



รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
THE BUDDHIST DECISION - MAKING MODEL FOR SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE IN BANGKOK

พระครูปลัดไกรสอน ธมมรสี (ค่าน้อย)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมรสี (ค่าน้อย)

ดุขฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



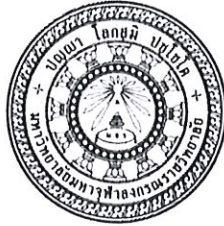
The Buddhist Decision - Making Model for School
Administrators under the Secondary Educational
Service Area Office in Bangkok

Prakrupalad Kaison Dhammaramsi (Comnoi)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ.ดร.วิชัย แหวนเพชร)

กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

กรรมการ

(รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

กรรมการ

(รศ.ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

(รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระครูปลัดไกรสอน ธรรมรสี)

ชื่อคุณูปนิพนธ์ : รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย : พระครูปลัดไกรสอน ธรรมรสี (ค่าน้อย)

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณูปนิพนธ์
: รศ.ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
: รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ๒) พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ประชากร จำนวน ๒๖๑ คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดัชนีการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๙ รูป/คน และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า :

๑. สภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานงบประมาณ ในภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สำหรับปัญหาปัจจุบันการตัดสินใจในงานทั้ง ๔ ด้าน เช่น คุรุชาตความรู้ ความชำนาญ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ขาดงบประมาณในการอบรมสัมมนา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กำกับติดตามงานของบุคลากร การสอนและทำกิจกรรมในโรงเรียนการฝึกอบรมบุคลากร ขาดการอบรมในด้านการบริหารงานบุคคลที่ดี งานการบริหารด้านงานทั่วไป งานที่ปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษา การใช้อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานและกิจการของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนงานในเชิงนโยบายให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

๒. พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร พบว่าการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาการตัดสินใจ ทั้งในด้านด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้วยวิธีสัง ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ สอดคล้องกับ

ทฤษฎีการตัดสินใจพลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ๑). การระบุปัญหา ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย ๓). การพัฒนาทางเลือก ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล

๓. รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎีพลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน โดยใช้รูปแบบ “DDM Model” ในการตัดสินใจบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป สอดคล้องกับ อริยสัจ ๔ เสริมด้วย โยนิโสมนสิการ คือได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

Dissertation Title : The Buddhist Decision - Making Model for School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 1, Bangkok

Researcher : Prakrupalad Kaison Dhammaramsi (Comnoi)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Asst. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon, B.A. (Educational Administration), MA (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: Assoc.Prof. Dr.Suddhipong Srivichai, B.A. (Education Administration), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

Date of Graduation : March 15, 2018

Abstract

The objectives of this research were; 1. to study the current situations and problems of decision making of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 1, Bangkok, 2. to develop a Buddhist decision model for school administrators, and 3. to propose a model of Buddhist decision making for school administrators. The mixed research methodology was used in the study. The quantitative data were collected from 261 subjects by questionnaires and analyzed by frequency, percentage, mean, and standard deviation. The qualitative data were obtained from in-depth interviews with 9 key-informants and group discussions with 9 experts, and then analyzed by content analysis.

The research results found that:

1. The current situations and problems on decision making of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 1, Bangkok, in personnel administration, academic administration, general administration, and budget administration were at the high level overall. The current problems concerning decision making consisted of unskillful teachers, personnel recruitment, budget shortage for training and seminar, continuing personnel development, work monitor and supervision, teaching and activities in schools, personnel training, and lack of best practice training in human resource management. In general administration, work improvement should be done in security, maintenance, building using, public relations and support education in accordance with policy.

2. In the development of a Buddhist decision making model for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 1, Bangkok, the principles of the Four Noble Truths and Critical Reflection should be integrated in academic, budget, personnel and general administration relating to 7 steps of decision making theory of Plunkett and Attner; problem identification, factors limitation identification, alternative development, alternative analysis, optimal solution identification, implementation, and creating a control and evaluation system.

3. The Buddhist decision making model in application with Plunkett and Attner's 7-step model relevant to the Four Noble Truths integrated with Critical Reflection results to the "DDM Model" for school administrators in the most effective making decision in academic administration, budget administration, personnel administration and general administration.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วยรองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิ พงษ์ ศรีวิชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุทัย สติมัน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจ ใส่ ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณ พระเดชพระคุณพระเทพวิสุทธิโสภณ เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ ผู้สนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรด้วยดี

ขอขอบพระคุณ พระมหาสมบุญ ฐิตฺติโก ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และบุคลากร เจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์, ดร. คณบดีคณะครุศาสตร์ และบุคลากร เจ้าหน้าที่ของคณะครุศาสตร์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน การเรียนการสอน การจัด กิจกรรม การประชุมสัมมนาวิชาการ และการอำนวยความสะดวกภายในสำนักงานเป็นต้น

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาเสียสละเวลา รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการ วิจัยให้ถูกต้องตามขั้นตอน ทั้งด้านภาษา เนื้อหาสาระสำคัญด้วยการให้คำแนะนำ แก้ไขปรับปรุงให้มีความถูกต้องประกอบด้วย พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตฺตพณฺโน, ดร. ผ.ศ.ดร.อุทัย สติมัน ดร.อำนาจ บัวศิริ ดร.แสง นิลนามะ และ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ในการทำวิจัยทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร., พระราชวรเมธี ดร., พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร., ดร.สุปราณี ไกรวัด นุสสรณ์, ดร.มนพมนตรี สกุลศิลป์ศิริ, นายภิญโญ ภูศรี, นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ, นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์, และนางนราธิป พรหมโชติ,

ขอขอบคุณอาจารย์ผู้สอน และบรรยายในห้องเรียนทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์ สั่งสอนลูกศิษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ด้วยการแนะนำ ส่งเสริมให้ลูกศิษย์มีความพยายามอดทน ศึกษา ในสาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ให้ตลอดตามหลักสูตรจนได้รับทักษะและประสบการณ์ทุก รายวิชา รวมถึงให้ความเมตตาอนุเคราะห์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวนการศึกษาและการวิจัย อย่าง ต่อเนื่อง

ขอขอบคุณเพื่อนสหธรรมิก พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๕ ทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ สนับสนุนการเรียนการสอนตั้งแต่เริ่มต้น ท่ามกลาง และสิ้นสุดการศึกษา ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบพระคุณมารดาบิดา ครู อุปัชฌาย์ อาจารย์ และบุคคลที่ เกี่ยวข้องทุกท่าน ทุกประการเทอญ

พระครูปลัดไกรสอน (ธมฺมรสี /ค่าน้อย)
มีนาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๖
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๘
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	๙
๒.๒ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารการศึกษา	๒๒
๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธ	๖๐
๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	๗๙
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙๑
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๐๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๐๑
๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๐๒
๓.๓ เครื่องมือการวิจัย	๑๐๖
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๐๙
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๐

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	
๔.๑ สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร	๑๑๒
๔.๒ พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร	๑๓๑
๔.๓ เสนอรูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	๑๗๔
๔.๔ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๗๖
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๘๐
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๘๓
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๙๐
บรรณานุกรม	๑๙๑
ภาคผนวก	๑๙๘
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย	๑๙๙
ภาคผนวก ข หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย	๒๐๙
หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม	๒๑๖
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขอสัมภาษณ์	๒๑๗
ภาคผนวก ค ประมวลภาพประกอบการวิจัย	๒๒๗
ประวัติผู้วิจัย	๒๓๘

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	สรุปความหมายของรูปแบบ	๑๒
๒.๒	สรุปประเภทของรูปแบบ	๑๕
๒.๓	สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ	๑๘
๒.๔	สรุปการสร้างรูปแบบ	๑๙
๒.๕	สรุปการพัฒนาารูปแบบ	๒๑
๒.๖	สรุปความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ	๒๕
๒.๗	สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจของ (พลินเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner)	๒๗
๒.๘	สรุปรูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี	๓๒
๒.๙	สรุปพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	๓๖
๒.๑๐	สรุปองค์ประกอบของการตัดสินใจ	๔๕
๒.๑๑	สรุปประเภทของการตัดสินใจ	๕๐
๒.๑๒	สรุปกระบวนการตัดสินใจ	๕๘
๒.๑๓	สรุปความหมายของอริยสัจ ๔	๖๑
๒.๑๔	สรุปความสำคัญของอริยสัจ ๔	๖๓
๒.๑๕	สรุปกระบวนการของอริยสัจ ๔	๖๖
๒.๑๖	สรุปความหมายของ“โยนิโสมนสิการ”ในคัมภีร์พระไตรปิฎก และนักวิชาการ	๖๙
๒.๑๗	สรุปวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ	๗๑
๒.๑๘	สรุปรูปแบบวิธีคิดการพัฒนาในदानปัญญา โดยโยนิโสมนสิการ	๗๙
๒.๑๙	สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษา	๘๐
๒.๒๐	สรุปกระบวนการบริหารสถานศึกษา	๘๓
๒.๒๑	สรุปหลักการบริหารสถานศึกษา	๘๖
๒.๒๒	ขอบข่ายการบริหารการศึกษา	๙๐
๓.๑	จำนวนประชากร	๑๐๒
๔.๑	ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล)	๑๑๑
๔.๒	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานวิชาการ	๑๑๒
๔.๓	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานงบประมาณ	๑๑๔
๔.๔	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานบุคคล	๑๑๕

- ๔.๕ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป ๑๑๗
- ๔.๖ แสดงความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันในการตัดสินใจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมทั้ง ๔ ด้าน ๑๑๘
- ๔.๗ ผลการนำพุทธธรรมคืออริยสัจ ๔ ประการ และโยนิโสมนสิการ มาประยุกต์
เข้ากับการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗
ขั้นตอน ในการพัฒนาการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ๑๕๙

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๔.๑	ผลการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร เรียกโดยย่อว่า SFDF MODEL (ฉบับร่าง)	๑๖๗
๔.๒	รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับสมบูรณ์) เรียกว่า “DDM Model”	๑๗๓

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระไตรปิฎก

ขุ.ขุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ขุททกปาฐะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ป.	(บาลี)	=	ปฎิสมภิทามคคปาติ	ขุททกนิกาย		(ภาษาบาลี)
วิ.มหา	(ไทย)	=	วินยปิฎก	ภิกขุวิภังค์		(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปณณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
ม.อ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปณณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินยปิฎก	มหาวรรค		(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกลไกที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาชีวิตของคนในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันถือว่าเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม จึงกลายเป็นปัญหาที่ทำให้หลาย ๆ ฝ่ายต่างต้องหันกลับมาทบทวนด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น

กระแสของความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแสวงหากลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถของประชากรในประเทศ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ด้านการศึกษาก็มีการเปลี่ยนแปลงและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม^๑ โดยกลุ่มเป้าหมายที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มครูผู้สอน โดยที่เมื่อผู้บริหารมีความพร้อมและมีศักยภาพในการพัฒนา ก็สามารถเป็นผู้นำให้แก่ครูผู้สอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้สอนมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญแล้ว กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่มีคุณภาพย่อมส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ด้วยหลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษานี้ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของตนหลายอย่างในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจน ในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และจำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา เพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษา ร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการภาระงานทั้งระบบของโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ อย่างมีระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้นคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งโรงเรียน^๒ ซึ่งการจะทำให้ได้ผลเช่นนั้นจำเป็นต้องมีที่ผู้นำสถานศึกษาต้องมี

^๑พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). *ทิศทางการศึกษาไทย*, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

^๒ทิศนา แคมมณี และภาษิต ประมวลศิลป์ชัย. *ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*. (กรุงเทพมหานคร: ประกรณ์ศิลป์ พรินติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๗.

แนวทาง หลักทฤษฎี และหลักธรรมเพื่อนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบ

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้บริหารแต่ละคนต่างมีเส้นทางในการบริหารของตนแตกต่างกันไปตามความถนัดและความสามารถที่ตนมีอยู่ ในเส้นทางที่หลากหลายนั้น ล้วนจำเป็นต้องยึดถือแนวทางในการดำเนินงานทั้งสิ้น ทั้งที่เป็นแนวคิดและทฤษฎีทั้งจากในประเทศไทยและจากต่างประเทศ ตามที่นักบริหารการศึกษาได้ผ่านการฝึกปฏิบัติและได้นำเสนอไว้เป็นรูปแบบให้ผู้บริหารรุ่นต่อ ๆ มาได้ศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีฐานอำนาจของผู้บริหาร (ทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน) หรือแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือนักบริหารของศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ สะเพียรชัย^๓ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้นำเสนอไว้จากนักวิชาการทางโลก เมื่อพิจารณานักวิชาการทางธรรมก็มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้เช่นกัน เช่น พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้นำเสนอพุทธวิธีบริหารไว้ ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร งานบุคลากร การอำนวยการและการกำกับดูแล^๔

การบริหารโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่รับเอานโยบายระดับสูงไปปฏิบัติให้เกิดผล ภารกิจหลักของโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนบรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารมีความสำคัญเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนมีอำนาจและหน้าที่ในการที่พัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนตลอดจนทำการควบคุมการจัดการศึกษาในโรงเรียน พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาในการบริหารโรงเรียนจะมีผลกระทบต่อการทำงานของครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง

การตัดสินใจจึงเป็นกิจกรรมหลักของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจตลอดเวลา การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารองค์การเพื่อนำองค์การไปสู่วัตถุประสงค์ ดังนั้นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับตัดสินใจของผู้บริหารองค์การนั้นๆ ทั้งสิ้นผลการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมส่งผลโดยตรงต่อองค์การ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะและศาสตร์ในหลายๆทางมาประกอบกัน เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในการที่จะผลักดันให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรเป็นไปตามนโยบายและจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในการบริหารองค์การนั้นไม่อาจกำหนดให้แน่ชัดลงไปได้ว่ารูปแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมว่าเมื่อใดควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร และควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้มากน้อยเพียงใด

^๓หวน พินธุพันธ์, การบริหารการศึกษานักบริหารมืออาชีพ, (นนทบุรี: พินธุพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐-๓๔.

^๔พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์วินดาต้าโปรดักส์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐.

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีภาระหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งแบ่งการบริหารงานในสถานศึกษาออกเป็น ๔ งาน ได้แก่ ๑) งานวิชาการ ๒) งานงบประมาณ ๓) งานบุคคล ๔) งานบริหารทั่วไป ซึ่งดำเนินงานตามความรับผิดชอบในหน้าที่จะได้ผลตามเป้าหมายสูงสุดขึ้นอยู่กับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่เหมาะสมในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและสมัครใจ หรือมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ภารกิจของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะการที่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้นมา โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบแรก ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ โรงเรียนที่ได้รับการประเมินทั่วประเทศ จำนวน ๘,๒๗๖ โรงเรียน ผลการประเมินโรงเรียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ร้อยละ ๓๔.๑๔๑ ส่วนการประเมินรอบสอง ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๕๑ โรงเรียนที่ได้รับการประเมินซึ่งรวมโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครด้วยจำนวน ๒๐,๑๘๔ โรงเรียน โรงเรียนที่ผ่านการประเมินได้มาตรฐานร้อยละ ๘๐.๔๐ ซึ่งจากการประเมินพบปัญหาด้านการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนที่ต้องเร่งแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้^๕

๑. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ มีคะแนนเฉลี่ยไม่สูงนักโดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมด ๔๓๖ โรงเรียน ผลการประเมินคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ ในปีการศึกษา ๒๕๕๓ ได้ระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ ภาษาไทย ร้อยละ ๓๔.๕๒ คณิตศาสตร์ ร้อยละ ๓๙.๘๗ วิทยาศาสตร์ ร้อยละ ๔๖.๗๗ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ร้อยละ ๕๐.๖๘ ภาษาอังกฤษ ร้อยละ ๒๖.๐๐ สุขศึกษาและพลศึกษา ร้อยละ ๕๖.๓๐ ศิลปะ ร้อยละ ๔๕.๑๕ และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี ร้อยละ ๕๗.๒๘^๖ ต้องได้รับการพัฒนาในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สูงขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้เท่าทันกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘

^๕สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) (กรุงเทพมหานคร : พรักหวานกราฟฟิค, ๒๕๕๒), หน้า ๕ - ๙.

^๖สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา ๒๕๕๓.

๒. การจัดการศึกษาในภาพรวมของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๕ – ๒๕๕๐ ประชาชนคนไทยอายุตั้งแต่ ๑๕ ปีขึ้นไปไม่รู้หนังสือคิดเป็นร้อยละ ๔.๗ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๗.๔ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๐ และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นต่อไป จากการประเมินของ PISA ในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ และ ๒๕๔๙ พบว่า นักเรียนไทยอ่านหนังสือน้อยมาก นักเรียนไทยมีความสามารถด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์ และด้านวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าเด็กในกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) มาก และจากการจัดอันดับด้านการศึกษาของ IMD (International Institute of Management) ปี ๒๕๕๒ และปี ๒๕๕๓ การศึกษาของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ ๔๗ ทั้ง ๒ ปี จากทั้งหมด ๕๘ ประเทศ ซึ่งอยู่ในอันดับรั้งท้าย เมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน การศึกษาของประเทศไทยยังถือว่าล่าช้ากว่าหลายประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ซึ่งการศึกษาของประเทศไทยจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นโรงเรียนในเมืองหลวงของประเทศไทยด้วยแล้วควรต้องเร่งพัฒนาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพยิ่งขึ้นนักเรียนมีความรู้ มีศักยภาพเท่าเทียมและสามารถแข่งขันได้กับประเทศในกลุ่มอาเซียนและนานาชาติทั่วโลก

จากการพิจารณาผลการประเมินการจัดการศึกษาในภาพรวมของประเทศไทยและในภาพรวมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณภาพของนักเรียนยังอยู่ในระดับที่จะต้องแก้ไข พัฒนาอย่างเร่งด่วน ทั้งในระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ค่อนข้างต่ำในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงทักษะด้านการอ่าน การคิดวิเคราะห์ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีคุณภาพของนักเรียน และเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนทั่วประเทศพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณภาพในระดับดี มีโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่ได้มาตรฐานซึ่งนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนด้วยเป็นสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันเป็นการเตรียมความพร้อมโดยเฉพาะด้านการศึกษาสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในอนาคตอันใกล้ และเป็นสิ่งที่จะช่วยในการพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติต่อไป จึงจำเป็นต้องพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเพื่อเป็นองค์กรสำหรับการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพออกสู่สังคม

เมื่อได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่า สภาพปัญหาข้างต้นของการบริหารงานวิชาการ ส่งผลให้การศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครยังไม่ประสบผลสำเร็จสูงมากนัก หลังจากที่มีการปฏิรูปการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการบริหารงานวิชาการที่เน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ ตามหลักพุทธธรรม ให้รู้จักคิดอย่างถูกวิธี คิดอย่างมีระเบียบ รู้จักคิดวิเคราะห์ ไม่มองเห็นสิ่งต่างๆ อย่างตื้นๆ ผิวเผิน เป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างปัญญาที่บริสุทธิ์เป็นอิสระทำให้พึ่งตนได้ และนำไปสู่จุดหมายของพุทธธรรมอย่างแท้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มัลฟอร์ด เคนเดล และเคนเดล (Mulford, Kendell, and Kendell) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการบริหารและการเรียนรู้ของนักเรียนกับการสังเกตของโรงเรียนและการกระทำของครู พบว่า โรงเรียนที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการทำงานเป็นกลุ่ม ร่วมมือกันทำงานโดยให้ระยะเวลาที่เหมาะสม จะมีผลต่อการรับรู้ของนักเรียนในเชิงบวก

ต่อโรงเรียนและครูและส่งผลดีต่อความสัมพันธ์และการกระทำมากกว่าการตัดสินใจจากระดับสูงลงมา^๗ แนวคิดดังกล่าวพบว่าการบริหารการศึกษาต้องอาศัยการกล้าตัดสินใจของการบริหารในการบริหารการศึกษาไปสู่ภาคปฏิบัติ ในภาพรวมจะได้รับความร่วมมือการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษา รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีสภาพและการตัดสินใจของผู้บริหารปัจจุบันเป็นเช่นไร เพื่อนำผลการศึกษาไปเสนอแนะมาเป็นแนวทางบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการดังนี้

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” การวิจัยครั้งนี้ มีปัญหาที่ต้องทราบ ๓ ประการดังนี้

๑.๓.๑ สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทำอย่างไร

๑.๓.๓ รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรเป็นอย่างไร

^๗B. Mulford, L. Kendell, and D. Kendell, “Administrative Practice and High School Students Perception of Their School Students Perception of Their School, Teachers and Perfomance, journal of Educational Administration 42, 1(February 2004) : 78 – 97.

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งถึง รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา ดังนี้

๑. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
๒. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธ
๓. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
๔. ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร หรือ รองผู้บริหาร ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๖๑ คน

๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ

๒.๑ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ คน ด้วยวิธีการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ดังนี้

๑) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้บริหาร หรือ รองผู้บริหาร ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๖ คน

๒) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม จำนวน ๓ รูป

๒.๒ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นตัวแทนบุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ในตำแหน่งระดับรองผู้บริหาร, ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม, ผู้เชี่ยวชาญในด้านสายการศึกษา รวมทั้งสิ้นจำนวน ๙ รูป/คน โดยวิธีการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินการจัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ระหว่างเดือน คือ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ถึง ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๑ รวมระยะเวลา ๑๔ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการตัดสินใจ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ขั้นตอนหรือวิธีการตัดสินใจประกอบการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามแผนและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้งานแต่ด้านและข้อมูลข่าวสารทุกประเภท ทั้งข้อมูลภายในสถานศึกษา และข้อมูลจากภายนอกสถานศึกษา เพื่อเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเชิงพุทธ หมายถึง การเลือกใช้ทฤษฎีการตัดสินใจของ พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner ๗ ขั้นตอน มาบูรณาการเข้ากับหลักอริยสัจ ๔ ใช้ในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ ๑ การระบุปัญหา
- ขั้นตอนที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย
- ขั้นตอนที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก
- ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก
- ขั้นตอนที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- ขั้นตอนที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล

อริยสัจ ๔ หมายถึง หลักความจริงทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบการตัดสินใจและเสริมด้วยหลักโยนิโสมนสิการคิดโดยแยบคายมีอุบายวิธีใส่ใจใคร่ครวญไตร่ตรองประกอบการตัดสินใจ

- ๑) ทุกข์ คือ กำหนดรู้ปัญหาและความเข้าใจในปัญหาและขอบเขตของปัญหา
- ๒) สมุทัย คือ สืบสาวเหตุแห่งปัญหาด้วยการวิเคราะห์มูลเหตุหรือต้นตอของปัญหา

๓) นิโรธ คือ เล็งเป้าหมายให้ชัดเพื่อการแก้ปัญหาว่ามีความเป็นไปได้จริงมากน้อยเพียงใดหรือเป็นไปได้เลย ต้องให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย หลักการและกระบวนการแก้ปัญหา

๔) มรรค คือ จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ ด้วยการกำหนดวิธีการแผนการ รายการที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหามาประกอบการตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้รับใบอนุญาต ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๖๗ โรงเรียน

รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารใช้หลักการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์

Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน เข้ามาประกอบกับการตัดสินใจและบูรณาการเข้ากับหลักอริยสัจ ๔ และและเสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ทำให้การบริหารงานสถานศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๓ ประการ ดังนี้

๑.๖.๑ ได้ผลการวิจัยเกี่ยวกับ สภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๒ ได้ผลการวิจัยของ การพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ ได้รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการดังนี้ (๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาดำรง เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาประกอบการศึกษา เสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๒ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ
- ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธ
- ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- ๒.๕ งานวิจัยเกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิด

๒.๑ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

๒.๑.๑ แนวคิดทฤษฎีรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้างรูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น

“รูปแบบ” เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้นเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัยและมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง^๑ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่า เป็นชุดข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการทำทำความเข้าใจส่วนรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมายน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้างไม่ได้มีการกำหนด

^๑ Jame A.F. Stoner and Char Wankel, Management, 3rd ed. (New Delhi: Prentice-Hall, 1986), p.12.

