการพูดให้กำลังใจในการทำงาน และการให้สิ่งของที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับทุกคน เมื่อบุคคลใดมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็ไปร่วมแสดงความยินดีกับทุกคนอย่างจริงใจ หากพบใครประสพเคราะห์กรรม ตกทุกข์ได้ยากก็ช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ และสามารถวางใจให้เป็นกลางหรือวางเฉยได้เมื่อพบว่าบุคคลใด ๆ ได้รับความทุกข์ยาก รับผลของกรรมของเขาเหล่านั้น

พรหมวิหารธรรมเป็นธรรมอันประเสริฐ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงต้องปฏิบัติเพราะเป็นหลักแห่งการสงเคราะห์บุคคล โดยการให้ทานเป็นวัตถุสิ่งของและการประพฤติปฏิบัติต่อกันในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน เพราะความเมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลกให้อยู่ปกติสุข ดังนั้น จึงเป็นหลักธรรมที่สำคัญยิ่งที่พึงใช้เป็นหลักในการ “ครองคน” ในองค์การ

#### **บทบาทของผู้บริหารองค์การในการครองงานโดยใช้หลักธรรมอิทธิบาท ๔**

การครองงานของผู้บริหารองค์การต้องใช้หลักธรรมอิทธิบาท ๔ คือ หลักธรรมอิทธิบาท ๔ เป็นทางแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ คือ เป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องให้บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หวังสำเร็จในสิ่งใดต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สมบูรณ์และต่อเนื่องกันอย่างแท้จริงก็จะประสบผลสำเร็จ โดยต้องปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างมีความพอใจอย่างยิ่งยวด ความมานะพากเพียร กล้าหาญ เอาใจจดจ่อมุ่งมั่น และคำนึงในหลักเหตุผลด้วยสติปัญญาที่ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และลึกซึ้งจนประสบความสำเร็จที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงานตามแนวทางดังนี้

๑) มีฉันทะ คือ มีความพอใจ มีความต้องการ และมีความสุขที่จะกระทำภารกิจงานหรือสิ่งนั้น ๆ และ มีใจใฝ่รักที่จะทำกิจการงานนั้น ๆ อยู่เสมออย่างแท้จริง

๒) มีวิริยะ คือ มีความพากเพียร มีความขยันหมั่นเพียรที่จะทำกิจการงานนั้น ๆ ด้วยความพยายาม มุ่งมั่น อดทน เข้มแข็ง และไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

๓) มีจิตตะ คือ มีจิตใจจดจ่อ มีความคิดและความตั้งใจอย่างแท้จริงและจริงจัง โดยตั้งใจรับรู้ในกิจการงานที่กระทำและทำสิ่งนั้น ๆ ด้วยความตั้งใจ เอาใจฝักใฝ่ และมีสมาธิในการทำกิจการงานนั้น ๆ

๔) มีวิมังสา คือ มีการพิจารณาไตร่ตรอง โดยหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผล หาข้อบกพร่อง ผิดพลาด แล้วหาข้อมูล วางแผน วัตถุประสงค์และประเมินผล พร้อมทั้งคิดค้นวิธีแก้ไข ปรับปรุงกิจการงานนั้นให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

**ตัวอย่าง** นางสาวสมใจ มุ่งงานดี เป็นอธิกรมในกระทรวงแห่งหนึ่งที่มีภารกิจงานด้านสงเคราะห์ประชาชนผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ทุกวันจะตื่นเช้าและออกกำลังกายก่อนไปทำงาน ท่านอธิบดีท่านนี้รักงานสงเคราะห์ประชาชน มีความขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจการงานทุกวันด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน และประกอบกิจการงานด้วยความละเอียดรอบคอบและพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาตามภารกิจหน้าในโครงสร้างของหน่วยงาน ตามขั้นตอนและระเบียบแบบแผนของทางราชการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางสังคมอย่างแท้จริงเท่านั้น จนทำให้นางสาวสมใจ มุ่งงานดี เป็นที่รัก ที่พอใจของทุกคนที่พบเห็นและปฏิบัติงานด้วย จนงานประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ทุกประการ

หลักธรรมอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่เป็นเหตุและผลที่ใกล้ตัวมากที่สุด พร้อมทั้งสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ง่ายที่สุดอย่างหนึ่ง ผู้ที่ปฏิบัติงานตามหลักธรรมนี้ย่อมประสบความสำเร็จในชีวิต มีความก้าวหน้า และสามารถพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี ประกอบกิจการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จนเป็นส่วนหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยหลักธรรมอิทธิบาท ๔ เป็นการดำเนินการอันเป็น ๔ ขั้นตอนต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน อนึ่ง ผู้บริหารองค์การต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานปฏิบัติงานตามแนวทางนี้ ถ้าบุคคลใดกระทำได้จะประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

การบริหารองค์การที่มีทรัพยากรด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และด้านการบริหารจัดการในสภาพสังคมยุคสารสนเทศ ซึ่งสภาพองค์การเช่นนี้จะได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี และข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ต่อการบริหารองค์การและการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์การจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการนำพาองค์การให้บรรลุไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้น ในองค์การจึงต้องมีทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนดีมีคุณธรรม และเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องภารกิจงานที่รับผิดชอบอย่างลึกซึ้งและถ่องแท้ ซึ่งจะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป จนปฏิบัติภารกิจบรรลุไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การในที่สุด

## บรรณานุกรม

วิจิตร วรุตบางกูร, “ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ” วารสารประชาบาล.(๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑) ๑๔-๑๘.

วิทยา เอื้องเพชร.การค้นคว้าอิสระ เรื่อง คุณลักษณะตามหลักพรหิวหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น

พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๒ .การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,๒๕๕๔.

พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตโต) .พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. พ.ศ.๒๕๔๖ (บันทึก ๙ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๔๗,๔ มกราคม พ.ศ.๒๕๔๘)