เป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร^๒ เป็นภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีรูปแบบตั้งแต่ง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆและมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ เป็นต้น^๓ เป็นโครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจาก การลดทอนเวลาพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ^๔ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆอธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ^๕ หรืออาจเป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป^๖ นอกจากนั้นแล้ว ยังหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่างๆที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัย ต่างๆที่เกี่ยวข้องกันด้วยแล้ว^๗

สรุปว่า รูปแบบเป็นแบบจำลองความจริงของปรากฏการณ์และองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันที่แสดงให้เห็นถึงหลักการ และวิธีการดำเนินงาน การสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นที่ ๑ กำหนดรู้ทุกซ์ (ขั้นทุกซ์) ด้วยการทำความเข้าใจในปัญหาและขอบเขต ของปัญหาอะไร คืออะไร ขั้นที่ ๒ สืบสาวเหตุแห่งทุกซ์ (ขั้นสมุทัย) ด้วยการวิเคราะห์มูลเหตุหรือต้นตอของปัญหาที่ต้องการแก้ไข ขั้นที่ ๓ เล็งหมายขัดเพื่อการดับทุกซ์ (ขั้นนิโรธ) ว่ามีความเป็นไปได้จริงมาก น้อยเพียงใดหรือเป็นไปได้เลยนั้นหมายความว่าความเล็งหมายขัดเพื่อการดับทุกซ์นี้ต้องหมาย ให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย หลักการและกระบวนการแก้ปัญหา ขั้นที่ ๔ จัดวางวิธีการดับทุกซ์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ขั้นมรรค) ด้วยการกำหนด วิธีการ แผนการ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา

^๒ Bardo J.W. and Hardman J.J, *Urban Sociology : A Systematic introduction*, (NewYok : F.E. Peacock Publishers,1982), p. 70.

^๓ Tosi H.L. and Carroll S.J.,*Management (2nd ed.)*, (New Yok : John Wiley & Sons,1982), p. 163.

^๔ บุญส่ง หาญพานิช, การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๙๒.

^๕ บุญชม ศรีสะอาด ,*การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ*. มหาวิทยาลัยสารคาม : อภิชาติการพิมพ์. ๒๕๓๓), หน้า ๔๕.

^๖ กรรณิกา เจิมเทียนชัย, “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”,*วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*. (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๓๘), หน้า ๘๒.

^๗ ศุภลักษณ์ เศษะพานิช , “การนำเสนอรูปแบบการนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล”,*วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*. (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ๒๕๔๔), หน้า ๑๕.

๒.๑.๒ ความหมายของรูปแบบ

“รูปแบบ” หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว รูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981,p. 668) ให้ความหมายไว้ ๕ ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี ๓ ลักษณะ คือ

๑. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริงซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง
๒. Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่น่ามาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ
๓. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

พจนานุกรม Webster's New World ของนูเฟิร์ต (Neufeldt) ให้ความหมายของ รูปแบบว่า หมายถึง ภาพจำลองหรือตัวอย่างของข้อความเป็นจริงที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานของความเป็นเลิศ^๙ ส่วนพจนานุกรมการศึกษา Good ได้ให้ความหมายรูปแบบ ดังนี้รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบเป็น แผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด เป็นชุดของปัจจัยหรือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม ตามความหมายดังกล่าว

กล่าวได้ว่ารูปแบบ คือ แบบจำลองของสิ่งที่เป็^๙ รูปแบบเป็นวิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจิตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง^{๑๐}รูปแบบ มีความหมายที่แตกต่างจาก ทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายาม วิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์^{๑๑} รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ หรือเป็น ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วย ความสัมพันธ์เชิงระบบ ให้ความหมายรูปแบบหมายถึงตัวแทน ที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของ ลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็จริงอย่างหนึ่งหรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหา ความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์^{๑๒} รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดย

^๙ Victoria Neufeldt, Webster's New World Dictionary, 3rd Edition (New York : Simon and Schuster, Inc), 1988. p. 541.

^{๑๐} Good, Carter V., Dictionary of Education. (New York: Mc Graw Hill Book, Co, Inc), 1973, P. 198.

^{๑๑} เยาวดี วิบูลย์ศรี ,การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖), หน้า ๒๕.

^{๑๒} T.Husen, and N.T.Postlethwaite, The International Encyclopedia of Education, , 2nd ed. (New York : Simon and Schuster, Inc., 1975), pp.137-138.

^{๑๓} ทิศนา ขัมมณี, รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

อาศัยหลักการของระบบอุปนัยทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้องซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป^{๑๓} นิยาม รูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ ที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้นๆ ให้ง่ายขึ้น^{๑๔} มีบางท่านให้ความหมายที่แตกต่างออกไปโดยที่รูปแบบเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง^{๑๕} รูปแบบ คือ สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษา เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิดด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ และยังได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีย่อประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างย่อส่วน (Simplified form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหมายของรูปแบบทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑ สรุปความหมายของรูปแบบ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Longman (1981, p. 668)	๑. Model สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับแบบจำลอง ๒. Model สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการ บางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ ๓. Model รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ
Victoria Neufeldt (1988, p.541)	๑. ภาพจำลองหรือตัวอย่างของข้อความเป็นจริงที่มีลักษณะเป็น มาตรฐานของความเป็นเลิศ
Good, Carter V.	๑. แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือ ทำซ้ำ

^{๑๓} Willer, R.H, **Leader and Leadership Process**, (Boston: Irwin / McGraw-Hill,1967), p. 15.

^{๑๔} Stoner, A. F., & Wankel, C., **Management**. 3rd ed. (New Delhi: Prentice – HillPrivate,1986), p. 12.

^{๑๕} Hausser, D. L., **Comparison of Different Models for Organizational Analysis**, (New York: John Wiley & Son,1980), pp. 132-161

(1973), p. 198.	เป็น ตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ ๒. แบบจำลองของสิ่งที่เป็นอยู่
เยาวดี วิบูลย์ศรี (๒๕๓๖, หน้า ๒๕)	๑. วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ
T.Husen,and N.T.Postlethwaite (1975, pp.137-138)	๑.รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ เกี่ยวเนื่องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบด้วยวิธีทาง วิทยาศาสตร์เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์
ทศนา แชมมณี (๒๕๕๑, หน้า ๑)	๑. แบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ ๒. ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง ๓. เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจ ปรากฏการณ์
Willer, R.H (1967,p. 15)	๑. เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัย หลักการของระบบรูปนัย
Stoner, A. F., & Wankel, C (1986, p. 12)	๑. เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ ๒. อธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ
Hausser, D. L (1980, pp. 132-161)	๑. เป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบ ๒. กระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิง ทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

จากตารางที่ ๑ สรุปความหมายรูปแบบ เป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นจนเป็นแบบที่เรียกว่า Model

๒.๑.๓ ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากมาย และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้เป็นนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะทำให้ได้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ^{๑๖}

^{๑๖} Tosi, H.L., & Carrol, S.J, **Management**. ๒nd ed, (New York: John Wiley and Sons,๑๙๘๒). p. ๑๖๓.

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป ผู้วิจัย พอสรุปประเด็นได้และศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มแบบการสอนเอาไว้ ๔ รูปแบบคือ

๑. Information – Processing Model เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. Personal Model รูปแบบการสอนที่จัดไว้ ในกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญ กับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคลากรเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

๓. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม

๔. Behavior Model เป็นรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียน มากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้^{๑๗}

มีการแบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ ๕ ประเภท คือ

๑) รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือรูปแบบที่มีความสัมพันธ์ กับระบบกายภาพมักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะ ที่เกิดขึ้นจริง ธนาการจำลองกับระบบธนาการที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิต กับการผลิตจริง เป็นต้น

๒) รูปแบบที่อธิบายความหมาย หรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยาย ลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างทางกายภาพ

๓) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

๔) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือเป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

๕) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือเป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ^{๑๘} นอกจากนี้ Steniner จำแนกรูปแบบแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๑) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or – Model – of) รูปแบบประเภทนี้เป็นรูปแบบจำลองทางกายภาพเช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

^{๑๗} Joyce B. and Weil M. , Model of Teaching(2nd ed),(New Delhi : Prentice – Hall of India Private Limited,1985), p 165.

^{๑๘} Keeves P.J., Education Research Methodology, and Measurement : An International Handbook, (Oxford : Pergamam Press,1988), pp. 561 – 565 cited in Sallis, 2002.

๒) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model of Model – for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบ หรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน^{๑๙}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทรูปแบบทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้
ตารางที่ ๒ สรุปประเภทของรูปแบบ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Joyce B. and Weil M. ,1985), p 165.	๑. Information – Processing Model เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน ๒. Personal Model รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคลากรเฉพาะราย ๓. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๔. Behavior Model เป็นรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญ

จากตารางที่ ๒ สรุปประเภทของรูปแบบ มีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษาได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ หรือรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ ๑) การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง เป็นปัญหาที่ทราบดีและเกิดซ้ำ ๆ มักเป็นงานประจำวัน ๒) การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นปัญหาที่ไม่อาจหาคำตอบได้แน่นอน ต้องอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ ความรู้ในการตัดสินใจ

๒.๑.๔ องค์ประกอบของรูปแบบ

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆพบว่า ไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ส่วนใหญ่ จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนด องค์ประกอบ รูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้

^{๑๙} OSteiner, E. Methodology of Theory Construction. (Sydney : Educology Associates, 1988), p 189.

สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (system approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (contingency approach) และ องค์ประกอบตามรูปแบบประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อม (environment)
๒. เทคโนโลยี (technology)
๓. โครงสร้าง (structure)
๔. กระบวนการจัดการ (management process) และ
๕. การตัดสินใจสั่งการ (decision making)^{๒๐}

ส่วน อีวานเชอวิช (Ivancevich) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบประกอบด้วย

๑. ปัจจัยนำเข้า
๒. กระบวนการ
๓. ผลผลิต
๔. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก^{๒๑}

องค์ประกอบของรูปแบบไว้ ๖ องค์ประกอบ คือ

๑. หลักการของรูปแบบ
๒. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
๓. ระบบและกลไกของรูปแบบ
๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ
๕. แนวทางการประเมินผลรูปแบบ
๖. เงื่อนไขของรูปแบบ^{๒๒}

องค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบใดๆ ก็ตาม ผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่า จะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง

^{๒๐} Brown and Moberg อ้างใน สมาน อัสวภูมิ “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาบริหารการศึกษา. (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๖.

^{๒๑} Ivancevich, J. H. et al. (1989). Management : Principles and Functions. 4th ed. Boston: MA.: Richard D. Irwin. Retrieved July 20, 2005, from <http://www.norvathesdubeez.hu/leto/tresek/eng/col.doc>

^{๒๒} ชีระ รุญเจริญ อ้างใน สมาน อัสวภูมิ. การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. (อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ม.ป.ป.), หน้า ๒๐.

เช่น การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขึ้นมาก็เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

๒. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้นๆ บนฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง เช่น หลักการประการหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ “หลักร่วมกันรับผิดชอบ” หมายความว่าคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบ เป็นต้น

๓. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบเพื่อเป็นกลไก ในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานต่างๆ และที่จำเป็นอื่นๆ พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

๕. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ ตามที่ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการพัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไปได้

๖. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึง การอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ ในการออกแบบรูปแบบเพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

๗. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง

ดังนั้น ผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และ ข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น^{๒๓} หลังจากออกแบบรูปแบบเสร็จแล้ว ผู้ออกแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระ ของรูปแบบทั้ง ๗ องค์ประกอบ เครื่องมือและเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมดมาบรรจุไว้ในคู่มือด้วย จึงจะทำให้การพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานมีความสมบูรณ์ครบถ้วน และเมื่อตรวจสอบ คุณภาพของรูปแบบแล้วรายงาน การตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือด้วยจะเป็นประโยชน์ ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบ ไปใช้ในการดำเนินงานต่อไปเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบทั้งหมด ดังแสดงในตาราง ดังนี้

^{๒๓} สมาน อัสวภูมิ, การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. (อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ม.ป.ป.), หน้า ๕๕.

ตารางที่ ๓ สรุปลองค์ประกอบของรูปแบบ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Brown and Moberg อ้างใน สมาน อัครภูมิ, ๒๕๓๗), หน้า ๑๖.	องค์ประกอบตามรูปแบบประกอบด้วย ๑. สภาพแวดล้อม (environment) ๒. เทคโนโลยี (technology) ๓. โครงสร้าง (structure) ๔. กระบวนการจัดการ (management process) และ ๕. การตัดสินใจสั่งการ (decision making)
Ivancevich, J. H. et al. (1989). July 20, 2005,	องค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย ๑. ปัจจัยนำเข้า ๒. กระบวนการ ๓. ผลผลิต ๔. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม
ธีระ รุญเจริญ อ้างใน สมาน อัครภูมิ. หน้า ๒๐.	องค์ประกอบของรูปแบบไว้ ๖ องค์ประกอบ คือ ๑. หลักการของรูปแบบ ๒. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ๓. ระบบและกลไกของรูปแบบ ๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ ๕. แนวทางการประเมินผลรูปแบบ ๖. เงื่อนไขของรูปแบบ

จากตารางที่ ๓ สรุปลองค์ประกอบของรูปแบบ คือ การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ๑. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ๒. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ ๓. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ ๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ ๕. แนวการประเมินรูปแบบ ๖. คำอธิบายประกอบรูปแบบ ๗. คำอธิบายประกอบรูปแบบ ๘. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ องค์ประกอบทั้งหมดนี้จะใช้ในการพัฒนารูปแบบใดๆ ก็ตามเพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดก็ตาม หรือจะใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๕ การสร้างรูปแบบ

รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะ ที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนาย ได้กว้างขวาง

ขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษา แนวคิดทฤษฎี ในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนด ความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุป เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงแบบ ก่อนนำรูปแบบไปใช้ งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง^{๒๔} การสร้างรูปแบบ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ตัวรูปแบบจะต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ จะต้องมีความสัมพันธ์กันเชิง โครงสร้าง ทำนายและขยายผลได้นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสร้างรูปแบบทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๔ สรุปการสร้างรูปแบบ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
บุญส่ง หาญพานิช (๒๕๔๖, หน้า ๙๓)	๑. รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ๒. มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ๓. ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง
อำนวย เถาตร ะกูล (๒๕๔๘, หน้า ๑๑๗)	๑. ลักษณะของรูปแบบที่สามารถใช้งานได้จริง ๒. ความสัมพันธ์กันด้านโครงสร้าง สามารถทำนายและขยาย ผลได้อย่าง กว้างขวาง

จากตารางที่ ๔ สรุปการสร้างรูปแบบ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้ อย่างสูงสุดนั้น รูปแบบต้องมีลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วยความสัมพันธ์กันด้านโครงสร้าง สามารถ ทำนายและขยายผลได้อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ในการจะสร้างเป็น Model นำไปสู่การใช้งานจริงให้เกิดประสิทธิภาพได้

๒.๑.๖ การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออก เป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (construct) และการหาความตรง (validity) ของรูปแบบ^{๒๕} ส่วน รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่ง เป็น พื้นฐาน ในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การพัฒนา รูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด ซึ่งได้แบ่ง การดำเนินการ ออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียน

^{๒๔} บุญส่ง หาญพานิช, การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖)

^{๒๕} Willer, R.H, Leader and Leadership Process, (Boston : Irwin / McGraw-Hill, 1967), p.

รายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ ๒ นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ^{๒๖} การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหาร คุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมการศึกษา มีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป^{๒๗} ส่วน สมุทพร ชำนาญ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคมแบ่งการวิจัย ๔ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ เป็นการศึกษาศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

^{๒๖} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

^{๒๗} รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, “การพัฒนาคุณภาพการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘)

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นขั้นการพัฒนาารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ ๔ เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา^{๒๘}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๕ สรุปการพัฒนารูปแบบ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Willer, R.H (1967,p. 83)	๑. การสร้างรูปแบบ (construct) ๒. การหาความตรง (validity)
บุญชม ศรีสะอาด (๒๕๓๕, หน้า ๑๓)	๑. การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพ ๒. ประสิทธิภาพของรูปแบบ
รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (มหาวิทยาลัยบูรพา ,๒๕๔๘)	๑. พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม
สมุทร ชานาญ (มหาวิทยาลัยบูรพา ,๒๕๔๖)	๑. พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน มุ่งศึกษารูปแบบบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานที่เหมาะสม

จากตารางที่ ๕ สรุปว่าการพัฒนารูปแบบ เป็นรูปแบบที่สร้างตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเนื่องจากความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ถือว่ามีความแหลมคมและเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพคือความเฉียบคมในการตัดสินใจนั้นคือการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันท่วงทีนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายของสถานศึกษา

^{๒๘} สมุทร ชานาญ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, คุษฏีนิพนธ์การศึกษาคุษฏีบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖).

๒.๒ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

นักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (decisionmaking) ที่แตกต่างกันออกไปตามความเชื่อและแนวคิดของแต่ละท่านดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น^{๒๙}

บรอส (Bross) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการเลือกกระทำอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางที่เป็นไปได้^{๓๐} **กอร์ และไดสัน (Gore and Dyson)** ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึง การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่แล้วหลายทาง เป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้^{๓๑}

ไซมอน (Simon) ซึ่งเป็นที่ยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ ๓ ประการ คือ

๑) กิจกรรมด้านเซวปัญหาซึ่งจะเน้นระบบข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

๒) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติ

๓) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ^{๓๒}

ดริคเกอร์ (Drucker) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด^{๓๓}

แมคฟาแลนด์ (Macfarland) กล่าวว่า การตัดสินใจหมายถึงการกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหาร หรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง^{๓๔}

^{๒๙} Chster I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), 185.

^{๓๐} Lrwin D. Bross, Desing for Decision (New York : Macmillan publishing Co., Inc., 1953), 6-7.

^{๓๑} Willam J. Gore and J.W. Dyson., The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior (New York : The Free Press of Glencoe, Collier of Mcmillian Ltd, 1964), 77.

^{๓๒} Herbert A. Simon, Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization (Toronto : The Free Press, 1966), 40-41.

^{๓๓} Peter F. Drucker, The Effective Executive (London : Pan Book, 1970), 146.

^{๓๔} Dalton E. MacFarland, Managment : Principles and Practices n.p., (The Macmillian Company, 1970), 76.

ชัล (Shull) กล่าวว่า การตัดสินใจเกิดจากการใช้ดุลพินิจซึ่งมาจากข้อเท็จจริงและค่านิยมของแต่ละคนที่จะเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการของคนได้^{๓๕}

เดล มานน์ (Dale Mann) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการสนองตอบต่อสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้^{๓๖}

จุนิเปอร์ (Juniper) ได้ให้นิยามว่า การตัดสินใจคือการสิ้นสุดของการเลือกสรรทางเลือกต่าง ๆ^{๓๗}

ทรี วัธธา และ นิวพอร์ท (Trewatha and New Port) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ ๒ หรือ ๓ ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการแก้ไข^{๓๘}

อิวานชีวิช และคณะ (Ivancevich and others) เสนอนิยามว่า การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือกปฏิบัติจำนวนหนึ่งซึ่งบริษัท บี เอฟ กู๊ดริช จำกัด (B.F. Goodrich Co.) มีความเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญของการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ^{๓๙}

มูดี (Moody) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือว่าเมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง ข้อยุติ (solution) จะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา^{๔๐}

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้ความหมาย ของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจคือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำการใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มว่า หากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่

^{๓๕} Fremont Shull and others, Organizational Decision Making (New York : McGraw - Hill, 1970), 31.

^{๓๖} Dale Mann, Policy Decision-Making in Education : An Introduction to Calculation and Control (New York : Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

^{๓๗} Dean F. Juniper, Decision-Making for Schools Colleges (New York : Pergamon Press, 1976), 7.

^{๓๘} Robert L. Trewatha and m. Gene New Port, Management, 3 ed. (Prano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 50.

^{๓๙} John M. Ivancevich and others, Managing : An Introduction to The Process Managing (Prano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 78.

^{๔๐} Paul Moody, Decision Managing : Proven Methods for Better Decision (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1983), 4.

การปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติจริงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ^{๔๑}

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) เสนอคำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง^{๔๒}

นักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือการตั้งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่า ดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ^{๔๓}

ภิญโญ สาร ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือลักษณะหนึ่งของพฤติกรรมในการเลือกสิ่งที่มีให้เลือกหลายๆ อย่าง ซึ่งต้องอาศัยทั้งเหตุผล ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และหยั่งรู้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

วุฒิชัย จานง ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกในระหว่างทางเลือกต่างๆ^{๔๔}

เมธี ปิณฑนันทน์ ให้ความหมายว่า การตัดสินใจหมายถึง การเลือกพฤติกรรมจากทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปโดยผู้ตัดสินใจมีเหตุผลในการเลือกของตน เหตุผลดังกล่าวมักจะเนื่องมาจากประสบการณ์ส่วนตัว การตัดสินใจต้องใช้ความพยายามทางจิตมาก การตัดสินใจใดๆ ไม่ควรตัดสินใจโดยปราศจากจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจ^{๔๕}

กรองแก้ว อยู่สุข ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือ การเลือกสิ่งหนึ่งจากหลายๆ สิ่ง หรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางที่มีอยู่หรือวิธีการที่เลือกนั้นย่อมได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุด และตรงกับเป้าหมายขององค์การด้วย การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจต้องทำหลายครั้งในหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องนั้น^{๔๖}

^{๔๑} Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw – Hill International Educations, 1991), 300.

^{๔๒} Gregory Moorhead and Ricky Griffin, Decision Making and Creativity (London : Houston Mifflin co., 1992), 481.

^{๔๓} สมพงษ์ เกษมสิน. สารานุกรมบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า๓๖.

^{๔๔} วุฒิชัย จานง. พฤติกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๓.

^{๔๕} เมธี ปิณฑนันทน์. การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๕), หน้า๑๖๘.

^{๔๖} กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๓), หน้า ๑๔๗.

วิชย โสสุวรรณจินดา ให้ความหมายว่าการตัดสินใจหมายถึง การเลือกทางที่มีอยู่ โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้^{๔๗}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๖ ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ไซมอน (Simon) : The Free Press, 1966), 40-41.	บิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ ๓ ประการ คือ ๑) กิจกรรมด้านเซิร์วปัญญซึ่งจะเน้นระบบข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ๒) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติ ๓) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ
สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๑๗, หน้า ๓๖.	การตัดสินใจคือ การตั้งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากตารางที่ ๖ สรุปความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการ และหรือแม้แต่สัญชาตญาณ ในการพิจารณา เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมมากที่สุด และทำการคัดเลือกหรือเลือกสรรทางใดทางหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มได้คาดหวังไว้ว่า จะสัมฤทธิ์ผลตามแนวทางหรือทางเลือกที่ได้เลือกไปนั้น

นอกจากนี้ การตัดสินใจยังนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อการบริหารงานตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาและค้นคว้าในแนวทางใดแนวทางหนึ่งก็ตาม มักจะต้องมีการศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจควบคู่ไปกับการเรียนทฤษฎีทางการบริหารเสมอ ซึ่งแนวความคิดของการบริหารถือว่า

๑. การบริหารหน่วยงานของผู้บริหารมักจะเน้นการลงมือกระทำมากกว่าการตัดสินใจแต่ในปัจจุบันผู้บริหารมักจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

^{๔๗} วิชย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร : พฤติกรรมขององค์กรสมัยใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

๒. หน้าที่หลักของการบริหารคือการควบคุมอำนาจการกระบวนการตัดสินใจให้เหมาะสม
 ๓. การตัดสินใจได้รับการยอมรับเรื่อยมาว่าเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่สำคัญมาก
 สำหรับทางการบริหาร

๒.๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจของ (พลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner)

พลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner ได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารไว้ดังนี้

กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการ พลันเกต และแอตเนอร์ (Plunkett and Attner)^{๔๘} ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แก่คงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา ๑ เดือน ทางเลือกของการแก้ไขปัญหการผลิตสินค้าไม่เพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไปผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์การประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ ๒) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิด

^{๔๘} พลันเกต และแอตเนอร์ (Plunkett and Attner, 1994:162) อ้างใน กุลชลี ไซนันตา กระบวนการตัดสินใจ พิมพ์ครั้งที่ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประสมบุรุษ, ๒๕๓๙ หน้า ๑๓๕ – ๑๓๙.

สร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ ทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเรื่องที่ไม่ว่าประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอมโดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือก

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงานงบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๗ สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจของ (พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner)

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พลันเกต และแอ็ตเนอร์ (Plunkett and Attner, 1994:162) อ้างใน กุล ชลี ไชยนันดา ๒๕๓๙ หน้า ๑๓๕ – ๑๓๙.	เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก

	ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล
--	--

จากตารางที่ ๗ สรุปว่า แนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการเลือกทางใดทางหนึ่งจากที่มีหลากหลายทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีที่สุดแล้ว การตัดสินใจจึงเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคนโดยกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ทั้งหลายต่าง ๆ นับตั้งแต่ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล เมื่อมีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างหนึ่งแล้วมักจะมีปัญหาอีกอย่างหนึ่งติดตามมา ปัญหาที่ตามมานี้ก็ได้รับการแก้ด้วยทฤษฎีนี้

๒.๒.๓ รูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี

ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปการตัดสินใจแบบไว้เป็นจำนวนมากดังนี้

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E.Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ ๖ ขั้นตอนคือ

๑) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา ซึ่งขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ต้องหาสาเหตุของปัญหา เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

๒) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา เมื่อทำความเข้าใจในปัญหาแล้ว ต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่าปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหารต่อองค์การอย่างไร จะต้องทำอย่างไรกับปัญหานั้น ผู้บริหารต้องหาวิธีทางที่จะแก้ปัญหานั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิธีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองทุก ๆ เรื่องอาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พึงพอใจได้

๓) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด เป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์การได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้องและช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์การ คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์การ แรงกระตุ้น และการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์การ

๔) การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัยเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องมากขึ้น

๕) การเลือกข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเป็นไปได้และเป็นที่พอใจของผู้บริหาร แบ่งขั้นตอนเป็น ๓ ขั้นตอน คือ รวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อ และเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จดีที่สุด

๖) นำผลสรุปที่ได้ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเป็น การนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในขั้นนี้ประกอบด้วย การดำเนินงานดังนี้ การวางแผนโครงการ การควบคุมกิจกรรมในโครงการและการประเมินผล^{๔๙}

สโตนเนอร์ (Stoner) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยึดตามแนวคิดของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ที่ว่าการตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล (rational decision-making) จะประกอบไปด้วย ๗ ขั้นตอน คือ

- ๑) วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา
- ๒) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง
- ๓) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา
- ๔) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ ๓ เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้
- ๕) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด
- ๖) วิเคราะห์ผลที่จะได้จากการตัดสินใจ
- ๗) ตัดสินใจ^{๕๐}

อย่างไรก็ตาม ความมีเหตุผลในการตัดสินใจจะมีมาน้อยเพียงใดนั้น

แทนเนนบอม และซมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับแรงขับเคลื่อน (forces) ในการตัดสินใจซึ่งมีอยู่ ๓ ประการ คือ

- ๑) แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหาร
- ๒) แรงขับเคลื่อนจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๓) และแรงขับเคลื่อนจากสถานการณ์^{๕๑}

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหารประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจนอคติส่วนตัวและความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งออกมา หากผู้บริหารมี

^{๔๙} Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton-Century & Crofts, 1959), 113.

^{๕๐} James A.F. Stoner, Management (Anglewood cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1978), 177 - 182.

^{๕๑} Robert Tanenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," Harvard Business Review 3,6 (March - April 1958), 90 - 91.

ความรู้ มีทักษะ หรือได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจมาเป็นอย่างดี ผู้บริหารย่อมที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผล และเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับผู้บริหารอื่น ๆ

ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็มีอิทธิพลไม่น้อยต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าในเรื่องของบุคลิกภาพ หรือความต้องการ และผู้บริหารที่ตีความค่านึงถึงเรื่องเหล่านี้อยู่แล้ว ดังนั้น ผู้บริหารจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ หากเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมและต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในด้านสถานการณ์ทั่วไปก็นับว่ามีความสำคัญต่อการเลือกใช้ วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารเช่นกัน สถานการณ์ดังกล่าวได้แก่ ลักษณะและขนาดขององค์การ ตลอดจนมีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างองค์การที่เน้นหรือให้ความสำคัญที่ระบบราชการมากเนื่องจากต้องการให้มีเอกภาพทางการบริหารนั้นมักจะมีการรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ขนาดขององค์การเองก็เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญไม่น้อย องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมาก ๆ เป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หากบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเพียงพอและร่วมกันทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารก็พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามา มีบทบาทในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ขององค์การ นอกจากนั้นข้อจำกัดในเรื่องของเวลานับว่ามีความสำคัญ ปัญหาบางอย่างจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วนซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเนื่องจากไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

การตัดสินใจที่มีเหตุผลอย่างสมบูรณ์นอกจากจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนทั้งสามประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนที่เป็นระบบด้วย กล่าวคือต้องมีการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงและทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทางรวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ จากนั้นจึงพิจารณาตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

การตัดสินใจวางแผนหรือแก้ปัญหาในการบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว จำเป็นจะต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ การตัดสินใจย่อมจะมีรูปแบบ กระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จากหลักการดังกล่าว นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้า และพยายามจำแนกขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ประมาณ ๓-๘ ขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตามยังเห็นความสอดคล้องหลักใหญ่ ๆ ในการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจากนักวิชาการเหล่านั้น คือ เริ่มจากการสำรวจและนิยามปัญหา การศึกษาทางเลือกเพื่อที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาจะมีข้อแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่ส่วนที่จะนำไปสู่ทางปฏิบัติ และการประเมินผลเท่านั้น

แทนเนนบอม (Tennenbaum) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่มีเหตุผลตามวิธีวิทยาศาสตร์ เป็นการตัดสินใจที่มีระบบ (system approach) ควรจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การรับรู้และกำหนดปัญหา (recognition and defining the problem) การรับรู้ปัญหานี้เป็นขั้นที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร หากผู้บริหารมองข้ามปัญหาและไม่พยายามแก้ปัญหา การตัดสินใจก็จะไม่เกิดขึ้น การรับรู้และกำหนดปัญหาไม่เพียงพอแต่รอให้เกิดปัญหานั้นเท่านั้น หากแต่ต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่า น่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง

๒. การระบุปัญหา (identifying the problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นแล้ว ก็ยังต้องระบุลงไปให้ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นนั้นอยู่ตรงไหน ประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหอะไรก่อนปัญหอะไรหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การในแต่ละสถานการณ์นั้น อาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหาและการที่จะแก้ปัญหหลาย ๆ อย่างไปพร้อม ๆ กันนั้น บางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลาย ๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ ก็จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้น การระบุปัญหาต่าง ๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่า ควรจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อนจึงจะเหมาะสม

๓. การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (generalization of alternatives) เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายทาง ดังนั้น การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลาย ๆ ทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจนและทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดที่เหมาะสมมากขึ้น นอกจากนั้นการสร้างทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหามักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ ดังนั้น การเปิดโอกาสให้บุคคลหลาย ๆ คนจากหลาย ๆ ฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือก ก็จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้ทางเลือกมาก ๆ

๔. การเลือกทางแก้ปัญหา (selection of the alternatives) เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ปัญหา แต่ในทางการบริหารบางครั้งก็ไม่อาจที่จะเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไปเนื่องจากมีข้อจำกัดอื่นที่เป็นเงื่อนไขอยู่ เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องเลือกทางที่ให้ผลกลาง ๆ แต่ลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ลงได้มาก

๕. การดำเนินการและการประเมินผล (implementation and evaluation) เป็นขั้นที่ลงมือดำเนินการตามแผนและดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าวตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินการแก้ปัญหาและการประเมินผลนั้นมีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตาม หากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่ดำเนินการไปอย่างรัดกุมแล้ว การแก้ปัญหาก็ไม่อาจบรรลุผลตามเป้าหมายได้^{๕๒}

ขั้นตอนการตัดสินใจของ เทนเนนบอม (Tennenbaum) ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่พยายามตัดสินใจแก้ปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ อย่างมีระบบระเบียบโดยคำนึงถึงองค์ประกอบทุก ๆ ส่วนภายในระบบ และแหล่งสนับสนุนภายนอก ระบบ รวมถึงการนำ

^{๕๒} Robert Tanenbaum, Managerial Decision - Making (Los Angeles : Institute of Industrial, University of California, 1950), 23 - 24.

ข้อพิจารณาต่าง ๆ มาจัดระเบียบเพื่อให้เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ให้มากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดและวิธีการเชิงระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎีทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๘ สรุปรูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
James A.F. Stoner, : Prentice – Hall, 1978), 177 - 182.	แนวคิดของนักทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจโดยส่วนมากจะมีลักษณะใกล้เคียงกันกับแนวคิดของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ที่ว่าการตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล (rational decision-making) ประกอบไปด้วย ๗ ขั้นตอน คือ ๑) วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา ๒) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง ๓) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา ๔) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ ๓ เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้ ๕) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด ๖) วิเคราะห์ผลที่จะได้จากการตัดสินใจ ๗) ตัดสินใจ

จากตารางที่ ๘ สรุปว่า แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างมีลักษณะใกล้เคียงกันกับจอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ว่า การตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล (rational decision-making) จะประกอบไปด้วย ๗ ขั้นตอน คือ ๑) วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา ๒) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง ๓) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา ๔) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ ๓ เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้ ๕) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด ๖) วิเคราะห์ผลที่จะได้จากการตัดสินใจ ๗) ตัดสินใจ

ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ต้องหาสาเหตุของปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลประกอบการตัดสินใจของว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ ผู้บริหารต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมาน้อยเพียงใด เป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและต้องรวบรวมข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ จากนั้นผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ แล้วนำผลสรุปที่ได้ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเป็นการนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒.๒.๔ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นลักษณะบางอย่างในองค์การได้เป็นอย่างดี กล่าวคือหน่วยงานใดที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มุ่งทำงานเป็นทีม หน่วยงานจะมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่เสริมพลังใจแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างมากและในทางตรงข้ามผู้บริหารที่รวบอำนาจการตัดสินใจไว้แต่เพียงผู้เดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเป็นบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยแก่การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กริฟฟิธ (Griffith) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงสุดในองค์การ หรือหน่วยงานใด ๆ จะเป็นสัดส่วนอย่างผกผันกับปริมาณ (จำนวนครั้ง) ของการตัดสินใจของผู้บริหาร

ดั่งสมการ	$E(t) = 1/D(t)$
ในเมื่อ	$E =$ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร
	$t =$ เวลาในช่วงใดช่วงหนึ่ง
	$D =$ การตัดสินใจของผู้บริหาร

แนวความคิดนี้ กริฟฟิธ (Griffith) ต้องการชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น^{๕๓} โดยเขาได้อธิบายว่า หน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดในองค์การมิใช่แต่คอยจะตัดสินใจตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานในองค์การนั้น มิใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้เพราะว่าในแต่ละองค์การนั้นมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าบุคลากรใดดำรงตำแหน่งใด มีบทบาทหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และในขณะที่กำลังตัดสินใจนั้นผู้บริหารควรจะยึดหลักปฏิบัติดังนี้

๑. ควรแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่างๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ปัญหาทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินที่อยู่ในช่วงหลักขั้นของการตัดสินใจนั้น จะทำได้เพียงใดขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก

๒. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ ตลอดกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจอยู่ที่ตัวปัญหาเสมอและไม่ควรด่วนใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป

๓. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งในขั้นตอนสุดท้ายนั้น ควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้รู้ในบรรยากาศของปัญหาที่ตนเผชิญอยู่และที่ต้องแก้ไข เพราะการทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนก็ได้

๔. พฤติกรรมการพยายามตัดสินใจ จะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นๆ ในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้วก็พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

^{๕๓} Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton-Century & Crofts, 1959), 94.

นั่นคือผู้บริหารจะต้องมีความมั่นคงต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาและมีความกล้าที่จะเผชิญกับผลกระทบที่จะมีตามมา หลังจากได้ตัดสินใจไปแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม สภาพการบริหารในปัจจุบันนั้นผู้บริหารควรจะต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ควรทำงานแต่เพียงผู้เดียว ผู้ร่วมงานจะผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขาารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรนั้น การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลหลายประการ เช่น ๑) งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ ๒) เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายย่อมทำให้การดำเนินงานลดน้อยลงการทำงานมีความกระตือรือร้นยิ่งขึ้น ๓) มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะบุคลากรได้รับทราบและมีส่วนแสดงความคิดเห็น ๔) เป็นการลดความขัดแย้งในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ๕) ง่ายต่อการบริหารงาน เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วก็จะเป็นการส่งเสริมให้เขามีความรับผิดชอบสูง และ ๖) เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้น^{๕๔}

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบนี้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องระหว่างบุคลากร การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่บุคลากร เพราะต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง ข้อดีของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมว่า มีดังนี้

๑. กลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เพราะบุคคลต่างๆ จะมีข้อมูลความเห็นและทัศนคติที่แตกต่างกัน ถ้าหากสิ่งเหล่านี้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมจะดีกว่าบุคคล

๒. การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น ในการตัดสินใจบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อาจจะแสดงความคิดเห็นที่อาจจะจุดชนวนความเห็นของบุคคลอื่นได้ นี่คือการระดมความคิดเห็นในฐานะที่เป็นเทคนิคของความคิดสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง

๓. ประการสุดท้าย การตัดสินใจโดยกลุ่มจะนำไปสู่การยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นผลที่ติดตามมาคือ การดำเนินการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว พวกเขาจะมีแนวโน้มจะผูกมัดเข้ากับการตัดสินใจและมีแรงจูงใจในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น^{๕๕}

แม้ว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนี้จะเป็นการตัดสินใจที่พึงประสงค์มากที่สุดก็ตามแต่ไม่อาจนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาได้ทุกเรื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบางเรื่องมีนโยบาย ระเบียบ กฎหมายของทางราชการรองรับ ลักษณะงานที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้มากน่าจะเป็นงานทางด้าน การเรียนการสอนนั่นเอง การที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมี

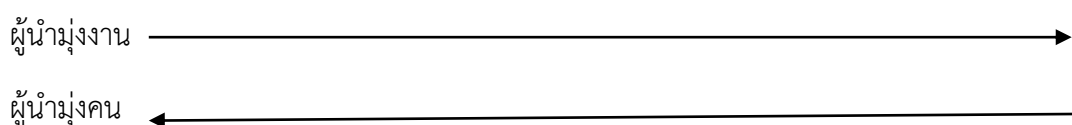
^{๕๔} โยธิน คันสนยุทธ, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๒๕), หน้า ๑๐๐.

^{๕๕} สมยศ นาวิการ, พฤติกรรมขององค์กร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๒๔), หน้า ๑๒๐.

ส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับระบบราชการแล้วค่านิยมและอุปนิสัยของผู้บริหาร นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโดยทั่วๆ ไปจะมีลักษณะของการต่อเนื่องระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียวแล้วค่อยๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด

ดังรายละเอียดในแผนภูมิ^{๕๖} ดังนี้



แผนภูมิ ที่แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากแผนภูมิ จะเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุดผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียวซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจมากที่สุดโดยการใช้ที่ค่อย ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อยจนกระทั่งถึงทางด้านขวาสุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด หรือมีอิสระในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แม้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร จะมีลักษณะความต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

เทนเนนบอม และ ชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ก็ได้พยายามที่จะขยายให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น ๗ แบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะมีลักษณะดังนี้

แบบที่ ๑ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ ในกรณีนี้ผู้บริหารจะไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นใด ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้หาทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกวิธีที่ดีที่สุดตามความคิดเห็นของเขาแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่คำนึงถึงว่าบุคลากรจะมีความรู้สักอย่างไรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของเขา

แบบที่ ๒ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ยังไม่แจ้งให้บุคลากรทราบ เพราะอาจสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยการเกลี้ยกล่อมให้บุคลากรยอมรับการตัดสินใจของเขา

แบบที่ ๓ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ให้โอกาสบุคลากรซักถามได้ว่า ผู้บริหารคิดอย่างไรและมีความตั้งใจอย่างไร อาจจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจผู้บริหารมากขึ้น

แบบที่ ๔ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง แล้วขอความคิดเห็นจากบุคลากร หากมีเหตุผลที่เหมาะสมกว่าก็อาจเปลี่ยนแปลงได้

^{๕๖} Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," Harvard Business Review 7,9 (March - April 1958), 6 : 90 - 91.

แบบที่ ๕ ผู้บริหารเสนอปัญหาและขอความคิดเห็นจากบุคลากร การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรมาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ ๖ ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดและขอบเขตการตัดสินใจแล้วมอบปัญหาให้กลุ่มบุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยที่ผู้บริหารอาจจะร่วมตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

แบบที่ ๗ ผู้บริหารมอบให้บุคลากรตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด เป็นแบบที่ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรมากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่จะเป็นผู้ตัดสินใจและผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น^{๕๗}

จากที่กล่าวมานั้นเป็นการยืนยันได้อย่างแน่นอนตามแนวคิดของไซมอน (Simon) ที่ว่าการบริหารคือการตัดสินใจ^{๕๘} แต่ในทางการบริหารนั้นไม่อาจชี้ชัดลงไปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจรูปแบบใดจะเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ นั่นคือในบางครั้ง บางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลาย ๆ กรณีที่ผู้บริหารควรให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย จากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ บริดจ์ (Bridge) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของการยอมรับ” ของบาร์นาร์ด และไซมอนนั้น ได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเอง หรือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว จะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ ๔ สถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปร ๒ ด้าน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กับความรู้ความสามารถของบุคลากร^{๕๙}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งหมดดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๙ สรุปพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Robert Tanenbaum and Warren H. Schmidt, (March - April 1958), 95 -	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น ๗ แบบ ดังนี้ แบบที่ ๑ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ แบบที่ ๒ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ยังไม่แจ้งให้บุคลากรทราบ

^{๕๗} Robert Tanenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” Harvard Business Review 4,8 (March - April 1958), 95 - 101.

^{๕๘} Herbert A. Simon, Administrative Behavior 3 ed. (New York : The Free Press, 1976), 8.

^{๕๙} Edwin M. Bridge, “A Model of Shared Decision Making in the School Principalship,” Educational Quarterly 3 (1969), 51 - 52.

101.	แบบที่ ๓ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ให้โอกาสบุคลากรซักถามได้ แบบที่ ๔ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง แล้วขอความคิดเห็นจากบุคลากร แบบที่ ๕ ผู้บริหารเสนอปัญหาและขอความคิดเห็นจากบุคลากร แบบที่ ๖ ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดและขอบเขตการตัดสินใจแล้วมอบปัญหาให้กลุ่มบุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แบบที่ ๗ ผู้บริหารมอบให้บุคลากรตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด
สมยศ นาวิการ ๒๕๒๔), หน้า ๑๒๐.	ข้อดีของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมว่ามีดังนี้ ๑. กลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว ๒. การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น ๓. ประการสุดท้าย การตัดสินใจโดยกลุ่มจะนำไปสู่การยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นผลที่ติดตามมา

จากตารางที่ ๙ สรุปว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นลักษณะบางอย่างในองค์การได้และชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก และมีพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ ออกไปโดย ๑) ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบและ ๒) ตัดสินใจด้วยตนเอง ๓) ตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ให้โอกาสบุคลากรซักถามได้ ๔) สิ้นใจด้วยตนเอง แล้วขอความคิดเห็นจากบุคลากร ๕) เสนอปัญหาและขอความคิดเห็นจากบุคลากร ๖) ชี้ข้อจำกัดและขอบเขตการตัดสินใจแล้วมอบปัญหาให้กลุ่มบุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาเอง ๗) มอบให้บุคลากรตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด

ดังนั้น พฤติกรรมการตัดสินใจจะเป็นรูปแบบใดก็ตามทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ นั่นคือผู้บริหารมีการให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยจะทำให้องค์กรนั้นขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒.๒.๕ องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่าพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มหรือองค์กรใดก็ตามย่อมจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นพื้นฐานอยู่ด้วยเสมอด้วยเหตุนี้พฤติกรรมการตัดสินใจย่อมจะต้องมีลักษณะดังกล่าวอยู่ด้วยเช่นกัน จากสมมติฐานที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่อาจจะเป็นแรงส่งแรงดึงหรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ด้วยเมื่อได้นำความคิดของ จิแมแมททีโอส์และจิแมแมททีโอส์ (Giammatteos&Giammatteos) เป็นหลักการ และนำมาประกอบกับแนวคิดของบุคคลอื่น ๆ ด้วยแล้ว พอจะจำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารได้ว่าประกอบด้วย

องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์กร และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

นักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบพฤติกรรม วิธีการ แนวโน้มและทิศทางต่าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ

แทนเนบอม และแมสเซอร์ริก (Tannenbaum And Masserik) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้นำ ว่าประกอบด้วย

- ๑) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง
- ๒) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๓) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ^{๖๐}

ทอมสัน (Thompson) เห็นว่าปัจจัยที่องค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะต้องประกอบด้วยความเชื่อในเรื่องของสาเหตุ และผลลัพธ์กับความพึงพอใจหรือความไม่เอียงที่มีต่อทางเลือกใด ๆ ที่เห็นว่าบังเกิดผลตามต้องการ^{๖๑}

นอกจากนี้งานวิจัยของ จิแอมแมททีโอส์และจิแอมแมททีโอส์ (Giammatteos and Giammatteos) เกี่ยวกับแรงส่งต่อภาวะผู้นำ ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ อันเป็นองค์ประกอบต่อพฤติกรรมผู้นำซึ่งรวมถึงพฤติกรรมตัดสินใจด้วย ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ๓ ประการ คือ

- ๑) องค์ประกอบด้านบุคคลหรือตัวผู้นำ
- ๒) องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์กร
- ๓) องค์ประกอบด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ^{๖๒}

โกวิทย์ กังสนันท์ ให้ข้อคิดเห็นว่าตัวแปรที่มีแรงขับเคลื่อนต่อการตัดสินใจเกิดจากผลผลิตพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง วัฒนธรรมและประเพณี^{๖๓}

ปราณี พรณวิเชียร กล่าวว่า ในการตัดสินใจต้องประกอบด้วย

- ๑) การตัดสินใจของบุคคลขึ้นอยู่กับค่านิยมของสติปัญญา เจตคติ ความต้องการ ความพอใจของผู้ตัดสินใจ
- ๒) เรื่องที่ต้องการทำการตัดสินใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของปัญหาและต้องมีเป้าหมายการตัดสินใจที่แน่นอน

^{๖๐} Robert Tannenbaum and Fred Masserik, "Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process," in Organization Behavior: Management. Approach, eds. Hary R. Kundson and C. Partick Fleenor (Massachusetts: Winthrop Publishers, 1979), 227-231

^{๖๑} James D. Thompson, Organization in Action (New York: McGraw-Hillbook Company, 1967), 134.

^{๖๒} Michael Giammatteos and Dolores Giammatteos, Forces on Leadership (Reston: NASS, 1981), 1-2

^{๖๓} โกวิทย์ กังสนันท์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : กรมสรรพสามิต, ๒๕๒๗), หน้า ๒๐ - ๒๔

๓) ทางเลือกต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ ในการตัดสินใจต้องมีการหาทางเลือกอยู่เสมอทางเลือกที่นำมาใช้ในการตัดสินใจนั้นบางครั้งมีทางเลือกมากมาย แต่ทางเลือกอย่างน้อยต้องมี ๒ ทาง

๔) สภาพแวดล้อมขณะที่ทำการตัดสินใจ^{๖๔}

โอลบรูก และไรอัน (Holbrook and Ryan) ได้กล่าวถึงแรงกดดันแทนแรงส่งว่าแรงกดดันที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารอาจจำแนกเป็น ๗ ประการ คือ

- ๑) องค์ประกอบต่างๆ ของงาน
- ๒) บทบาทต่างๆ ภายในองค์กร
- ๓) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน
- ๔) การพัฒนาการในอาชีพ
- ๕) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร
- ๖) องค์กรอื่นๆ ภายนอกที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง
- ๗) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล^{๖๕}

ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้นำพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ ยังคงต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

- ๑) แรงส่งจากตัวบุคคล
- ๒) องค์กร
- ๓) สถานการณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. องค์ประกอบด้านบุคคล โดยปกติทั่วไป มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ หลายประการไม่ว่าจะเป็นรูปโปร่งหน้าตา ลักษณะนิสัย พฤติกรรมที่แสดงออก ความเชื่อ ความรู้ หรือประสบการณ์ ซึ่งรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ที่โน้มนำให้เกิดความเป็นผู้นำและผู้ตาม ลักษณะดังกล่าวนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการพิจารณาที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของกลุ่มบุคคล หรือองค์กร ความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลในระยะแรกๆ ของงานด้านการบริหารนั้นมองบุคคลในลักษณะที่เรียกว่า “คนเศรษฐกิจ” (economic man) ซึ่งมีข้อสมมติฐานที่สำคัญ ดังนี้คือ

- ๑) มนุษย์ทุกคนมักจะมีเกณฑ์ยึดถือ และใช้ประกอบการตัดสินใจของตน และจะมีการให้น้ำหนักต่อตัวเกณฑ์ต่างๆ ไว้เป็นเกณฑ์ที่แน่นอน
- ๒) มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่มีอยู่ไว้ด้วย
- ๓) มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะประเมินแต่ละทางเลือกเหล่านั้น ด้วยเกณฑ์ต่างๆ ที่มีอยู่ และสามารถยุติลงได้ด้วยการให้น้ำหนักแต่ละทางเลือก
- ๔) มนุษย์ทุกคนจะมีการควบคุมตนเองให้ต้องเลือกทางเลือกที่มีค่าสูงสุดเสมอ ทั้งนี้โดยไม่มีการพลิกแพลงหรือคิดผิดไปจากเหตุผลที่เป็นอยู่ของเรื่องนั้นๆ

^{๖๔} ปราณี พรณวิเชียร, **หลักการจัดการ** (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์สุวรรณสารการพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๖๕-๖๖.

^{๖๕} Morris B.Holbrook, and Michael J.Ryan, “Modeling Decision Specific Stress,” *Administrative Science Quarterly* 7,9 (June1982) : 245.

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำข้อความจริงดังกล่าวไปวิเคราะห์ให้ลึกลงไปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แล้วกลับพบข้อความจริงในแง่ต่าง ๆ มากขึ้น ไชมอน จึงได้พัฒนาหลักการนี้ขึ้นมาใหม่ภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจของคนที่ว่า “กำลังความสามารถของความคิดมนุษย์ในการจัดระเบียบปัญหา และการแก้ไขปัญหาที่ย่างยากซับซ้อนนั้น แท้จริงมีอยู่ค่อนข้างน้อยเมื่อได้เปรียบเทียบกับขนาดของปัญหาที่ใหญ่กว่า จึงมีผลทำให้มนุษย์ไม่สามารถรองรับกับขนาดของปัญหาได้” ดังนั้นการแก้ปัญหาย่างถูกต้องและสมเหตุสมผลจึงเป็นไปได้ หรือแม้แต่จะให้เหตุผลพอสมควรยังเป็นเรื่องยากเช่นกัน ด้วยหลักการดังกล่าว ไชมอน จึงได้เสนอแนวคิด หรือ แนวทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เรียกว่า “คนบริหาร (administrative man)” หรือคนซึ่งเป็นผู้บริหาร ภายใต้สมมติฐานซึ่งปรากฏในผลงานของธงชัย สันติวงษ์ ดังนี้

๑) มนุษย์ทุกคนต่างมีข้อจำกัดทั้งในแง่ของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทางเลือกและเกณฑ์ต่างๆ

๒) มนุษย์ทุกคนจะตัดสินใจปฏิบัติด้วยวิธีง่ายๆ ไม่ค่อยมีระเบียบนัก และใช้ความคิดประกอบการเดาหรือการประมาณการ อาจจะถูกระงับด้วยความเข้าใจจากความนึกคิด ความมีอคติ และอื่นๆ

๓) มนุษย์ทุกคนจะไม่พยายามค้นหาทาง ที่ให้ผลสูงสุดหากแต่จะเลือกประการแรกที่เป็นที่ถูกต้องตามความชอบพอของตน

๔) ระดับความพึงพอใจหรือชอบพอของตนที่ใช้กับการตัดสินใจของมนุษย์นั้นมักแปรผันขึ้นลงตามคุณค่าของทางเลือกต่างๆ ที่ได้พบเห็นใกล้ตัวที่สุดในขณะนั้น^{๖๖}

เกาต์เนอร์ (Gouldner) ซึ่งแบ่งมนุษย์ออกภายใต้การศึกษาเจตคติแฝงแล้วได้แบ่งบุคคลในองค์กรออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) ชาวบ้าน และ ๒) ชาวเมือง ภายใต้พื้นฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลนี้ จะเป็นเครื่องชี้แนวโน้มเกี่ยวกับ พฤติกรรมหรือการคัดทางเลือกได้ เช่น พวกชาวบ้านเป็นกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรสูง แนวโน้มการตัดสินใจก็จะมุ่งที่ผลประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลักในขณะที่พวกชาวเมืองซึ่งมีความเชื่อในเรื่องของความเจริญก้าวหน้า ศรัทธาในวิชาชีพ การตัดสินใจก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาอาชีพ และองค์กร^{๖๗} เพรสซัส (Presthus) จำแนกบุคคลออกเป็น ๓ ประเภทคือ ๑) พวกก้าวหน้า ๒) พวกอะไรก็ได้ และ ๓) พวกเก็บตัวสำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือองค์ประกอบของพฤติกรรมมนุษย์นั้น ในด้านการบริหารหรือพฤติกรรมตัดสินใจมีหลายแนวความคิดด้วยกัน อาทิ ชัล (Shull) เดลเบก (Delbec) และคัมมิงส์ (Comings) ให้ความเห็นว่า “การตัดสินใจของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มนุษย์รู้สึกได้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมและทางเอกบุคคลที่มีค่านิยมและเรื่องความเชื่อแฝงอยู่รวมทั้ง มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ

^{๖๖} ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร** (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๑๘๕.

^{๖๗} Alvin. Gouldner, “Cosmolitants and Locals:Toward an Analysis of Latent Social Roles,” in, Educationl and Organization Administrtion eds. Morphet and others (Englewood Cliffs:Prentice-Hall, 1974),72.

ธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ที่เป็นผู้นำไว้ในผลงานของวุฒิชัย จำนงค์ ว่า ภาวะผู้นำจะส่งผลสะท้อนต่อการตัดสินใจ ในขณะที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนไป กระบวนการตัดสินใจก็เปลี่ยนไปด้วย”^{๖๘}

โรเบิร์ตและแฮนไลน์ (Robert and Hanline) เชื่อในเรื่องของประสบการณ์มนุษย์ โดยเห็นว่ามนุษย์นั้นมักจะทำการตัดสินใจหรือเลือกสรรทางเลือกตามแนวความเคยชินที่ได้ปฏิบัติ จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยธรรมชาติแล้วหาผู้นำมีลักษณะพฤติกรรมแบบ อัตตาธิปไตย การตัดสินใจก็มักจะเป็นแบบการรวบอำนาจ หรือเผด็จการไปด้วย ซึ่งแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เสนอผลการศึกษาไว้ว่าผู้ที่มีความต้องการไมตรี จะพยายามรักษาความสัมพันธ์และความช่วยเหลือผู้อื่นมักเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคคลพวกนี้มักรวนเร และเมื่อต้องการตัดสินใจบุคคลพวกนี้ส่วนใหญ่จะขาดหลักการ บางทีก็ยอมละเมิดกฎเกณฑ์อีกด้วย^{๖๙}

นอกจากนั้นผู้ที่ทำการตัดสินใจมักจะตัดสินใจในฐานะเอกบุคคลและจะมีความรู้สึกทางจิตบางอย่างเกิดขึ้นด้วย เป็นต้นว่าจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และมีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจโดยทั่วไป ประการที่สองจากเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการทางจิต เช่น ความปรารถนา ความต้องการหรือความตั้งใจและประการสุดท้ายคือ ทักษะทางจิตที่เกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจ เป็นต้น

จากแนวความคิดดังกล่าวผู้นำหรือผู้บริหารแม้จะมีความรู้ความสามารถหรือทักษะทั้งด้านการงาน มนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคก็ตาม แต่ก็มิได้การออกแบบสิ่งที่ฝังลึกในตัวของเขาหรือแทรกอยู่ในพฤติกรรมตัดสินใจของเขาเสมอมาคือ ความคิด ความเชื่อ ความนิยมต่างๆ^{๗๐}

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ทำการศึกษาและจัดลำดับขั้นของแรงส่งต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารหรือต่อผู้นำไว้ ๕ ประการ ตามลำดับดังนี้ คือ

- ๑) แรงส่งทางเทคนิค
- ๒) แรงส่งของความเป็นมนุษย์
- ๓) แรงส่งจากการศึกษา
- ๔) แรงส่งในความต้องการเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- ๕) แรงส่งของวัฒนธรรม^{๗๑}

ไรท์ (Wright) ได้จำแนกลักษณะทั่วไป หรือองค์ประกอบขององค์กรไว้ว่าองค์กรประกอบด้วยเป้าหมายหรือความมุ่งหมาย ศูนย์รวมจิตใจ โครงสร้างที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มของบุคคลในองค์กร แบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษเฉพาะอย่าง และรวมไปถึงการมีกระบวนการ

^{๖๘} วุฒิชัย จำนงค์, พฤติกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บำรุงมีการพิมพ์, ๒๕๒๓), ๒๕ - ๒๖

^{๖๙} David C. McClelland, “The Achieving Society,” in Management and Organization, ed. Robert M. Fulmer (New York : Harper & Row Publishers, 1979), 148

^{๗๐} Stephen P. Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice-hall of India, 1988), 206

^{๗๑} Thomas J. Sergioovanni, “Leadership and Excellance in Schooling,” Educational Leadership 4,8 (February 1984) : 9-12.

ในการมอบอำนาจหน้าที่ด้วย^{๗๒} จากลักษณะและองค์ประกอบดังกล่าวผนวกกับความหมายขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคคลอยู่ในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมจะมีฐานะและบทบาทของตนเองแตกต่างกันไปทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงการตัดสินใจ ของบุคคลในระดับต่างๆด้วยเช่นเดียวกันกับลักษณะของขนาดเป้าหมายหรือโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมือนกันจะเป็นตัวแปรที่ล้วนแต่มีอิทธิพลที่ทำให้รูปแบบวิธีการตัดสินใจจำต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

๑. ตำแหน่งในองค์กร หากในองค์กรหนึ่งๆกำหนดตำแหน่งในระดับหนึ่งไว้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน อำนาจการตัดสินใจก็จะมีขึ้นในลักษณะของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้เท่านั้น หากตัดสินใจในเรื่องที่สูงกว่าอำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายก็จะกลับกลายเป็นความไม่ถูกต้องได้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับมอบหมายในการสั่งซื้อพัสดุได้เป็นเงินที่ไม่เกิน ๖,๐๐๐ บาท ผู้อำนวยการตัดสินใจการสั่งเกินวงเงินดังกล่าวย่อมไม่ได้ หรือในกรณีที่ได้ทำการสั่งเกินอำนาจอื่นๆเช่นกัน และเมื่อกล่าวถึง “ตำแหน่ง” สิ่งที่มาคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทอำนาจ หน้าที่ พลังอำนาจรวมทั้งการรวมอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาล้วนมีอิทธิพล หรือมีแรงส่งต่อพฤติกรรมตัดสินใจด้วยกันทั้งสิ้น อนึ่ง หากพิจารณาที่ “บทบาทการตัดสินใจ” นั้นจะเห็นว่าโดยปกติเมื่อบุคคลใดบุคคล หนึ่งมีตำแหน่งใดๆ แล้วมักจะมีบทบาทสองประเภทด้วยกันคือ บทบาทที่เป็นจริง กับบทบาทที่คาดหวัง^{๗๓} โดยเฉพาะบทบาทที่คาดหวังจะส่งผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรงส่วนอำนาจหน้าที่ พลังอำนาจ การรวมอำนาจ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ดูบิน (Dubin) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีการนำแบบใดย่อมจะทำให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ เปลี่ยนไปในลักษณะนั้นด้วย นอกจากนั้นยังกล่าวไว้อีกว่าในบทบาทของผู้นำมีสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ พลังอำนาจและอำนาจตามตำแหน่ง ดังนั้น หากผู้นำคนใดมีอำนาจทั้งสองประเภทแล้วยังจะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนไปตามแบบของผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งอำนาจทั้งสองประเภทดังกล่าวนี้ อาจสรุปความแตกต่างได้ดังนี้

๑) พลังอำนาจ (power) หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือต่อกลุ่ม โดยอำนาจดังกล่าวนี้จะมีตำแหน่งรองรับหรือไม่ก็ได้ซึ่ง ดูบิน ได้กล่าวว่า “อำนาจบารมีหรือพลังอำนาจในองค์กรจะนิยามจากอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่มในลักษณะที่เกี่ยวข้องกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งอาจมาจากการบังคับการให้ผลตอบแทน และอำนาจจากความมีคุณธรรม”

๒) อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึงอำนาจตามตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กรนั้นๆ กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับหรือฐานะของอำนาจใกล้เคียงกันแล้วก็จะมีการรวมอำนาจในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น^{๗๔} ซึ่งการรวมอำนาจนี้จะโยงไปสู่การรวมอำนาจในการตัดสินใจหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ตามทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่ง แทนเนนบอม

^{๗๒} Robert G Wright, The Nature of Organization (California : Deckenson Publishing Company, Inc. 1977), 3.

^{๗๓} James M Lipham and James A Hoeh, The Principalsip : Foundations and Functions (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 8.

^{๗๔} Stepnen P Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1978), 93.

และซมิทท์ (Tannenbau and Schmidt) กล่าว พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้นำเกิดจากการใช้อำนาจของผู้หน้าที่สัมพันธ์ผกผันกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์กร รูปแบบและโครงสร้างขององค์กร ระเบียบประเพณีในการปฏิบัติงาน เช่น องค์กรกลางกลางศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีระเบียบประเพณีในการปฏิบัติตามระเบียบประเพณีของทางการราชการ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้นับว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้น หากผู้บริหารหรือผู้นำจะตัดสินใจในเรื่องใดๆ แล้วก็จะถูกตัวแปรเหล่านั้นๆ มีอิทธิพลน้อยลงปฏิบัติงานทุกอย่างให้เกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเท่าเทียมกันในทุกๆ สถานการณ์แม้ว่างานนั้นๆ จะเป็นงานประเภทเดียวกันก็ตาม

ดังนั้น การตัดสินใจใดๆ องค์กรประกอบด้านสถานการณ์จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญแก่การนำมาพิจารณาเป็นอย่างมาก จากแนวคิด คำวิพากษ์วิจารณ์และผลงานที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่สำคัญ ดังนี้คือ

๑. ตัวปัญหาเอง เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่น้อย ปัญหาที่มีความยากง่าย ความซับซ้อน หรือสภาพพื้นฐานของการเกิดปัญหาต่างๆ ย่อมทำให้ผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้วิธีการตัดสินใจต่างกันไป ปัญหาใหม่หรือสถานการณ์ใหม่ อาจทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำเกิดความหวาดกลัวไม่กล้าเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น หรือไม่ทราบว่าจะดำเนินการอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารอาจจะอาศัยกลุ่มบุคคลมาช่วยในการตัดสินใจก็ได้ เช่น กรณีครูใหญ่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของการคัดค้านักเรียนออกจากบัญชีของโรงเรียนซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน ครูใหญ่ก็อาจเริ่มประเมินว่า ถ้าคัดค้านักเรียนดังกล่าวออกไป อาจมีปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ความไม่พอใจของครูบางคนที่ไม่ต้องการให้เกิดกรณีดังกล่าวขึ้น หรือผลกระทบจากอิทธิพลของผู้ปกครองก็ได้ ดังนั้น ครูใหญ่อาจอาศัยกลุ่มบุคคลช่วยในการตัดสินใจ เช่น ให้บรรดาครูอาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นผู้มีอำนาจ มีอาวุโสในท้องถิ่นนั้นมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เมื่อเห็นว่า กลุ่มบุคคลดังกล่าวให้การสนับสนุน ครูใหญ่จึงตัดสินใจสั่งการและอ้างถึงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลเป็นต้น

๒. ข้อจำกัดในการตัดสินใจ การตัดสินใจใดๆ ของมนุษย์มักจะมีข้อจำกัดเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ เช่น การมีความรู้ความสามารถที่มีขีดจำกัด ซึ่ง ดาวนส์ (Downs) ได้จำแนกข้อจำกัดต่างๆ ของการตัดสินใจไว้รวม ๕ ประการด้วยกันคือ ๑) การมีเวลาที่จำกัด ๒) การมีข้อมูลจำกัด ๓) การมีค่าใช้จ่ายจำกัด ๔) ข้อจำกัดเกี่ยวกับความเคยชิน และ ๕) ข้อจำกัดเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ^{๗๕} แต่จูนีเปอร์ (Juniper) กล่าวว่า การตัดสินใจอาจถูกจำกัดลงเพราะสาเหตุ ๔ ประการ คือ ๑) ความสามารถของผู้ตัดสินใจ เช่น คนที่ไม่สามารถขับรถได้ย่อมไม่ต้องตัดสินใจระหว่างการขับรถกับการเดินด้วยเท้า เป็นต้น ๒) ความตั้งใจของผู้ตัดสินใจ เช่น คนขับรถได้ แต่อยากขับรถและตั้งใจที่จะเดิน เข้าย่อมจะต้องเดิน ๓) สิ่งแวดล้อม เช่น มีทัศนคติขณะในการตัดสินใจ^{๗๖} อย่างไรก็ตาม ธงชัย สันติวงศ์ ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติม ซึ่งพอสรุปได้ว่า “ภาระหน้าที่ในการบริหาร

^{๗๕} บรรจบ เนียมมณี, หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, ๒๕๒๓), หน้า ๑๓๑.

^{๗๖} Dean F . Juniper, Decision Making for schools and Colleges (New York: Pergamon Prees, 1967), 6-7 .

ของผู้บริหารไม่ได้มีเพียงประการเดียว ดังนั้นจึงไม่อาจใช้เวลาทั้งหมดทุ่มเทให้กับการตัดสินใจได้^{๗๗} นอกจากนี้ข้อจำกัดดังกล่าวแล้วข้อจำกัดอื่นๆ เช่น หลักการ กระบวนการ เทคนิควิธีการ และอื่นๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรู้ ต้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ ก็ยังเป็นข้อจำกัดที่สำคัญเช่นเดียวกัน

๓. สถานการณ์ คงจะยอมรับกันได้ว่า กรณีการตัดสินใจของนายทหารที่กำลังมีการต่อสู้กับข้าศึกในสถานการณ์จริงๆ กับการตัดสินใจของนายทหารคนเดียวกันในการต่อสู้กับข้าศึกในสถานการณ์จำลองย่อมไม่เหมือนกันทั้งๆ ที่มีองค์ประกอบอื่นๆ เหมือนกันก็ตามกล่าวคือ โอกาสในการเสี่ยงต่อการแพ้หรือชนะของการต่อสู้ การสูญเสียชีวิตจริงๆ ย่อมแตกต่างกันไปด้วย กรณีนี้ย่อมชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจใดๆ ก็ตามสิ่งหนึ่งที่เข้ามามีบทบาทสำคัญเสมอ “สถานการณ์” นั้นเอง ซึ่งจูนิเปอร์และแซนด์ฟอร์ดกับอเดลแมน (Juniper, Sanford and Adelman) ได้จำแนกสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ ๔ ประเภท คือ ๑) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน หมายถึงการเลือกทางหนึ่งทางใดก็ตามจะสามารถทำนายผลลัพธ์ออกมาได้แน่นอนทุกกรณี ๒) สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนมีลักษณะตรงข้ามกับสถานการณ์แบบแรก เป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาโอกาสของการที่จะเกิดผลจากการตัดสินใจได้ว่า เมื่อตัดสินใจลงไปแล้วผลจะออกมาในรูปแบบใด ๓) สถานการณ์แห่งการเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นเดียวกัน แต่ยังพอจะทราบโอกาส หรือคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น การเลือกหัวหรือก้อยจากการโยนเหรียญไปหนึ่งครั้งโอกาสของแต่ละด้านจะเกิดขึ้นได้ ๕๐% เป็นต้น ๔) สถานการณ์ร่วม หมายถึงทางเลือกแต่ละทางที่มีการผสมกันระหว่างความแน่นอนกับความไม่แน่นอน เช่น เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในมหาวิทยาลัยเขาจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเลยว่าจะได้รับเข้าทำงานหรือไม่ แต่เขาก็สามารถใช้ข้อมูลต่างๆ ประมาณการโอกาสที่เขาจะได้รับคัดเลือกได้^{๗๘} วุฒิชัย ได้กล่าวเสริมว่าผู้ทำการตัดสินใจอาจใช้เทคนิควิธีการบางอย่างในการที่จะกำหนดความน่าจะเป็นให้กับทางเลือกทุกทางเพื่อทราบว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่จะให้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนออกมาในระดับที่น่าพอใจ หรือในระดับที่สูงสุดเพราะฉะนั้น ในแต่ละสถานการณ์อาจจะมีสิ่งบอกได้ว่าควรใช้เกณฑ์และเทคนิควิธีใดในการคัดหรือเลือกสรรทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ^{๗๙}

๔. เกณฑ์ในการตัดสินใจ ในการคัดเลือกละทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา นั้นผู้ทำการตัดสินใจแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ก็มีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน การตัดสินใจเรื่องนั้นๆ ซึ่งแต่ละเกณฑ์ย่อมต้องการผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในแต่ละระดับหรือแต่ละสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันออกไปเกณฑ์ต่างๆ ของการตัดสินใจโดยทั่วไปที่ใช้กันอยู่คือ (๑) เกณฑ์หาจุดสูงสุด เป็นลักษณะที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือสารสนเทศต่างๆ ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นไปตามความต้องการ และทางเลือกที่ต้องการนั้นก็กำหนดขึ้นในลักษณะที่เป็นทางเลือกที่สมบูรณ์เหมาะสมกว่าทุกทางเลือกทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถคัดทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เป็นที่พอใจที่สุด และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถทำนายได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับความต้องการของผู้ตัดสินใจ หรือเป้าหมายที่องค์กรพึง

^{๗๗} รงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๑๘๔

^{๗๘} Dean F . Juniper, Decision Making for schools and Colleges (New York: Pergamon Prees, 1967), 6-7 .

^{๗๙} วุฒิชัย จานงค์, พฤติกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บำรุงการพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๘.

ปรารถนา โดยมีสมมุติฐานว่า ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องมีความรู้ที่สมบูรณ์ ในสถานการณ์ที่จะแก้ไขปัญหานั้น^{๘๐} (๒) เกณฑ์หาจุดสูงสุดของทางเลือกต่ำ ลักษณะสำคัญคือ เมื่อได้กำหนดทางเลือกออกมาแล้วตามแนวความคิดของผู้ตัดสินใจ จะเห็นว่าสมบูรณ์หรือไม่ก็ตาม ซึ่งในลักษณะนี้ ทางเลือกดังกล่าวมักจะส่งผลออกมาในลักษณะที่ไม่น่าจะพึงพอใจมากนัก (เรียกว่าทางเลือกที่ให้ผลในเกณฑ์ต่ำ) ในบรรดาทางเลือกที่ให้เกณฑ์ต่ำๆ นั้น ผู้ตัดสินใจย่อมจะพยายามคัดทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีประสิทธิผลน้อยเหล่านั้น (๓) เกณฑ์ที่จะสร้างความเสียใจน้อยที่สุด เป็นเกณฑ์ที่ผู้ตัดสินใจมองเห็นแล้วว่าไม่ว่าจะทางเลือกใดก็ดูจะมีผลไม่เป็นที่พอใจไปเสียทั้งหมด ผลลัพธ์ที่จะสร้างความไม่พึงพอใจทั้งสิ้น หรือถ้าเกิดการเกิดอันตรายต่อฐานะและตำแหน่งของคน แต่ก็จำเป็นต้องตัดสินใจคัดทางเลือก ที่เห็นว่าเกิดความเสียหายน้อยที่สุดนั่นเอง การทำการตัดสินใจลักษณะนี้มักจะอยู่ในลักษณะพวกคุ้มครองตนเอง หรือเป็นเกณฑ์ที่เกิดจากผู้ทำการตัดสินใจเป็นบุคคลประเภทอนุรักษ์กฎเกณฑ์ (๔) เกณฑ์สร้างความพึงพอใจความเป็นจริงที่น่าจะเรียกว่าการหาทางออกมากกว่า เกณฑ์นี้มีลักษณะคล้ายๆ กับเกณฑ์ที่สองแต่มีความแตกต่างอยู่ที่ว่าผู้ตัดสินใจมีความรู้สึกพึงพอใจในทางเลือกนั้นๆ อยู่แล้ว โดยผู้ตัดสินใจจะตั้งเกณฑ์ไว้ในใจ เมื่อพบทางเลือกที่ตนคิดว่ามีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่ตั้งไว้ในใจก็จะคัดเลือกทางดังกล่าว โดยที่จะไม่คำนึงถึงทางเลือกอื่นๆ ที่เหมาะสมหรือดีกว่าเกณฑ์ตัดสินใจในลักษณะนี้จึงขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจเป็นสำคัญ ในบางครั้งผู้บริหารประเภทนี้จะมองทุกอย่างตามความคิดของตนว่าทางเลือกนั้นดีที่สุดโดยมิได้คำนึงถึงผลเสียใดๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบการตัดสินใจทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๐ สรุปองค์ประกอบการตัดสินใจ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Robert Tannenbaum and Fred Masserik, 1979), 227-231	ปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้นำ ว่าประกอบด้วย ๑) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง ๒) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ
Morris B.Holbrook, and Michael J.Ryan, 7,9 (June1982) : 245.	แรงกดดันแทนแรงส่งว่าแรงกดดันที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารอาจจำแนกเป็น ๗ ประการ คือ ๑) องค์ประกอบต่างๆ ของงาน ๒) บทบาทต่างๆ ภายในองค์กร ๓) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

^{๘๐} Alexander H. Cornell, Decision Maker's Handbook (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980), 33.

	๔) การพัฒนาการในอาชีพ ๕) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร ๖) องค์กรอื่นๆ ภายนอกที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง ๗) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล
--	---

จากตารางที่ ๑๐ สรุปว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีหลายองค์ประกอบด้วยกันคือ ๑) องค์ประกอบด้านบุคคล ๒) องค์ประกอบด้านองค์กร ๓) และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

องค์ประกอบในการตัดสินใจ ในการบริหารงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของปัญหาและต้องมีเป้าหมายการตัดสินใจที่แน่นอน และมีทางเลือกต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมีการหาทางเลือกอยู่เสมอทางเลือกที่นำมาใช้ในการตัดสินใจนั้น บางครั้งมีสภาพแวดล้อมขณะที่ทำการตัดสินใจเข้ามาเป็นบริบทมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์กรทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีสิ้นสุดและมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่นตามองค์ประกอบในการตัดสินใจแล้วนำไปสู่การปฏิบัติได้

๒.๒.๖ ประเภทของการตัดสินใจ

ประเภทของการตัดสินใจนั้น ฟาโยล (Fayol) กล่าวไว้ในผลงานของ เดนเยอร์ (Denyer) สรุปว่า ฟาโยล จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ กับระดับความรับผิดชอบของระดับผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงกับการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง หรือ ต่ำกว่า^{๘๑}

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น ๓ ประเภทคือ (๑) การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจที่อยู่เบื้องบนสั่งมาหรือเป็นคำบัญชา หรือนโยบายให้ปฏิบัติ (๒) การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบอำนาจให้แล้ว ไม่อาจตัดสินใจได้ เสนอมาผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง (๓) การตัดสินใจที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง^{๘๒}

ดริคเคอร์ และไซมอน (Drucker and) เห็นว่าโดยแท้จริงแล้วการตัดสินใจมี ๒ ลักษณะ หรือ ๒ ประเภทเท่านั้น คือ (๑) การตัดสินใจที่มีการเตรียมการหรือโครงการล่วงหน้า และ (๒) การตัดสินใจในปัญหาที่เผชิญในขณะนั้นหรือปัญหาที่มีโอกาสเตรียมการล่วงหน้า^{๘๓}

สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่มไว้ ซึ่งกลุ่มการตัดสินใจนี้แบ่งออกเป็น ๓ แบบคือ (๑) แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปรายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง (๒) แบบคณะกรรมการ เป็นลักษณะ

^{๘๑} Henry Fayol, “ General and Industrial Management, in Studen Guide to princiales of Mangement, ed. J.C. Danyer (London:The Zeus Press, 1952), 126.

^{๘๒} Chester l. Barnard, The Functions of the Executive (Combridge: Harvard University Press,1938), 85-87

^{๘๓} Peter F Drucker, The Effective Executive (London: Pan Book,1970), 125.

ที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับเลือกให้ทำหน้าที่อภิปรายแล้ว ทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียง (ทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่) (๓) แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความคิดเห็นและมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงในการตัดสินใจ (ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่)^{๘๔} ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ ไคเคิร์ทได้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสมโดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจน เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ทำให้ความริเริ่มที่แต่ละคนมีอยู่นั้นไม่ถูกควบคุมหรือกดดันไว้ ทั้งยังคงรักษาภาวะแห่งความร่วมมือ และความพยายามในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งนั้นด้วย^{๘๕} นอกจากนี้ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างความมั่นใจอย่างมากในการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียงซึ่งอาจจะดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลเดียว และยิ่งกว่านั้นหากการตัดสินใจ (วินิจฉัยสั่งการ) กระทำโดยผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา สักวันหนึ่งผู้ได้บังคับบัญชาคงต้องถามว่า “ควรจะทำอะไรต่อไป”

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ กล่าวถึงประเภทการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งมีหลายประเภท ดังนี้

๑) การตัดสินใจโดยเอกบุคลหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม คือ การตัดสินใจที่ อาจเป็นพฤติกรรมของบุคคลเดียวหรือกลุ่ม ถ้าเป็นการตัดสินใจโดยเอกบุคลหรือบุคคลคนเดียวนั้นมักเกิดขึ้นในกรณีธุรกิจของเอกชนที่มีผู้ประกอบการเป็นเจ้าของคนเดียว บุคคลนั้นจึงเป็นผู้ทำการตัดสินใจในทุกอย่าง ส่วนการตัดสินใจกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มบริหารด้วยกันหรือกลุ่มในรูปของ คณะกรรมการหรือกลุ่มระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจโดยกลุ่มมักเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารแต่ผู้เดียวอาจมีความรู้ประสบการณ์ความชำนาญและทักษะไม่เพียงพอที่จะทำการตัดสินใจการใช้กลุ่มก็จะมีกระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ข้อมูลถกเถียงอภิปรายในหมู่สมาชิกที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุผลทำให้การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจมีมากขึ้นและกระดมสมองในการวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจในกลุ่มนี้ยังมีผลดีอื่นๆ ตามมา อาทิ เช่น ผู้ร่วมตัดสินใจจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น เพราะมีความผูกพันทางจิตวิทยา แต่การตัดสินใจกลุ่มก็มีข้อเสีย เช่น ที่หาข้อยุติในการตัดสินใจไม่ได้ ฉะนั้นจึงต้องมีการประชุมกันหลายครั้งทำให้เกิดความล่าช้าและเสียค่าใช้จ่ายมากบางครั้งการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจมีการครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้

๒) การตัดสินใจในแง่ส่วนตัว หรือการตัดสินใจในแง่องค์กรคือ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจโดยเอกบุคลหรือการตัดสินใจโดย กลุ่มดังที่กล่าวมาข้างต้นเมื่อผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจผู้บริหารอาจคิดถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อตัวเองในแง่ความปลอดภัยหรือสถานภาพหรืออนาคตของตนเองหากผู้ตัดสินใจคำนึงถึงแง่นี้มากกล่าวได้ว่าเป็นการตัดสินใจแง่ส่วนตัวมากกว่าในแง่องค์กร ถ้าเป็นการตัดสินใจ ในแง่องค์กรเป็นลักษณะที่ผู้บริหารยึดมั่นในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

^{๘๔} Guy E Swanson, “The Effectiveness of Decision-Making Groups,” 231-232.

^{๘๕} Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1962), 170.

ขององค์การที่จะต้องมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจจึงต้องเลือกทางเลือกที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๓) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) หมายถึง การแก้ปัญหาสำหรับปัญหาใดๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าบ้างแล้ว การตัดสินใจประเภทนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานนโยบาย กฎระเบียบ และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดทางเลือกหรืออย่างน้อยก็มีเกณฑ์ที่ค่อนข้างแน่นอน ซึ่งชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจไว้แล้ว อันเป็นการช่วยให้การตัดสินใจทำได้ง่ายภายใต้สถานการณ์หนึ่งๆ การตัดสินใจแบบนี้ในลักษณะเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำวันหรือเกิดขึ้นซ้ำๆ จนผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดและคาดหมายผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง และเมื่อเกิดกรณีที่ต้องตัดสินใจผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจในกรณีนั้นๆ ได้โดยทันที การตัดสินใจ แบบนี้จึงดูเหมือนมีการเตรียมวิธีการล่วงหน้าไว้ก่อนแล้ว และการตัดสินใจก็มักจะได้ดี ผลที่ดี ส่วนการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (unprogrammed decision) การตัดสินใจในรูปแบบนี้คือการแก้ปัญหาที่มีความคลุมเครือและสลับซับซ้อน และการแก้ปัญหาแบบนี้ไม่ได้กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ดุลยพินิจ และจิตสำนึกส่วนตัวของผู้บริหาร ประกอบกับการใช้เทคนิควิธีในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งจะแตกต่างกัน ในการเลือกทางเลือกต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญ อันเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน หากผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็เป็นการแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอันเป็นลักษณะของผู้บริหารที่ดี การตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติงานภายใน องค์การ การตัดสินใจจึงมีทั่วไปทั้ง องค์การ ในระดับชั้นการบังคับบัญชาต่างๆ มักจะมีการตัดสินใจมากกว่าในระดับสูง และมักจะเป็นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันส่วนผู้บริหารในระดับสูงๆ นั้นมักทำการตัดสินใจน้อยกว่า และมักเป็นการตัดสินใจแบบไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การที่มีความสำคัญต่อองค์การโดยส่วนรวมมากกว่าระดับล่างในหลายๆ กรณี^{๘๖}

วิฑูรย์ สิมะโชติ ได้กล่าวถึงประเภทของการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้คือ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (strategic decision) คือการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทิศทางในระยะยาวขององค์การ ซึ่งรวมถึงแผนนโยบายที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์นี้ ผู้บริหารจะสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์การ ซึ่งจะกระทำได้โดยการพิจารณา ประเด็นต่างๆ โดยผู้บริหารอาจต้องทำการตัดสินใจได้ใน ๓ ระดับคือ ระดับแรกเป็นการตัดสินใจ เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์การหรือระดับบริษัท ซึ่งจะมุ่งเน้นที่แนวทางภารกิจหลักขององค์การ ระดับที่สองคือการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ มุ่งหาวิธีที่หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยสามารถ หากำไรหรือผลตอบแทนสูงสุดในการลงทุน การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดว่าผลผลิตหรือการบริการ

^{๘๖} สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์ อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ ครั้งที่ ๔ แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), ๓๙๙ -๔๐๓

แบบใดที่ควรจะทำหรือผู้บริการชนิดใดที่ควรให้บริการ ระดับที่ สามเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับการปฏิบัติ^{๘๗}

มัลลิกา ตันสอน แบ่งประเภทการตัดสินใจของผู้บริหารออกได้ ๒ ประเภท คือ ประเภทแรกเป็นการตัดสินใจแบบกำหนดแผน (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย หรือเป็นงานประจำ (routine) ซึ่งจะเป็นปัญหาแบบมีโครงสร้างชัดเจน สามารถจัดเตรียมข้อมูลและกำหนดทางเลือกไว้ล่วงหน้า ถึงแม้ผู้บริหารจะสามารถเตรียมการล่วงหน้าในการตัดสินใจแบบกำหนดแผน แต่ผู้ตัดสินใจก็ต้อง พิจารณาปัจจัยต่างๆ ร่วมด้วยทุกครั้งเสมอ เช่น กระบวนการตัดสินใจ นโยบาย กฎ ระเบียบ และ ระยะเวลา เป็นต้น ประเภทที่สองคือการตัดสินใจแบบไม่กำหนดแผน (non programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก หรือเกิดไม่บ่อย ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อน ขาดความชัดเจน และไม่มีแบบแผนที่แน่นอนตายตัวทำให้ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจึงต้องใช้ประสบการณ์และวิจารณญาณในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด^{๘๘}

อำนาจ ธีระวนิช กล่าวถึงประเภทการตัดสินใจ ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน ๒ รูปแบบ โดยรูปแบบแรก เป็นการตัดสินใจแบบมีโปรแกรม (programmed decision making) ในการตัดสินใจแก้ปัญหา รูปแบบที่สองเป็นการตัดสินใจที่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเป็นประจำหรือเป็นปัญหาที่มี โครงสร้างที่ชัดเจน ฉะนั้นผู้ทำการตัดสินใจสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นได้โดยอาศัยขั้นตอนในการปฏิบัติเชิงกลไก โดยพัฒนากฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เมื่อสถานการณ์นั้นๆ เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ผู้ทำการตัดสินใจสามารถทำการตัดสินใจได้โดยอัตโนมัติ การตัดสินใจในรูปแบบมีโปรแกรมมักพบในงานประจำ รูปแบบที่สอง คือการตัดสินใจแบบไม่มีโปรแกรม (nonprogrammed decision making) การตัดสินใจแบบนี้เป็น สถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์การตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เพราะสถานการณ์ ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เป็นแบบไม่มีโครงสร้าง ดังนั้นผู้ตัดสินใจจึงไม่สามารถพัฒนากฎเกณฑ์และแนวทางในการตัดสินใจเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเป็นสิ่งใหม่และไม่สามารถคาดคะเนได้ กลยุทธ์ที่ใช้ในการตัดสินใจจึงต้องอาศัยหลักทฤษฎีหรือดุลยพินิจของผู้ตัดสินใจ และเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างมีวิวัฒนาการ ดังนั้น เทคนิคการตัดสินใจจึงควรใช้การหยั่งรู้หรือความคิดสร้างสรรค์^{๘๙}

ศิริธร ขันธ์หัตถ์ กล่าวถึง ประเภทการตัดสินใจว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไปตามสภาพของปัญหา โดยที่การตัดสินใจในระดับต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำ และการตัดสินใจในระดับสูงๆ ขึ้นไปจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร หรือการ

^{๘๗} วิสุรีย์ สิมะโชคดี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน (กรุงเทพฯ: ซี เอ็ดดี้เคชั่น จำกัด, ๒๕๕๖), ๕๕.

^{๘๘} มัลลิกา ตันสอน, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๕๖) , ๗๑.

^{๘๙} อำนาจ ธีระวนิช, การจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี:บริษัทมาเธอร์ บอส แพลกเก็ตจิ้ง จำกัด, ๒๕๕๐), ๑๕๘-๑๕๙

ปฏิบัติที่มีผลต่อ หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ซึ่งอาจจำแนกประเภทของการตัดสินใจออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทของการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) หมายถึงการตัดสินใจ ที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานตามกฎและนโยบายซึ่งได้กำหนดทางเลือก และชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อยมาก เพราะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และเป็นประจำและเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน และประเภทของการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (unprogrammed decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาหรือเรื่องที่ไม่เป็นไปตามนโยบายขั้นตอนการดำเนินงานและกฎมีความซับซ้อนเป็นเรื่องพิเศษซึ่งไม่มีการกำหนดรูปแบบหรือขั้นตอนที่ต้องดำเนินการไว้ล่วงหน้าต้องอาศัยความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือก ทางเลือกต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การใช้ความสามารถในการตัดสินใจประเภทนี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นลักษณะของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ^{๙๐}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของประเภทของการตัดสินใจทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๑ สรุปประเภทของการตัดสินใจ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
บาร์นาร์ด (Barnard) :Harvard University Press,1938), 85-87	ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น ๓ ประเภทคือ ๑) การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจที่อยู่เบื้องบนสั่งมาหรือเป็นคำ บัญชา ๒) ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ๓) การตัดสินใจที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง
ดริคเคอร์ และไซมอน (Drucker and) (London: Pan Book,1970), 125.	เห็นว่าโดยแท้จริงแล้วการตัดสินใจมี ๒ ประเภทเท่านั้น คือ ๑) การตัดสินใจที่มีการจัดเตรียมการหรือโครงการล่วงหน้า ๒) การตัดสินใจในปัญหาที่เผชิญในขณะนั้นหรือปัญหาที่มี โอกาสเตรียมการล่วงหน้า
สร้อยตระกูล (ดิวยานัน) อรรถมานะ ๒๕๕๐, ๓๙๙ -๔๐๓	กล่าวถึงประเภทการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งมีหลายประเภท ดังนี้ ๑) การตัดสินใจโดยเอกบุคคลหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ๒) การตัดสินใจในแง่ส่วนตัว หรือการตัดสินใจในแง่องค์กร ๓) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือการตัดสินใจที่ไม่ได้ กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

^{๙๐} ศิริอร ชันธหัตถ์, องค์กรและการจัดการ (O&M), พิมพ์ครั้งที่ ๒, ภาควิชา บริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะบริหารวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุดรธานี (กรุงเทพฯ:บริษัทอักษรภาพพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๗), ๑๓๙.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ๒๕๔๖, ๕๕.	ได้กล่าวถึงประเภทของการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้คือ การตัดสินใจเชิง ยุทธศาสตร์ ๓ ระดับคือ ระดับแรก เป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์การหรือ ระดับบริษัท ระดับที่สองคือ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ ระดับที่สาม เป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับการปฏิบัติ
มัลลิกา ตันสอน ๒๕๔๖, ๗๑.	แบ่งประเภทการตัดสินใจของผู้บริหารออกได้ ๒ ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นการตัดสินใจแบบกำหนดแผน ประเภทที่สอง คือการตัดสินใจแบบไม่กำหนดแผน
อำนาจ อีระวนิช ๒๕๕๐, ๑๕๘-๑๕๙	กล่าวถึงประเภทการตัดสินใจ ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน ๒ รูปแบบ รูปแบบแรก เป็นการตัดสินใจแบบมีโปรแกรม รูปแบบที่สอง คือการตัดสินใจแบบไม่มีโปรแกรม
ศิริอร ขันธหัตถ์ ๒๕๔๗, ๑๓๙.	ประเภทการตัดสินใจว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่างๆ ออก ได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทของการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ประเภทของการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

จากตารางที่ ๑๑ สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักตัดสินใจ ประกอบด้วยการตัดสินใจโดยผู้บริหารในระดับสูงการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลางและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจอาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคลากรเพียงคนเดียวและการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ แบ่งตามลักษณะวิธีการมา ประกอบการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การที่มีความสำคัญต่อองค์การดังนี้

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ชนิดของการตัดสินใจมีโครงสร้างดี ความถี่ทำซ้ำๆ และทำเป็นประจำ เป้าหมายชัดเจนมีลักษณะเฉพาะ ข่าวสารข้อมูลมีพร้อม ผลที่ได้ส่วนน้อยระดับขององค์การระดับต่ำกว่า เวลาเพื่อการตัดสินใจสั้น พื้นฐานสำหรับการตัดสินใจมีกฎสำหรับการตัดสินใจมีระเบียบปฏิบัติ

การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า ชนิดของการตัดสินใจมีโครงสร้างไม่ดี ความถี่ใหม่และไม่บ่อย เป้าหมายคลุมเครือ ข่าวสารไม่มีพร้อมช่องทางการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน ผลที่ได้ส่วนใหญ่ ระดับขององค์การระดับสูงกว่า เวลาเพื่อการตัดสินใจค่อนข้างยาวนาน พื้นฐานสำหรับการตัดสินใจใช้การตัดสินใจและความคิด สร้างสรรค์

๒.๒.๗ กระบวนการตัดสินใจ

ถ้าต้องการพิจารณาการตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ปัญหาแล้วจะพบว่า การตัดสินใจนั้นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ ที่ต้องมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่างๆอย่างเป็นระบบ จากหลักการดังกล่าวนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าและมีความพยายามในการจำแนกขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและความชัดเจน ในแต่ละขั้นตอน โดยกระบวนการตัดสินใจนั้นถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อน มีเหตุมีผล และมีความถูกต้องเหมาะสม โดยผู้ตัดสินใจต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ ด้านทั้งทางด้าน ความรู้ ด้านทักษะ และด้านประสบการณ์ ดังนั้นนักวิชาการเป็นจำนวนมากพยายามที่จะทำการศึกษาและหาวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ความหมายและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจดังนี้

روبบินส์ (Robbins) อธิบายถึงกระบวนการการตัดสินใจไว้ ๕ ขั้นตอน คือ

- ๑) การกำหนดปัญหา
- ๒) การกำหนดมาตรการสำหรับการใช้ในการตัดสินใจ
- ๓) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้
- ๔) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้
- ๕) เลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด

เดสส์เลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การระบุปัญหา
- ๒) การพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจ
- ๓) การวิเคราะห์ทางเลือก
- ๔) ทำการตัดสินใจ^{๙๑}

คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอรูปแบบของการตัดสินใจเชิงระบบ ดังนี้

- ๑) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหา หรือพยายาม แยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้
- ๒) การศึกษาหาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่มากที่สุด
- ๓) คัดทางเลือกในการที่จะใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง
- ๔) ปฏิบัติตาม ทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว
- ๕) การวัดหรือการประเมินผล โดยทำการตรวจสอบหรือประเมิน ผลลัพธ์ที่ได้ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะได้หาทางปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆต่อไป^{๙๒}

^{๙๑} Stephen P. Robbins and Gary Dessler, อ้างถึงใน เนตรพณณา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, 26.

^{๙๒} Roger A. Kaufman, "Systems Approaches to Education : Discussion and Attempted Integration," James M. Liphan and James A. Hoeh eds., in The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row, 1974), 35.

แควแลนด์และคิง (Cleland and King) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้

๑) การนิยามปัญหา การหาข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ กระบวนการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาโดยนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

๒) การคาดคะเนผลที่ เกิดขึ้นในอนาคต

๓) การพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติอื่นๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายๆ ทาง

๔) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

๕) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ

๖) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น^{๙๓}

ดิวอี้ (Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจโดยแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

๑) ความเคลือบคลุม(Controversy) ที่ประกอบไปด้วยคำถามที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ใน ลักษณะวัตถุวิสัยเดียวกัน

๒) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) โดยการกำหนดและต่อเติม รายละเอียดคำถามต่างๆ

๓) ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำถามต่างๆ เป็นการทำให้ข้อพิพาทจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่จะต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป^{๙๔}

ไซมอน (Simon) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นแบ่งออกได้ ๓ ขั้น ดังนี้ เริ่มจากการนิยามปัญหา (Intelligence Activity) กิจกรรมด้านหาข้อมูลการค้นหาคำถามในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ ขั้นต่อไปคือ การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนา วิเคราะห์ แะแนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้และขั้นสุดท้ายคือ การคัดเลือก (Choice Activity) กิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม หลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมดและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง^{๙๕}

เอลบิง (Elbing) จำแนกขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจไว้ต่างจากบุคคลอื่นคือ เริ่มจากสภาพไร้ดุล (Disequilibrium) โดยการตระหนักถึงสถานการณ์ของปัญหา แล้วตามด้วย การวิเคราะห์ วินิจฉัย (Diagnosis) สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุที่สำคัญของปัญหา ต่อจากนั้นจึงทำการนิยาม (Definition) ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์ วินิจฉัย แล้วจึงเริ่มทำการค้นพบ

^{๙๓} David I. Cleland and William Richard King, Systems Analysis and Project Management (New York: McGraw-Hill, 1975), 74.

^{๙๔} John Dewey, How We Think (Boston: D.C. Heath, 1933), 47.

^{๙๕} Herbert Simon, The New Science of Management Decision (New York: Harper&Row, 1997), 53.

(Discovery) ซึ่งเป็นกระบวนการเลือกวิธีการแก้ปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายคือ การกระทำ (Doing) โดยการนำ ผลการเลือก ไปสู่การปฏิบัติ (และโดยการป้องกันกลับอาจนำกลับไปสู่ภาวะไร้ตุล)^{๙๖}

มินส์เบิร์ก (Mintzberg) ทำการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นๆ ดังนี้ เริ่มจากขั้นบ่งชี้ (Identification Phase) เป็นการตระหนักในปัญหา การวิเคราะห์วินิจฉัย ต่อจากนั้น คือขั้นการพัฒนา (Development Phase) แสวงหาทางแก้ปัญหา ออกแบบทางแก้ปัญหาใหม่ๆ และ สุดท้ายคือขั้นการ คัดเลือก (Selection Phase) การตัดสินใจโดยอาศัยการรู้เอง วิเคราะห์ทางเลือก โดยให้ตรรกวิทยา ต่อรองในหมู่ผู้ตัดสินใจด้วยกันตกลงให้อนุญาต^{๙๗}

ดรักเกอร์ (Drucker) เริ่มที่การพิจารณาถึงความเสี่ยง ของปัญหาที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการ พิจารณาเลือกทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการปฏิบัติการแล้วจึงคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการ ตัดสินใจแก้ปัญหาและต้อง คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด^{๙๘}

روبบินส์ (Robbins) มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้ ๘ ขั้นตอนคือ ๑) ขั้นระบุ ปัญหา (Identify a Problem) ปัญหาถือเป็นความแตกต่างระหว่าง สิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะให้ เป็น ๒) ขั้นระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria) คือปัจจัยที่เป็นเหตุผล สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ๓) ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) เป็นเรื่องของการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาน้อยแตกต่างกันไปตาม ความสำคัญโดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ ๔) ขั้นกำหนดทางเลือก (Developing Alternatives) อาจมีหลายๆ ทางเลือกในการแก้ไข ปัญหานั้นๆ ได้ ๕) ขั้นวิเคราะห์ ทางเลือก (Analyzing Alternatives) นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียโดยละเอียดแต่ ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือก ทางเลือก ๖) ขั้นเลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) เป็นขั้นตอนที่ต้องทำการตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้แก้ปัญหา ๗) ขั้น ดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือก ๘) ขั้น ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness) เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมา ได้ สามารถแก้ไขปัญหา หรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับ การแก้ไขเรียบร้อยแล้ว^{๙๙}

นักวิชาการภายในประเทศต่างให้ข้อมูลถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีส่วนที่แตกต่างและมี ส่วนที่คล้ายคลึงกันดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็น เอกลักษณะเพื่อใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาโดยแบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้ ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนด ปัญหา (Identifying Problems) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ที่ตัดสินใจจะต้อง

^{๙๖} Alvar Elbing, Behavioral Decision of Organization (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1970), 112.

^{๙๗} Henry Mintzberg, Duru Raisin – ghani and Andre Theoret, “The Structure of “Unstructured” Decision Processes”, Administrative Science Quarterly, (June 1976): 246-275.

^{๙๘} Peter F. Drucker, The Practice of Management (New York : Harper&Row, Publishers, 1954), 362-363.

^{๙๙} Stephen P. Robbins อ้างถึงใน วรัช สวงวงศรวัน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร , พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, ๒๕๔๗), ๕๐ – ๕๑.

ตระหนักโดยการกำหนดปัญหาจะมีความแตกต่างกัน บางปัญหา จะมีความชัดเจนสามารถรับรู้ และกำหนดปัญหาได้ทันที ขณะที่บางปัญหาจะซับซ้อน คลุมเครือ ในขั้นตอนของการกำหนดปัญหานี้ต้องอาศัยประสบการณ์และความเอาใจใส่ของผู้ตัดสินใจในการวิเคราะห์และตรวจสอบสถานการณ์ เพราะอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจ ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Identifying Decision Criteria) โดยพิจารณาความสำคัญของปัจจัย และข้อจำกัดต่างๆ ของปัญหา ซึ่งจะต้องทำ อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการตัดสินใจ โดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ รวมด้วยทุกครั้ง ขั้นตอนที่ ๓ ให้ความสำคัญในแต่ละเกณฑ์ (Allocating Criteria Weights) ผู้ตัดสินใจต้องเรียงลำดับความสำคัญและกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจและ ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาของผู้ตัดสินใจ ตลอดจนอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณเข้าช่วยในการ สร้างแบบจำลองความคิด ขั้นตอนที่ ๔ พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives) ผู้ตัดสินใจจะนำข้อมูล และข้อจำกัดของปัญหามาสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนที่ ๕ วิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) วิเคราะห์ทางเลือกที่เป็นไปได้แต่ละทาง โดยพิจารณาเปรียบเทียบข้อดี และ ข้อเสีย รวมถึงข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ ๖ เลือกทางเลือกที่เหมาะสม (Selecting Appropriate Alternative) ผู้ตัดสินใจทำการวิเคราะห์และประมวลข้อมูลเป็นครั้งสุดท้าย เพื่อเลือกทางเลือกที่ เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหา และเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป ขั้นตอนที่ ๗ นำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing the Alternative) เริ่มจากการวางแผนปฏิบัติการ ดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากร ในการปฏิบัติการอย่างเหมาะสม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา หลังจากที่มีการตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว และขั้นตอนที่ ๘ ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ที่ผู้ตัดสินใจจะติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และประมวลข้อมูลในการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลลัพธ์ในการดำเนินงานและประสิทธิภาพในการตัดสินใจ^{๑๐๐}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆไว้ดังนี้ เริ่มจากการพิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of problem) ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ ฉะนั้นจึงต้องเริ่มจากการพิจารณาถึง ปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าเป็นอย่างไร โดยการจะทราบปัญหาที่แท้จริง จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่างๆ ของปัญหา ฉะนั้น ความสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ผู้ตัดสินใจ จะต้องพยายามแยกแยะปัญหาและค้นหาให้ได้ว่าปัญหาที่สำคัญและที่แท้จริงคืออะไร ลำดับต่อไปคือการพิจารณาค้นหาทางเลือกต่างๆ เพื่อการตัดสินใจ (Search for alternatives) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ที่ใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา และการ ประเมินผลทางเลือกต่างๆ (Evaluation of Alternatives) ในการประเมินผลนี้ เพื่อให้ได้ ทางเลือกที่ดีที่สุด จะต้องมีการประเมินผลที่ถูกต้องตามวิธีการ เพื่อให้ทราบได้ถูกต้องว่าทางเลือก ไດดีกว่าทางเลือกอื่นๆ โดยวิธีการประเมินจำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านการบริหาร^{๑๐๑}

^{๑๐๐} มัลลิกา ต้นสอน, พุทธิกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๖), ๗๖-๘๐.

^{๑๐๑} ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), ๑๗๙-๑๘๒.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้จำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้ ๑) ขั้นการรับรู้ รับทราบและวิเคราะห์ปัญหา เป็นสิ่งแรกของการแก้ปัญหา คือ การกำหนดปัญหาอย่างถูกต้อง โดยทำการค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการแยกแยะข้อเท็จจริงที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ๒) ขั้นการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา โดยค้นหาทางเลือกในการแก้ไข ปัญหา และต้องเป็นทางเลือกที่สามารถปฏิบัติได้ ๓) ขั้นการค้นหาเงื่อนไขที่ไม่ชัดเจน เงื่อนไขที่ไม่ชัดเจนคือ ตัวแปรที่ไม่ทราบค่าที่สามารถเกิดขึ้นได้ ตลอดเวลาซึ่งอาจเป็นผลทางบวกหรือลบได้ ๔) ขั้นการรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือการสอบสวนปัญหาที่เกิดขึ้น ๕) ขั้นการประเมินคุณค่าของแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจต้องวินิจฉัยว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในทางเลือก แต่ละทาง และผลกระทบที่มีต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข ในการประเมินทางเลือกในแต่ละทางต้อง พิจารณาถึงเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นเสมอ ๖) ขั้นเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา ๗) ขั้นการนำไปปฏิบัติ ผู้ตัดสินใจจะต้องมีการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ดังนั้นการปฏิบัติงานต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และทักษะการเป็นผู้นำ และสุดท้ายคือขั้นการติดตามผลหลังจากที่ได้ดำเนินการตัดสินใจไปลงมือปฏิบัติแล้ว ผู้ตัดสินใจควรมีการติดตามผลงานและประเมินวิธีการแก้ไขปัญหา^{๑๐๒}

ประถม แสงสว่าง กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการแก้ปัญหาทาง วิทยาศาสตร์ คือ การหาจุดประสงค์หรือหาเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ต่อไปคือการ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิด ทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งใน ด้านดีและด้านไม่ดี รวมถึงการวิเคราะห์และมีการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมไว้ อย่างละเอียด หลังจากนั้นผู้ตัดสินใจจึงมองเห็นทางเลือกหลายๆ ทางเลือกที่อาจจะทำได้และการเลือกทางเลือก ต่อมาคือการประเมินคุณค่ากับผลที่จะได้รับหรือผลเสียที่จะตามมา เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้ง และสุดท้ายคือการเลือกทางใด ทางหนึ่งที่ดีกว่าจะมีผลที่ดีที่สุดตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด เท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริงๆ^{๑๐๓}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (The rational decisional making process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก ซึ่งประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ขั้นการระบุปัญหา (Identify the problem) ขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข ปัญหา ต่อมาคือขั้นการค้นหาทางเลือก (Generate alternatives) โดยผู้ตัดสินใจต้องมีการค้นหาทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ ขั้นการประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives) โดยการประเมินเพื่อเลือก ทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีที่สุดต่อไปคือขั้นทำการตัดสินใจ (Make the decision) เมื่อมีหลายทางเลือกผู้ตัดสินใจต้องใช้บริบทต่างๆในการตัดสินใจ เพื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด ต่อมาคือขั้นปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the decision) บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนที่ ต้องลงมือปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบมากที่สุด ส่วนขั้นการประเมินผลลัพธ์และการจัดการการป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback

^{๑๐๒} วิฑูรย์ สิมะโชคดี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้านาน (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๖), ๘๙-๙๐.

^{๑๐๓} ประถม แสงสว่าง, การบริหารการศึกษาเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๓ ฉบับปรับปรุง (กรุงเทพฯ: บางกอกสาส์น, ๒๕๔๗), ๒๙.

) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ตามการตัดสินใจและพิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่^{๑๐๔}

ศิริธร ขันรหัตถ์ กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล และปราศจากการใช้อารมณ์ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้ข้อเท็จจริงและทางเลือกที่เป็นไปได้ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียและแนวทางดำเนินการที่จะเป็นไปได้ก่อนทำการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบดังกล่าวเรียกว่า การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Rational decision) ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับเหตุผลและหลักการมากกว่าการใช้ความคิดอย่างมีอารมณ์และ อคติ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ ๑) การรับรู้ปัญหา (Recognition of problem) ในการรับรู้ปัญหามีความสำคัญต่อการบริหาร เพราะหากไม่มีการรับรู้ปัญหาก็จะไม่มีการพยายามแก้ไขปัญหาก็จะไม่มีการตัดสินใจ ปัญหาก็จะยังคงมีอยู่ และจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นผลเสียต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ๒) การกำหนดปัญหา (Identification of problem) คือการระบุว่าปัญหาคืออะไร และ รับทราบถึงธรรมชาติของปัญหาเป็นอย่างดี โดยทั่วไปปัญหาประกอบขึ้นด้วยปัญหาย่อยๆ หรือส่วนประกอบหลายส่วน ซึ่งการจะแก้ไขปัญหาก็จะประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ หรือส่วนประกอบ ต่างๆ ด้วยวิธีการเดียวย่อมเป็นไปไม่ได้ ปัญหาบางปัญหาอาจจำเป็นต้องแก้ไขหรือแก้ไขในส่วนประกอบเพียงบางส่วนผู้ทำการตัดสินใจต้องทำความเข้าใจปัญหาอย่างละเอียดลึกซึ้งถี่ถ้วน ก่อนที่จะกำหนดได้ว่า ส่วนประกอบส่วนไหนของปัญหา จำเป็นที่จะต้องแก้ไขหรือส่วนประกอบ ส่วนไหนควรที่จะปรับปรุง ๓) การสร้างหรือกำหนดทางเลือก (Generation of alternatives) คือ แนวปฏิบัติที่ใช้ในการแก้ปัญหา ๔) การประเมินทางเลือก (Evaluation of alternatives) ผู้ตัดสินใจ จะต้องประเมินผลทางเลือกแต่ละทางว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน โดยต้องคำนึงถึงเป้าหมาย และทรัพยากรขององค์กร โดยพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางตลอดจนพิจารณาว่า ทางเลือกนั้นๆ จะช่วยแก้ปัญหาได้ดีแค่ไหน โดยผู้ตัดสินใจมีการใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ประเมินทางเลือกได้แต่การประเมินทางเลือกที่มีการวิเคราะห์เป็นระยะจะช่วยให้การพยากรณ์ สมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ในบางกรณีการประเมินทางเลือกจำเป็นต้องมีการทดลองเพื่อพิจารณาว่า ทางเลือกใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการประเมินทางเลือกผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ สามารถแก้ไขส่วนต่างๆ ของปัญหาได้ดีที่สุดโดยที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เมื่อได้ประเมินทางเลือก แล้วผู้ตัดสินใจจะจัดลำดับทางเลือกต่างๆ ไว้เพื่อการตัดสินใจขั้นต่อไป ๕) การเลือกทางเลือก (Choice of best alternative) ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะต้อง เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยผู้ตัดสินใจส่วนใหญ่จะคำนึงถึงปัจจัยด้านการประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ถึงอย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจไม่ควรเร่งทำการตัดสินใจโดยมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่นๆ โดยไม่นำเข้ามาพิจารณา และจำกัดตัวเองอยู่แต่ทางเลือกที่เห็นได้เด่นชัดแล้วว่าควรเลือกซึ่งอาจจะไม่ใช่ทางเลือก ที่ดีที่สุดอย่างแท้จริงก็ได้ ๖) การดำเนินการและติดตามผล (Implementation and follow-up)

^{๑๐๔} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่ล่าสุด) (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๕), ๑๔๐-๑๔๑.

เมื่อได้ตัดสินใจแล้วต้องมีการดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไว้ ดังนั้นในระหว่างประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก ผู้ตัดสินใจควรจะต้องวางแผนทางการดำเนินงานสำหรับทางเลือกแต่ละทางไว้^{๑๐๕}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๒ สรุปกระบวนการตัดสินใจ

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
คอฟแมน (Kaufman) :Foundations and Functions (New York :Harper & Row, 1974), 35.	ได้เสนอรูปแบบของการตัดสินใจเชิงระบบ ดังนี้ ๑) การจำแนกหรือนิยามปัญหา ๒) การศึกษาหาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ๓) คัดทางเลือกในการที่จะใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ ๔) ปฏิบัติตาม ทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว ๕) การวัดหรือการประเมินผล
ดี ว วี (Dewey) (Boston: D.C. Heath, 1933), 47.	ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจโดยแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้ ๑) ความเคลือบคลุม(Controversy) ๒) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) ๓) ทางเลือก (Choice)
รอบบินส์ (Robbins) อ้างถึงใน วริช สงวน วงศ์วาน, ๒๕๔๗, ๕๐- ๕๑.	มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้ ๘ ขั้นตอนคือ ๑) ขั้นระบุปัญหา (Identify a Problem) ๒) ขั้นระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decicion Critaria) ๓) ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) ๔) ขั้นกำหนดทางเลือก (Developing Alternatives) ๕) ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) ๖) ขั้นเลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) ๗) ขั้นดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) ๘) ขั้นประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness)
มัลลิกา ตันสอน	กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน ดังนี้

^{๑๐๕} ศิริอร ชันธหัตถ์, องค์การและการจัดการ (O&M), พิมพ์ครั้งที่ ๓, ภาควิชา บริหารธุรกิจและ
สหกรณ์ คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุดรธานี (กรุงเทพฯ:บริษัทอักษรภาพพัฒน์ จำกัด,๒๕๔๙), ๑๓๖-
๑๓๗.

๒๕๔๖, ๗๖-๘๐.	ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดปัญหา (Identifying Problems) ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Identifying Decision Criteria) ขั้นตอนที่ ๓ ให้ความสำคัญในแต่ละเกณฑ์ (Allocating Criteria Weights) ขั้นตอนที่ ๔ พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives) ขั้นตอนที่ ๕ วิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) ขั้นตอนที่ ๖ เลือกทางเลือกที่เหมาะสม (Selecting Appropriate Alternative) ขั้นตอนที่ ๗ นำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing the Alternative) ขั้นตอนที่ ๘ ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluation)
--------------	---

จากตารางที่ ๑๒ สรุปว่าการบริหารงานต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ปัญหา และจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจนั้น จะต้องอาศัยข้อมูล หรือสารสนเทศต่างๆ ถึงจะให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการนำไปปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจย่อมที่จะต้องมีการกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติหรือผู้ได้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือสามารถปฏิบัติได้โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินการตามการตัดสินใจดังกล่าวและจะต้องใช้หลักในการติดต่อสื่อสารข้อความที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติตามด้วยในการวางแผนทางการดำเนินงานสำหรับทางเลือกที่ถูกเลือกนั้นจะต้องกำหนดงบประมาณหรือตารางเวลาของการดำเนินการ เพื่อให้สามารถติดตามผลและวัดความก้าวหน้าของงานได้การติดตามผลเป็นการตรวจสอบว่าผลของการกระทำ เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่การติดตามผลมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจด้วยสาเหตุใหญ่ๆ ดังนี้คือ ทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่ๆ จากข้อยุติหรือทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไปแล้ว และจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมิน ประสิทธิภาพในการตัดสินใจของตนเองได้อย่างไรก็ตามจากการติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับที่ได้ย่อมจะนำไปสู่การตัดสินใจได้ใหม่ จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธ

๒.๓.๑. ความหมายของอริยสัจ ๔

อริยสัจสี่มีความหมายตามนัยพระบาลี ดังนี้

“ภิกษุทั้งหลาย อริยสัจ ๔ ประการเหล่านี้แล เป็นของเที่ยงแน่นอน ไม่คลาดเคลื่อนไปใดไม่กลายเป็นอย่างอื่น ฉะนั้น จึงเรียกว่า อริยสัจ”^{๑๐๖}

^{๑๐๖} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๗๐๓/๕๔๓.

“ภิกษุทั้งหลาย เพราะได้ตรัสรู้อริยสัจสี่นี้ ตามเป็นจริง พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า จึงไดนามเรียกว่า เป็นอริยะ”^{๑๐๗}

หัวใจคำสอนของพระพุทธเจ้าอยู่ที่อริยสัจ ๔ ประการ (จตุตตาริ อริยสัจจานิ) ซึ่ง พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ในปฐมเทศนาแกสหายเก่าของพระองค์ คือ ปญจวัคคีย์ ที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน (ปัจจุบันเรียกว่าสารนาถ) ใกล้เมืองพาราณสี ในพระธรรมเทศนาถ้อยคำนี้ซึ่งมี หลักฐานในคัมภีร์ดั้งเดิมนั้น พระองค์ได้ทรงแสดงอริยสัจ ๔ ประการ เป็นแกนหลักธรรมทั้งปวงของพระพุทธองค์ตรงตามคัมภีร์ดั้งเดิม อริยสัจ ๔ ประการ คือ^{๑๐๘}

๑. ทุกข คือแสดงว่าสิ่งที่ปรุงแต่งทั้งปวงเป็นทุกข์ นี่คือ บอกตรงๆว่าสิ่งทั้งปวงเป็นอะไร นั่นเอง สิ่งทั้งปวงเป็นที่ตั้งแห่งความทุกข์ใจ แต่คนทั้งหลายไม่รู้ไม่เห็นว่าสิ่งทั้งปวงเป็นความทุกข์ จึงได้มีความอยากในสิ่งเหล่านั้น ถ้ารู้ว่ามันเป็นความทุกข์ ไม่น่าอยาก และไม่น่ายึดถือไม่น่าผูกพัน ตัวเองเข้ากับสิ่งใดแล้ว เขาก็คงจะไม่ไปอยาก ซึ่งตัวทุกข์นั่นเองหมายถึง ชั้นธ ๕

๒. สมุทัย การเกิดขึ้นหรือสาเหตุแห่งทุกข์ คือ แสดงว่าความอยากด้วยอวิชชา (ความไม่รู้) นั้นเป็นต้นเหตุของความทุกข์ คนทั้งหลายก็ยังไม่รู้ ไม่เห็น ไม่เข้าใจว่าความอยากนี้แหละ เป็นต้นเหตุของความทุกข์ใจจึงได้พากันอยากน้อยอยากน้อยเรื่อยแปดพันประการ เพราะไม่รู้ว่าจะความอยาก ด้วยอวิชชา (ความไม่รู้) นั่นคืออะไร

๓. นิโรธ (ความดับทุกข์) คือ แสดงว่านิโรธ หรือนิพพาน คือการดับความอยากเสียได้สิ้นเชิง เป็นความไม่มีทุกข์ คนทั้งหลายยังไม่รู้จักกันใหญ่จริงๆ ที่เป็นสิ่งที่อาจบรรลุถึงได้ในที่ต่างๆ ไปคือ พบได้ตรงที่ความอยากมันดับลงไปนั่นเอง นี่คือการไม่รู้ว่าจะอะไรเป็นอะไร จึงไม่มีใครปราถนา ที่จะดับความอยาก ไม่ปราถนานิพพาน เพราะไม่รู้ว่าจะอะไรคือนิพพาน

๔. มรรค (ทางที่นำไปสู่ความดับทุกข์) คือ วิธีดับความอยากนั้นๆเสีย ไม่มีผู้ใดเข้าใจว่าการทำอย่างนี้เป็นวิธีดับความอยากไม่มีใครสนใจเรื่องอริยมรรคอันมีองค์ ๘ ประการซึ่งดับความอยากเสียได้ ไม่รู้จักอะไรเป็นที่พึ่งแก่ตนเอง อะไรควรชวนขายอย่างยั้ง จึงไม่สนใจกับเรื่อง อริยมรรคของพระพุทธเจ้า ซึ่งเป็นสิ่งที่เลิศประเสริฐที่สุดในบรรดาวิชาความรู้ของมนุษยเราในโลก นี้ นี่แหละคือการไม่รู้อะไรเป็นอะไรอย่างน่าหวาดเสียว

^{๑๐๗} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๗๐๗/๕๔๕

^{๑๐๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๕.

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของอริยสัจ ๔ ทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๓ สรุปความหมายของอริยสัจ ๔

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๔๖, หน้า ๑๕๕.	หัวใจคำสอนของพระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงอริยสัจ ๔ คือ ๑. ทุกข คือแสดงว่าสิ่งที่ปรุงแต่งทั้งปวงเป็นทุกข์ ๒. สมุทัย การเกิดขึ้นหรือสาเหตุแห่งทุกข์ ๓. นิโรธ (ความดับทุกข์) คือ แสดงวานิโรธ หรือนิพพาน ๔. มรรค (ทางที่นำไปสู่ความดับทุกข์) คือ วิธีดับความอยาก นั้นๆเสีย

จากตารางที่ ๑๓ สรุปว่า อริยสัจ ๔ ประการ นั้นคือ เป็นหลักธรรมที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์และระบุปัญหาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาอาจมองเห็นได้ชัดและไม่ชัดเจนหากเปรียบเทียบกับ"อริยสัจ ๔" ก็คือ อะไร คือ "ทุกข์" ซึ่งหมายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

๒. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องในขั้นนี้ต้องอาศัยการรวบรวมข้อเท็จจริงให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาค้นหา สาเหตุของปัญหา ซึ่งก็คือ "สมุทัย"ในความหมายของอริยสัจ

๓. การพัฒนาทางเลือก ได้แก่การมองหาแนวทางที่จะแก้ปัญหา ก็คือ "นิโรธ" ของอริยสัจ

๔.การประเมินทางเลือกเปรียบได้กับ "มรรค" หนทางแห่งการดับทุกข์ หรือ ปัญหา ในอริยสัจ ทบทวนทางเลือก วิเคราะห์ความเสี่ยงนำแต่ละคำตอบมาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่อาจเป็นผลประโยชน์ที่ได้

๒.๓.๒. ความสำคัญของอริยสัจ ๔

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของอริยสัจ ๔ ว่าเป็นหลักธรรมที่ครอบคลุมคำสอนในพระพุทธศาสนา เนื้อหาหลักธรรมทั้งหมดในทางพระพุทธศาสนารวมลงในอริยสัจ ๔ ได้ทั้งหมด^{๑๐๙}

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงข้อพึงปฏิบัติในอริยสัจ ๔ ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงหน้าที่อันที่จะพึงทำต่ออริยสัจ ๔ ว่า

- ๑) ทุกขอริยสัจจ ปริณญะย แปลว่า ทุกขอริยสัจ ควรกำหนดรู้
- ๒) ทุกขสมุทัย อริยสัจจ ปาตพพ แปลว่า ทุกขนิโรธอริยสัจ ควรทำให้แจ้ง
- ๓) ทุกขนิโรธ อริยสัจจ สจฺจนิกาทพพ แปลว่า ทุกขนิโรธอริยสัจ ควรทำให้แจ้ง

^{๑๐๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๘๙๓.

๔) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา อริยสัจ ภาเวตพพ แปลว่า ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอริยสัจ ๔ คือการเจริญในอริยสัจ ๔ นี่เป็นข้อที่จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องและเสร็จสิ้นในอริยสัจ ๔ การรู้จักในอริยสัจ ๔ เรียกว่า กิจญาณ คือ ญาณอันหยั่งรู้ถึงหน้าที่ที่พึงกระทำเพื่อให้รู้แจ้งในอริยสัจ ๔ ขั้นตอนของการปฏิบัติซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา ดังนี้

๑) ทุกข์ หมายถึง สภาวะที่เป็นทุกข์ ซึ่งจะต้องกำหนดรู้ตามสภาพที่แท้จริงในตัวของมันคือ ไม่ใช่รู้ตามที่เรายากให้มันเป็นหรือตามที่เรากลียดชังมัน แต่พึงรู้ถึงปัญหาที่จะต้องทำความเข้าใจและรู้ขอบเขต ถ้าจัดเป็นขั้น ได้แก่ ขั้นแถลง หรือขั้นสำรวจถึงปัญหา

๒) สมุทัย หมายถึง รู้สาเหตุแห่งทุกข์ ซึ่งจะต้องกำจัดเสียให้ออกไป ถ้าจัดเป็นขั้น ได้แก่ ขั้นสืบค้น วิเคราะห์ และวินิจฉัยถึงมูลเหตุของปัญหาที่จะต้องกำจัดให้หมดไป

๓) นิโรธ หมายถึง รู้สภาวะดับทุกข์ ซึ่งจะต้องทำให้ประจักษ์แจ้ง ถ้าจัดเป็นขั้นได้แก่ ขั้นกำหนดจุดมุ่งหมายของปัญหาที่เกิดขึ้น ให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้เข้าถึงปัญหาที่จะต้องทำให้สำเร็จ พร้อมทั้งรู้ว่าการเข้าถึงจุดมุ่งหมายนั้นจะสำเร็จหรือเป็นไปได้อย่างไร

๔) มรรค หมายถึง รู้มรรคา หรือข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ซึ่งจะต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติจริง

ถ้าจัดเป็นขั้น ได้แก่ ขั้นกำหนดขั้นตอนวิธีการลงมือปฏิบัติและศึกษาถึงรายละเอียดทั้งหลายในการแก้ไขและกำจัดสาเหตุของปัญหานั้นให้หมดสิ้นไปและ ท่านยังได้กล่าวถึง วิธีคิดแบบอริยสัจ ๔ มีหลักการสำคัญ คือ

ขั้นที่ ๑ กำหนดรู้ทุกข์ (ขั้นทุกข์) ด้วยการทำความเข้าใจในปัญหาและขอบเขตของปัญหาอะไร คืออะไร

ขั้นที่ ๒ สืบสาวเหตุแห่งทุกข์ (ขั้นสมุทัย) ด้วยการวิเคราะห์มูลเหตุหรือต้นตอของปัญหาที่ต้องการแก้ไข

ขั้นที่ ๓ เล็งหมายชัดเพื่อการดับทุกข์ (ขั้นนิโรธ) ว่ามีความเป็นไปได้จริงมากน้อยเพียงใดหรือเป็นไปได้เลย นั้นหมายความว่า การเล็งหมายชัดเพื่อการดับทุกข์นี้ต้องหมายถึงชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย หลักการและกระบวนการแก้ปัญหา

ขั้นที่ ๔ จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ขั้นมรรค) ด้วยการกำหนดวิธีการแผนการ รายการที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา

ดังพระพุทธพจน์ขององค์พระผู้มีพระภาคเจ้าที่ได้ตรัสไว้ในพระไตรปิฎกถึงเรื่องความสำคัญแห่งอริยสัจ ๔ ว่าเป็นหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งพระพุทธองค์ทรงย้าให้ภิกษุทั้งหลายสอนให้ชาวบ้านรู้และเข้าใจในอริยสัจดังที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ชนเหล่าหนึ่งเหล่าใดที่พวกเขาพึงอนุเคราะห์ก็ดี เหล่าชนที่พวกเขาจะรับฟังคำสอนก็ดีไม่ว่าเป็นมิตร เป็นผู้ร่วมงาน เป็นญาติ เป็นสายโลหิตก็ตาม พวกเขาพึงชักชวน พึงสอนให้ดำรงอยู่ ให้ประดิษฐานอยู่ในการตรัสรู้ตามความเป็นจริง ซึ่งมีอริยสัจ ๔ ประการ” และอริยสัจ ๔ เป็นหลักธรรมที่สำคัญที่ครอบคลุมคำสอนทั้งหมดไว้ ดังพระสารีบุตรได้ให้โอวาทแก่ภิกษุว่า “ท่านผู้มีอายุทั้งหลาย รอยเท้าของสัตว์ทั้งหลายที่เหยียบไปบนผืนแผ่นดินทั้งสิ้นทั้งปวงย่อมประชุมลงในรอยเท้าช้าง รอยเท้าช้างกล่าวได้ว่าเป็นยอดเยี่ยมในบรรดารอยเท้าเหล่านั้น โดยความมีขนาดใหญ่ฉันใดกุศลธรรมทั้งสิ้นทั้งปวงก็สงเคราะห์ลงในอริยสัจ ๔ ฉะนั้น

การบริหารงานโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้ ต้องอาศัยการตัดสินใจ และความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นปัจจัย หลักสำคัญในการให้ความ สนับสนุน การดำเนินงาน เพราะหากงาน เกิดความ ล้มเหลวแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการ บริหารงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษานั้น ๆ และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ เพราะ การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษานั้นถือได้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารงานทั้ง ๔ ด้าน ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การแบ่งขอบข่ายการบริหารงาน ๔ ด้าน เช่น ด้านงาน วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของอริยสัจ ๔ ทั้งหมด ดัง แสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๔ สรุปความสำเร็จของอริยสัจ ๔

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, ๒๕๔๖, หน้า ๘๙๓.	วิธีคิดแบบอริยสัจ ๔ มีหลักการสำคัญ คือ ขั้นที่ ๑ กำหนดรู้ทุกข์ (ขั้นทุกข์) ด้วยการทำความเข้าใจในปัญหาและขอบเขตของปัญหาอะไร คืออะไร ขั้นที่ ๒ สืบสาวเหตุแห่งทุกข์ (ขั้นสมุทัย) ด้วยการ วิเคราะห์มูลเหตุหรือต้นตอของปัญหาที่ต้องการแก้ไข ขั้นที่ ๓ เล็งหมายขัดเพื่อการดับทุกข์ (ขั้นนิโรธ) ว่า ความเป็นไปได้จริงมากน้อยเพียงใดหรือเป็นไปได้เลย นั้น หมายความว่า การเล็งหมายขัดเพื่อการดับทุกข์นี้ต้องหมายให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย หลักการและกระบวนการแก้ปัญหา ขั้นที่ ๔ จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ขั้นมรรค) ด้วยการกำหนดวิธีการ แผนการ รายการที่ต้องปฏิบัติเพื่อ ความสำเร็จในการแก้ปัญหา

จากตารางที่ ๑๔ สรุปว่า การตัดสินใจเชิงพุทธโดยอาศัยหลักอริยสัจ ๔ มาเป็นแนวทาง ในการบริหารสถานศึกษา และเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งทำให้ผู้ ประสบปัญหาสามารถมองเห็นสิ่งที่ปัญหาที่แท้จริงและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องโดย ดำเนินการให้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ ๑ จำแนกแจกแจงปัญหาให้ชัดเจนเสียก่อน

ขั้นตอนที่ ๒ หาที่มาหรือต้นตอของปัญหานั้นว่าใครหรืออะไรเป็นตัวการที่แท้จริง

ขั้นตอนที่ ๓ ระบุมเป้าหมายที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ ๔ สิ่งที่ต้องทำเมื่อรู้ว่าต้องการแก้ปัญหาอะไร ให้บรรลุผลประการใด คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุผลที่พึงประสงค์ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

๒.๓.๓. กระบวนการของอริยสัจ ๔

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง ปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ค่อยๆเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบไปสู่ผลอย่างหนึ่ง, กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ระดับหนึ่ง”^{๑๓๐}

จากการศึกษาเรื่องอริยสัจ ๔ ในพระไตรปิฎกเป็นกระบวนการหรือกระบวนการความคิดในอริยสัจ ๔ สรุปได้เป็น ๒ กระบวนการ คือ

๑. กระบวนการของเหตุและผล

กระบวนการของอริยสัจ ๔ ก็คือ การดำเนินไปอย่างมีระบบของธรรมะที่เกี่ยวข้องเนื่องกันสัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นเหตุและผลของกันและกัน หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นและกระบวนการดับไปของทุกข์อันเป็นธรรมชาติของชีวิตตามความสัมพันธ์กันแห่งเหตุและผล

กระบวนการของอริยสัจ ๔ เริ่มที่ทุกข์ก่อน เพราะว่าทุกข์เป็นธรรมฝ่ายผล เป็นสภาพที่เห็นได้ง่าย และมีปรากฏอยู่ประจำและเป็นจริง ในชีวิตของมนุษย์ทุกคน เมื่อมีทุกข์ก็ต้องมีสาเหตุที่ทำให้มันเกิด ซึ่งสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดทุกข์ก็คือตัวตัณหา เพราะเมื่อคนยังมีตัณหา มีความทะเยอทะยานอยากด้วยประการต่างๆ จึงเป็นเหตุให้เกิดความคิดหาอุบายที่จะทำหรือพูด เพื่อจะได้สิ่งที่ตนต้องการมาสนองความอยากซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดทุกข์ และเมื่อได้มาสมปรารถนาแล้วก็ยังเป็นทุกข์อีก เนื่องจากจะต้องคิดหาอุบายที่จะรักษามันไว้ไม่ให้สูญสลายหรือเปลี่ยนแปลงไปหาสิ่งที่ดีกว่าเดิมทุกอย่างนั้นมันต้องเปลี่ยนแปลงสูญสลายไปตามเหตุปัจจัยแล้ว ก็ไม่พ้นจากความทุกข์ไปได้

เมื่อรู้เห็นทุกข์พร้อมทั้งสาเหตุตามที่จริงแล้ว ย่อมเบื่อหน่ายคลายความต้องการในสิ่งที่ตนทุกข์หรือก่อให้เกิดทุกข์ และคิดหาหนทางที่จะพ้นไปจากทุกข์โดยกำหนดว่า เมื่อมีทุกข์อุบายที่จะแก้ทุกข์ดับทุกข์ก็ต้องมีเช่นกัน จึงได้ตั้งเป้าหมายที่จะทำตนให้พ้นจากความทุกข์เรียกว่า ทุกขนิโรธ ไว้กำหนดเป้าหมายเอาไว้แล้ว ก็จำเป็นต้องมีวิธีดำเนินการ เรียกว่า มรรค เพื่อจะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น

อนึ่ง ทุกข์รวมทั้งสาเหตุนี้ พระพุทธเจ้าทรงตรัสว่า เป็นสภาวะธรรมที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันเกิดขึ้น (เรียกชื่อว่า ปฏิจจสมุปปन्नธรรม) จะเกิดขึ้นเองลอยๆโดยไม่มีสาเหตุไม่ได้ โดยทรงตรัสถึงกระบวนการเกิดขึ้นแห่งทุกข์ ด้วยพระบาลีว่า

“เพราะอริชาเป็นปัจจัย จึงมีสังขาร สังขารเป็นปัจจัย จึงมีวิญญาณ วิญญาณเป็นปัจจัย จึงมีนามรูป นามรูปเป็นปัจจัย จึงมีสฬายตนะ สฬายตนะเป็นปัจจัย จึงมีผัสสะ ผัสสะเป็นปัจจัย จึงมีเวทนา เวทนาเป็นปัจจัย จึงมีตัณหา ตัณหาเป็นปัจจัย จึงมีอุปาทาน อุปาทานเป็นปัจจัย จึงมีภพ

^{๑๓๐} พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๗๕

ภาพเป็นปัจจัย จึงมีชาติ ชาติเป็นปัจจัย จึงมีรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส อุปายาส เป็นอันว่ากองทุกข์ทั้งมวลนั้นย่อมเกิดด้วยอาการอย่างนี้”^{๑๑๑}

นั่นเป็นสมุทัยวาร (สายเกิด) แห่งปัจจุสมุปบาทหรือกระบวนการของเหตุและผลในการเกิดขึ้นของทุกข์

พระบาลีในสมุทัยวารนี้เท่ากับรวมเอาอริยสัจ ๒ ข้อ คือ ทุกข์ และทุกขสมุทัยเข้าด้วยกัน ส่วนในอริยสัจ ท่านแยกชาติ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสมาไว้ข้อที่ ๑ คือ ทุกข์ ในฐานะที่เป็นปัญหาที่ประสบซึ่งจะต้องคิดอ่านหาทางแก้ไข แล้วจึงกล่าวถึงกระบวนการของเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดทุกข์ว่า มีอะไรบ้าง อะไรเป็นเหตุของอะไรอะไรเป็นผลของอะไร จนจบทั้งกระบวนการ จัดเป็นข้อที่ ๒ คือ ทุกขสมุทัย ในฐานะที่เป็นสาเหตุของปัญหา และตรัสถึงกระบวนการของความดับทุกข์ไว้ว่า

“เพราะอวิชชานั้นแหละดับ ไม่เหลือด้วยมรรค คือ เพราะวิราคะดับ สังขารจึงดับ เพราะสังขารดับ วิญญาณจึงดับ เพราะวิญญาณดับ นามรูปจึงดับ เพราะนามรูปดับ สฬายตนะจึงดับ เพราะสฬายตนะดับ ผัสสะจึงดับ เพราะผัสสะดับ เวทนาจึงดับ เพราะเวทนาดับ ตัณหาจึงดับ เพราะตัณหา อุปาทานดับ เพราะอุปาทานดับ ภพจึงดับ เพราะภพดับ ชาติจึงดับ เพราะชาติดับ ชรา มรณะ โสกะปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส อุปายาสจึงดับ เป็นอันว่ากองทุกข์ทั้งมวลย่อมดับด้วยอาการอย่างนี้”

นั่นเป็นนิโรธวาร (สายดับ) แห่งปัจจุสมุปบาทหรือกระบวนการของเหตุและผลในการดับของทุกข์ซึ่งนิโรธวารนี้ มีความหมายเท่ากับอริยสัจข้อที่ ๓ คือ ทุกขนิโรธ แสดงให้เห็นว่า เมื่อแก้ปัญหาอย่างถูกต้องตรงสาเหตุแล้ว ปัญหานั้นๆ ก็จะดับไปตามเหตุปัจจัย และเมื่อถือเอาโดยความแล้ว ยังบ่งถึงแนวทางปฏิบัติหรือวิธีดำเนินการที่จะต้องลงมือปฏิบัติในการจัดการกับปัญหาให้สำเร็จลุล่วงได้ อันหมายถึงอริยสัจข้อที่ ๔ คือ ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา

อย่างไรก็ตาม นิโรธวาร (สายดับ) ของปัจจุสมุปบาทนี้ ถึงแม้จะกินความถึงอริยสัจข้อที่ ๔ ด้วย แต่ก็ยังไม่ให้ผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพราะว่า ปัจจุสมุปบาทแสดงเฉพาะแต่กระบวนการที่เป็นไปตามธรรมชาติอย่างเดียว ไม่ได้แสดงวิธีการไว้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อการปฏิบัติที่ได้ผล ข้อนี้ ถ้าจะเปรียบเทียบก็เหมือนกับหมอที่รู้วิธีการแก้ไขโรค แต่ไม่ได้สั่งยาและบอกวิธีการปฏิบัติในการรักษาโรคไว้ ส่วนอริยสัจข้อที่ ๔ จะแสดงข้อปฏิบัติไว้เพื่อวัตถุประสงค์ข้อนี้คือ ความดับทุกข์อย่างชัดเจนโดยตรง และสามารถทดลองพิสูจน์ได้ว่า หากลงมือปฏิบัติตามหลักอริยมรรคมีองค์แปด โดยเริ่มต้นที่สัมมาทิฐิ กล่าวคือ มีความเห็นที่ถูกต้องตั้งตามความเป็นจริงเรื่อยไปจนถึงสัมมาสมาธิอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว ก็สามารถจะนำไปสู่จุดหมาย กล่าวคือ การแก้ปัญหาได้อย่างเห็นผลแน่นอน

๒. กระบวนการตรวจสอบ

อริยสัจ ๔ เป็นหลักธรรม หรือคำสอนที่แสดงถึงกระบวนการเกิดขึ้นของทุกข์ และกระบวนการดับไปของทุกข์ว่า ดำเนินไปอย่างไร และเพื่อความสมบูรณ์ครบถ้วนของการดำเนินการแต่ละขั้นตอน พระพุทธเจ้ายังได้ทรงแสดงการตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบการดำเนินการแต่ละขั้นตอนไว้ด้วย ได้แก่ เรื่องญาณ ๓ คือ สัจจญาณ กิจจญาณ กตญาณ

^{๑๑๑} พ.ป. (บาลี) ๓๑/๘-๑๖/๓๑๗-๓๒๗.

๑) สัจญาณ คือ รู้สภาพหรือภาวะที่เป็นจริงของแต่ละเรื่องว่า คืออะไร กล่าวคือรู้ว่า อะไรคือทุกข์ของชีวิต อะไรคือสาเหตุของทุกข์ ภาวะดับทุกข์เป็นอย่างไร วิธีการดับทุกข์คืออะไร

๒) กิจญาณ คือ รู้ถึงหน้าที่หรือวิธีการที่จะพึงกระทำในแต่ละเรื่องว่า พึงปฏิบัติอย่างไร กล่าวคือ

(๑) ในเรื่องทุกข์นั้น รู้ว่า เป็นสิ่งที่พึงรู้ให้ชัดเจน

(๒) ในเรื่องสมุทัยนั้น รู้ว่า เป็นสิ่งที่พึงละหรือกำจัดให้สิ้นไป

(๓) ในเรื่องนิโรธนั้น รู้ว่า เป็นสิ่งที่ต้องทำให้เป็นจริงขึ้น หรือทำให้สำเร็จบริบูรณ์

(๔) ในเรื่องมรรคนั้น รู้ว่า เป็นสิ่งที่ต้องเจริญ คือทำให้ครบถ้วน ปฏิบัติให้สมบูรณ์

๓) กตญาณ คือ รู้ในสิ่งที่ลงมือปฏิบัติไปแล้ว เป็นการตรวจสอบผลของการกระทำที่ดำเนินการหรือลงมือปฏิบัติไปแล้วว่า ได้ผลหรือมีผลเป็นอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์หรือไม่ กล่าวคือ

(๑) เรื่องทุกข์ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องรู้อย่างชัดเจน ถี่ถ้วน และตามความเป็นจริงนั้นรู้อย่างชัดเจน ถูกต้องแล้วหรือยัง

(๒) เรื่องสมุทัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องละอย่างเด็ดขาดนั้นละได้แล้วหรือยัง

(๓) เรื่องนิโรธ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เป็นจริง คือ สำเร็จผลบริบูรณ์นั้นทำสำเร็จแล้วหรือยัง

(๔) เรื่องมรรค ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องเจริญ คือทำให้ครบถ้วนนั้น ทำให้ครบถ้วนแล้วหรือยัง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของอริยสัจ ๔ ทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๕ สรุปกระบวนการของอริยสัจ ๔

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ช.ป. (บาลี) ๓๑/๘-๑๖/ ๓๑๗-๓๒๗.	จากการศึกษาเรื่องอริยสัจ ๔ ในพระไตรปิฎกสรุปได้เป็น ๒ กระบวนการ คือ ๑. กระบวนการของเหตุและผล ๒. กระบวนการตรวจสอบ

จากตารางที่ ๑๕ สรุปว่าอริยสัจ ๔ นั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงกระบวนการเกิดและกระบวนการดับของทุกข์ ซึ่งเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ของเหตุและผลทั้งในกระบวนการเกิดและกระบวนการดับของทุกข์ ดังที่ท่านพระอัสสชิเถระ (พระเถระรูปสุดท้ายในกลุ่มพระปัญจวัคคีย์) สรุปแสดงแก่พระสารีบุตรเมื่อครั้งยังเป็นอุปัชฌาย์ของพระพุทธเจ้าว่า ธรรมเหล่าใดเกิดแต่เหตุ พระตถาคตทรงตรัสแสดงเหตุแห่งธรรมเหล่านั้นและความดับแห่งธรรมเหล่านั้น พระมหาสมณะมีปกติทรงสั่งสอน

อย่างนี้^{๑๑๒} พร้อมทั้งแสดงหลักการตรวจสอบ (ญาณ ๓) เพื่อความสมบูรณ์ครบถ้วนของการดับทุกข์ หรือแก้ปัญหาตามกระบวนการของอริยสัจ ๔ ซึ่งเป็นกระบวนการตรวจสอบที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง ๑.การกำหนดปัญหาให้รู้ถึงปัญหา เป็นการวิเคราะห์ปัญหา ๒.ที่มาของปัญหา คือ การศึกษาวิเคราะห์ที่มาของปัญหา ต้นเหตุของปัญหา ๓.กำหนดเป้าหมายนิโรธ หรือเป้าประสงค์ อย่างเป็นระบบ มีการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบอย่างรอบคอบ ๔. การดำเนินการวิเคราะห์ทางเลือก วิธีดำเนินการ อย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน

๒.๓.๔ ความหมายของ“โยนิโสมนสิการ”ในคัมภีร์พระไตรปิฎก

ในคัมภีร์พระไตรปิฎก มีคำที่ให้ความหมายเดียวกับโยนิโสมนสิการปรากฏอยู่มากมาย เช่น พิจารณาโดยแยบคาย มนสิการโดยแยบคาย มนสิการ อุบายวิธีใส่ใจใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คำนึงถึง เป็นต้น และจากกลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกับโยนิโสมนสิการเหล่านี้ จะเห็นถึงระดับของการนำโยนิโสมนสิการไปใช้ในความหมายต่างๆ ตามวัตถุประสงค์และสถานการณ์ได้ดังต่อไปนี้

๑. หมายถึง การพิจารณาอย่างถูกต้อง เหมาะสม ก่อนบริโภคอาหารเช่นพระพุทธองค์ได้เทศนาแก่พระอริยสาวก ให้พิจารณาโดยแยบคายในการฉันอาหารไม่ใช่เพื่อเล่น ไม่ใช่เพื่อมัวเมา ไม่ใช่เพื่อตกแต่ง แต่เพียงเพื่อความดำรงอยู่ของร่างกายเท่านั้น^{๑๑๓}

๒. หมายถึง การมนสิการ การไตร่ตรอง การคิด ให้รอบคอบ ก่อนกล่าววาจา เช่น ที่พระพุทธองค์ทรงย้ำให้มนสิการก่อนที่จะตอบ^{๑๑๔} หรือ ให้ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนกล่าวติเตียนหรือกล่าวสรรเสริญผู้อื่น^{๑๑๕}

๓. หมายถึง การไตร่ตรอง การคำนึงถึงในการเล่าเรียน เนื้อความแห่งธรรมอย่างถูกวิธี ถูกทาง ดังเช่นพุทธพจน์แสดงว่า “ภิกษุทั้งหลาย กุลบุตรบางพวกในธรรมวินัยนี้ย่อมเล่าเรียนธรรม คือ สุตตะ เคยยะ เวຍยากรณะ คาถา อุทาน อิติวุตตกะชาตกะอัปภูตธรรมและเวทัลละ พวกเขาล่าเรียนธรรมนั้นแล้ว ย่อมไตร่ตรองเนื้อความแห่งธรรมเหล่านั้นด้วยปัญญา”^{๑๑๖}

๔. หมายถึง การคำนึงถึงอย่างเข้าใจ ถูกทาง เพื่อการดำเนินชีวิตที่เป็นสุข เช่น ไม่ควรคำนึงถึงสิ่งที่ล่วงไปแล้ว ไม่ควรห่วงในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง สิ่งที่ล่วงไปแล้วให้ละ สิ่งที่ยังมาไม่ถึงก็เป็นสิ่งที่มาไม่ถึงไม่ต้องนำมาคิดคำนึง^{๑๑๗} หรือในขณะที่ใกล้จะตายให้คิดคำนึงแต่ในแง่มุมที่ดี ในกุศลที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ดังพุทธพจน์ที่ว่า “โภคทรัพย์ทั้งหลายเราได้บริโภคแล้ว คนที่ควรเลี้ยงเราได้เลี้ยงแล้ว อันตรายทั้งหลายเราได้ข้ามพ้นแล้วทักษิณามีผลสูงขึ้นไปเราได้ให้แล้ว และพลีกรรม ๕ อย่างเราได้ทำแล้ว”^{๑๑๘} ดังนั้นจึงถือว่าเป็นผู้มีโยนิโสมนสิการ

^{๑๑๒} วิ.มหา.(ไทย) ๔/๖๕/๗๔.

^{๑๑๓} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๒๔/๒๗.

^{๑๑๔} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๗/๓๕๔, ม.ม.อ. (บาลี) ๒/๓๕๘/๑๘๖).

^{๑๑๕} อง.ทก. (ไทย) ๒๐/๑๓๕/๑๑๗.

^{๑๑๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๓๘/๒๕๔.

^{๑๑๗} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๒๓๒/๓๑๔.

^{๑๑๘} อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๖๑/๑๐๔.

๕. หมายถึง การพิจารณาอย่างสำรวม โดยการสำรวมในอินทรีย์ทั้ง ๕^{๑๑๙}
 ๖. หมายถึง ความตั้งใจ มุ่งมั่น เพียรปฏิบัติเพื่อการบรรลุธรรม^{๑๒๐}
 ๗. หมายถึง การพิจารณาหาสาเหตุตามเหตุปัจจัย เป็นเหตุให้เกิดปัญญา^{๑๒๑}
 ๘. หมายถึง การใช้ความคิดอย่างถูกวิธี การใส่ใจ ใคร่ครวญ การพิจารณาโดยอุบายวิธีที่แยบคาย เช่น พิจารณาว่าไม่เที่ยงในสิ่งที่ไม่เที่ยง พิจารณาว่าเป็นทุกขในสิ่งที่เป็นทุกข^{๑๒๒}
 ๙. หมายถึง พิจารณาเห็นเวทนาในเวทนาทั้งหลายหรือใส่ใจลมหายใจเข้าออกด้วยความเพียร สัมปชัญญะและสติ^{๑๒๓} เป็นต้น

ดังนั้น การศึกษาความหมายของคำว่า “โยนิโสมนสิการ” ในคัมภีร์พระไตรปิฎก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการเทศนาที่แสดงให้เห็นถึงการใช้วิธีพิจารณาโดยแยบคาย ทั้งในการกิน การพูด การศึกษาหาความรู้ ตลอดจนการพิจารณาเมื่ออยู่ในภาวะวิกฤตหรือเมื่อใกล้ตาย เป็นต้น ลักษณะการคิดเช่นนี้เป็นการสร้างปัญญาระดับพื้นฐาน เพื่อบรรลุความสุขในทางโลกถือเป็นความสุขเบื้องต้น และ การใช้วิธีพิจารณาโดยแยบคายอันเป็นเหตุให้เกิดปัญญารู้ตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นปัญญาระดับสูงเพื่อการสั่นกิเลสเข้าสู่ภาวะหมดการปรุงแต่งอันเป็นหนทางสู่พระนิพพาน

นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา

โยนิโสมนสิการ ที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการได้ให้ความหมายไว้นั้น ท่านได้นำข้อความจากคัมภีร์มาอธิบาย โดยท่านอธิบายตามที่คัมภีร์ชั้นอรรถกถาและฎีกาซึ่งได้ไขความไว้ โดยวิธีแสดงโวพจน์ให้เห็นความหมายแยกดังต่อไปนี้

๑. อุบายมนสิการ^{๑๒๔} แปลว่า คิดหรือพิจารณาโดยอุบาย คือ คิดอย่างมีวิธี หรือคิดถูกวิธี หมายถึงคิดถูกวิธีที่จะให้เข้าถึงความจริง สอดคล้องเข้าแนวสัจจะทำให้หยั่งรู้สภาวะลักษณะและสามัญลักษณ์ของสิ่งทั้งหลายได้

๒. ปณมนสิการ^{๑๒๕} แปลว่า คิดเป็นทาง หรือคิดถูกทาง คือ คิดได้ต่อเนื่องเป็นลำดับ จัดลำดับได้ หรือมีลำดับ มีขั้นตอน เล่นไปเป็นแถวเป็นแนว หมายถึงความคิดเป็นระเบียบตามแนวเหตุผล เป็นต้น ไม่ยุ่งเหยิงสับสน ไม่วกไปวนมาทำให้งงคือ คิดกระโดดไปกระโดดมา

๓. การณมนสิการ^{๑๒๖} แปลว่า คิดตามเหตุ คิดค้นเหตุ คิดตามเหตุผลหรือคิดอย่างมีเหตุผล หมายถึง การคิดสืบค้นตามแนวความสัมพันธ์สืบทอดกันแห่งเหตุปัจจัย พิจารณาสืบสาวหาสาเหตุ ให้เข้าใจถึงต้นเค้า หรือแหล่งที่มาซึ่งส่งผลต่อเนื่องมาตามลำดับ

๔. อุปาทกมนสิการ^{๑๒๗} แปลว่า คิดให้เกิดผล คือ ใช้ความคิดให้เกิดผลที่พึงประสงค์ เล็งถึงการคิดอย่างมีเป้าหมาย หมายถึง การคิดพิจารณาที่ทำให้เกิดกุศลธรรม เช่น ปลุกเร้าให้เกิดความ

^{๑๑๙} ม. ฐ. (ไทย) ๑๒/ ๒๓ / ๒๒.

^{๑๒๐} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๓๕/ ๔๔.

^{๑๒๑} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๕๗/๓๑.

^{๑๒๒} ที.ปา.อ.(บาลี) ๑๔๙/๗๕, ที.ปา.ฎีกา(บาลี)๑๔๙/๗๕, ที.ปา.(ไทย)๑๑/๑๔๙/๑๐๙.

^{๑๒๓} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๑๔๘/๑๙๐.

^{๑๒๔} ที.ม.อ. (บาลี) ๕๕,๒๕๔, ๓๙๒, ที.ม.อ. (ไทย) ๒/๑/๑๓๕, ๕๕๖, ๒/๒/๓๑๘ .

^{๑๒๕} ที.ม.อ. (บาลี) ๕๕, ๒๕๔, ๓๙๒, ที.ม.อ. (ไทย) ๒/๑/๑๓๕,๕๕๖, ๒/๒/๓๑๘.

^{๑๒๖} ที.สี.อภินวฎีกา (บาลี) ๔๘๑.

เพียร การรู้จักคิดในทางที่ทำให้หายหาวตกแล้ว ให้หายโกรธ การพิจารณาที่ทำให้มีสติ หรือทำให้จิตใจเข้มแข็งมั่นคง เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอื่นๆ ได้ให้ความหมายไว้ในเอกสารทางวิชาการ ดังนี้

๑. คิดเป็นระบบ คิดเป็นเรื่องราว เป็น Systematic Thought ความคิดที่เป็นระบบหรือว่า thoughtful พวกที่คิดเป็นระบบ คิดเป็น เข้าใจในความคิด มีวิธีคิด เป็นเรื่องที่ไมค่อยได้ออกกับในโรงเรียน คือ วิธีคิดว่าเรื่องนี้ควรจะคิดอย่างไร แล้ว มันก็จะได้ออกออกมาดีมาก ถ้ามีวิธีคิดหรือคิดเป็น^{๑๒๘}

๒. การทำไว้ในใจโดยแยบคาย, การพิจารณาโดยแยบคาย นั่นคือ ความเป็นผู้ฉลาดในการคิด คิดอย่างถูกวิธีถูกระบบ พิจารณา ไตรตรองสาวไปจนถึงสาเหตุหรือ ต้นตอของเรื่องที่กำลังคิด คือ คิดถึงรากถึงโคนนั่นเอง แล้วประมวลความคิดรอบด้าน จนกระทั่งสรุปออกมาได้ว่าสิ่งนั้นควรหรือไม่ควร ดีหรือไม่ดี เป็นวิถิทางแห่งปัญญา เป็น ธรรมสำหรับกลั่นกรองแยกแยะข้อมูลหรือแหล่งข่าว (ปรโตโฆสะ) อีกชั้นหนึ่ง เป็นบ่อเกิด แห่งสัมมาทิฐิทำให้มีเหตุผลไม่มกมาย^{๑๒๙}

๓. การใช้ความคิดถูกวิธี คือ การกระทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่ง ทั้งหลายด้วยความคิด พิจารณาสืบถึงต้นเค้าสาวหาเหตุผลจนตลอดสายแยกแยะออก พิเคราะห์ดูด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบและอุบายวิธีให้เห็นสิ่งนั้น ๆ หรือปัญหานั้น ๆ ตามสภาวะและตามความสัมพันธ์แห่งปัจจัย และเป็นฝ่ายปัญญา ธรรมข้ออื่น ที่ได้รับยก ย่องคล้ายโยนิโสมนสิการในบางแง่ ได้แก่ อปัมาทนะ ความไม่ประมาท, วิริยารัมภะ การ พยายามความเพียร, สันตุกฐิ ความสันโดษ, สัมปชัญญะ ความรู้ตัวสำนึกตระหนักด้วย ปัญญา, กุสลธัมมานุโยค การหมั่นประกอบกุศลธรรม, สีลสัมปทา ความถึงพร้อมแห่งศีล, ฉันทสัมปทา ความพร้อมแห่งฉันทะ, อตตสัมปทา ความถึงพร้อมแห่งตน คือมีจิตใจซึ่งพัฒนาเต็มที่แล้ว, ทิฎฐิสัมปทา ความถึงพร้อมแห่งทิฎฐิ และอปัมาทสัมปทา ความถึงพร้อมแห่งอปัมาทธรรม^{๑๓๐}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของ“โยนิโสมนสิการ”ในคัมภีร์พระไตรปิฎก และนักวิชาการทั้งหมด ดังแสดงใน

ตารางที่ ๑๖ สรุปความหมายของ“โยนิโสมนสิการ”ในคัมภีร์พระไตรปิฎก และนักวิชาการ

บุคคล/หน่วยงานนักวิชาการ/ นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ม.ม. (ไทย) ๑๓/๒๔/๒๗.	หมายถึง การพิจารณาอย่างถูกต้อง เหมาะสม
ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๗/๓๙๔,	หมายถึง การมนสิการ การไตร่ตรอง การคิด ให้รอบคอบ

^{๑๒๗} ที.ม.อ. (บาลี) ๔๐๗, ที.ม.อ. (ไทย) ๒/๒/๓๔๒, ม.ม.อ. (บาลี) ๑/๓๑๒, ม.ม.อ. (ไทย) ๑/๑/๗๗๑, อภิ.วิ.อ.(บาลี) ๓๐๓, อภิ.วิ.อ. (ไทย) ๒/๒/๑๔๓, ส.นิ.อ. (บาลี) ๓/๒๕๒.

^{๑๒๘} วศิน อินทสระ, โยนิโสมนสิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ เรือนธรรม, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

^{๑๒๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ป.ธ. ๙ ราชบัณฑิต, พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธ ศาสน ชุต คำวัด, (กรุงเทพมหานคร : วัดราชโอรสาราม, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๓.

^{๑๓๐} น.อ. (พิเศษ) ปรีชา นันทาภิวัฒน์ ร.น., พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑๐-๑๑๑.

ม.ม.อ. (บาลี) ๒/๓๕๘/๑๘๖).	ก่อนกล่าววาทา
ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๓๘/๒๕๔.	หมายถึง การไตร่ตรอง การคำนึงถึงในการเล่าเรียน เนื้อความแห่งธรรมอย่างถูกวิธี ถูกทาง
ม.อ. (ไทย) ๑๔/๒๗๒/๓๑๙.	หมายถึง การคำนึงถึงอย่างเข้าใจ ถูกทาง เพื่อการดำเนินชีวิต ที่เป็นสุข
ม. ม. (ไทย) ๑๒/ ๒๓ / ๒๒.	หมายถึง การพิจารณาอย่างสำรวม
วิ.ม. (ไทย) ๔ /๓๕/ ๔๔.	หมายถึง ความตั้งใจ มุ่งมั่น
ที.ม. (ไทย) ๑๐/๕๗/๓๑.	หมายถึง การพิจารณาสาเหตุตามเหตุปัจจัย
ที.ปา.อ.(บาลี)๑๔๙/๗๕, ที. ปา.ฎีกา(บาลี)๑๔๙/๗๕, ที. ปา.(ไทย)๑๑/๑๔๙/๑๐๙.	หมายถึง การใช้ความคิดอย่างถูกวิธี การใส่ใจ ใคร่ครวญ การ พิจารณาโดยอุบายวิธีที่แยบคาย
ม.อ. (ไทย) ๑๔/๑๔๘/๑๙๐.	หมายถึง พิจารณาเห็นवेทนาในवेทนาทั้งหลายหรือใส่ใจลง หายใจเข้าออกด้วยความเพียร สัมผัสปัญญะและสติ
วคิน อินทสระ, ๒๕๔๕, หน้า ๑๐.	คิดเพน คิดเพนระบบ คิดเพนเรื่องเพนราว
พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุร เตโช) ป.ธ. ๙ ราชบัณฑิต, ๒๕๔๘, หน้า ๑๒๓.	การทำไว้ในใจโดยแยบคาย, การพิจารณาโดยแยบคาย นั่นคือ ความ เปนผลผลิตในการคิด คิดอย่างถูกวิธีถูกระบบ
น.อ. (พิเศษ) ปรีชา นัน ตาภิวัฒน์ ร.น., ๒๕๔๔, หน้า ๑๑๐-๑๑๑.	การใช้ความคิดถูกวิธี คือ การกระทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่ง ทั้งหลายด้วยความคิด พิจารณาสืบถึงต้นเค้าสาเหตุผลจน ตลอดสายแยกแยะออก พิเคราะห์เหตุด้วยปัญญาที่คิดเพนระเบียบ และอุบายวิธีให้เห็นสิ่งนั้น ๆ หรือปัญหานั้น ๆ

๒.๓.๕ วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโสมนสิการ เป็นหลักธรรมภาคปฏิบัติที่ท่านได้รวบรวมจากคัมภีร์ แล้วนำมาประมวล
เป็นวิธีคิดประเภทต่าง ๆ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา พึงใช้แทรกอยู่ในการดำเนิน
ชีวิตประจำวันเริ่มตั้งแต่ “การวางใจ วางทาที่ การตั้งแนวความคิด หรือ ทางเดินกระแสความคิด การ
ทำใจ การคิด การพิจารณา” โดยอาศัยหลักธรรมที่ท่าน ได้ประมวลเป็นหลักธรรม หรือ วิธีคิดแนว
พุทธ ๑๐ ประการ^{๑๓๑)} ได้แก่ วิธีคิดแบบสืบสาว เหตุปัจจัย วิธีคิดแบบแยกแยะสว่นประกอบ วิธีคิด
แบบสามัญลักษณะ วิธีคิดแบบอริยสัจ วิธีคิดแบบอรรถสัมพันธ วิธีคิดแบบคุณโทษและทางออก วิธีคิด
แบบคุณค่าแท้คุณค่า เทียม วิธีคิดแบบอุบายปลูกเร้าคุณธรรม วิธีคิดแบบมีสติอยู่กับอารมณ์ปัจจุบัน
และวิธีคิด แบบวิภาษวาท เมื่อเกิดการรับรู้ประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ในทางที่จะไม่ก่อให้เกิดป

^{๑๓๑)} พระธรรมปฎก, (ปยุตโต), พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ, พิมพ์ ครั้งที่ ๙,
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๖๕๔.

ยฺหา ไม่ให้มีโทษแต่ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ทั้งตนเองและผู้อื่น เพื่อความเจริญงอกงาม แห่งปญญาและกุศลธรรม เพื่อเสริมสร้างนิสัยและคุณลักษณะที่ดี เพื่อความรู้ตามความ เป็นจริง เพื่อฝกอบรมตนในแนวทาง ที่นำไปสู่ความสุขขั้นสูงสุด คือ หลุดพ้นเป็นอิสระ เป็นธรรมที่เป็นบุพภาคแห่งมัชฌิมาปฏิปทา ควบคู่กับปรโตโฆสะอัน เป็นจุดเชื่อมต่อ ระหว่างบุคคลกับโลกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกในทางจิตใจ อันใดแก่ ทาที่แห่งการ รับรู้และความคิดซึ่งเพนทาที่แห่งปญญาหรือการคิดตามความเป็นจริงนั่นเอง เมื่อเกิดการรับรู้ อายตนะภายนอก กระพบกับ อายตนะภายใน เกิดวิญญาณ ๖ ขึ้น ความรู้สึกสุขทุกข์ย่อมเกิดตามมา หากไม่มีวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ คือ โยนิ โสมนสิการ ย่อมก่อให้เกิดตณหา และนำไปสู่การเกิดปัญหาหรือเกิดทุกข์ต่อไป ในทาง ตรงกันข้าม หากมีโยนิโสมนสิการ ภายหลังจากเกิดการรับรู้ เกิดความรู้สึกก็จะนำไปสู่ การเกิดปัญญา และสามารถแก้ปัญหาขวยดับทุกข์หรือบรรเทาทุกข์ที่เกิดขึ้นได้

โยนิโสมนสิการ ถึงจะมีมากอย่างก็สรุปลงได้เป็น ๒ ประเภทเท่านั้น คือ

๑. โยนิโสมนสิการ ประเภทพัฒนาปัญญาโดยตรงมุ่งให้เกิดความรู้เข้าใจ ตามเป็นจริงตรงตามสภาวะแท้ๆ เน้นที่การจัดตวิชา เป็นเครื่องนำไปสู่โลกุตระ สัมมาทิฐิ เรียกว่า โยนิโสมนสิการระดับสังขธรรม

๒. โยนิโสมนสิการ ประเภทสร้างเสริมคุณภาพจิต มุ่งปลูกเราให้เกิด คุณธรรมหรือกุศลธรรมต่างๆ เน้นที่การสกัดหรือขมตณหา เป็นเครื่องนำไปสู่โลกียะ สัมมาทิฐิ เรียกว่า โยนิโสมนสิการ ระดับจริยธรรม วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ บางอย่างใช้ประโยชน์ประเภทเดียว

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการทั้งหมด ดังแสดงใน

ตารางที่ ๑๗ สรุปวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ

บุคคล/หน่วยงานนักวิชาการ/ นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระธรรมปฎก, (ปยุตโต), ๒๕๔๓, หน้า ๖๕๔.	โยนิโสมนสิการ เป็นหลักธรรม ที่เป็นการทำใจ การคิด การพิจารณา มี ๑๐ ประการ ไตแก่ วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย วิธีคิดแบบแยกแยะสวณประกอบ วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ วิธีคิดแบบอริยสัจ วิธีคิดแบบอรรถสัมพันธ์ วิธีคิดแบบคุณโทษและทางออก วิธีคิดแบบคุณค่าแท้คุณค่า เทียม วิธีคิดแบบอุปายปลูกเราคุณธรรม วิธีคิดแบบมีสติอยู่กับอารมณ์ปัจจุบัน และวิธีคิดแบบวิวัชชวาท

๒.๓.๖ รูปแบบวิธีการพัฒนาในด้านปัญญา โดยโยนิโสมนสิการ

วิธีคิดเพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านปัญญานั้นทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า โยนิโสมนสิการ คือ การคิดครบถ้วนกระบวนความ มี ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย

วิธีคิดแบบสืบสาวหาเหตุปัจจัย เป็นวิธีพิจารณาปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้ รู้จักสภาวะ ตามที่มันเป็นจริงหรือพิจารณาปัญหาคนหาหนทางแก้ไขด้วยการสืบสาวหา สาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่ สัมพันธ์ส่งผลสืบทอดกันมา เรียกว่า วิธีคิดแบบอัมปิปปัจจยา หรือ วิธีคิดแบบปัจจัยตาการ ในทาง ปฏิบัติแยกวิธีคิดนี้ได้ ๒ ประเภท คือ

๑. คิดแบบปัจจัยสัมพันธ์ คือ เมื่อพบเหตุการณ์หรือเรื่องที่พิจารณาอย่าง หนึ่งอย่างใด ก็มองหยังย้อนและสืบสาวชักโยงออกไปถึงปัจจัยต่างๆทั้งหลายที่เข้ามา สัมพันธ์นั้น ก่อให้เกิดผล หรือปรากฏการณ์นั้นๆ ขึ้น เช่น พระพุทธเจ้าตรัสสอนบ่อยๆ ให้ พระสาวกพิจารณาว่า “เมื่อสิ่งนั้นมี สิ่งนี้จึงมี เพราะสิ่งนั้นเกิดขึ้น สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น ฯลฯ”^{๑๓๒}

๒. คิดแบบสอบสวน คือ เมื่อประสบพบเห็นสิ่งใดๆที่ควรพิจารณา ก็ คอยตั้งคำถาม แก่ตนว่า ทำไม เพราะอะไร เช่น พระพุทธเจ้าทรงตั้งปัญหาถามพระองค์ เองก่อนตรัสรู้ ว่า “ต้นเหตุ เกิดขึ้น เพราะอะไรเป็นปัจจัยให้เกิดต้นเหตุ เป็นต้น หรือคิดสืบ สาวหาสาเหตุจิตใจต่อไป

๒. วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ

วิธีคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ เป็นวิธีคิดที่กระจายเนื้อหาที่มุ่งเพื่อ เข้าใจสิ่งต่างๆ ตามสภาวะของมัน ตามธรรมดา สิ่งทั้งหลายก็ดี ปรากฏการณ์ต่างๆ ก็ดี เรื่องราวต่างๆ ที่อุบัติขึ้นก็ดี เกิดจากส่วนประกอบย่อยๆมารวมกันเข้า เมื่อแยกแยะ กระจายออกไปให้เห็นองค์ประกอบย่อยๆ ต ่างๆ ได้แล้ว จึงจะรู้จักสิ่งนั้น เรื่องราวนั้นๆ ได้ถูกต้องแท้จริง จึงจับจุดที่เป็นปัญหาได้ และจึงจะแก้ป ัญหาได้ เช่น พระพุทธศาสนา แยกแยะชีวิตออกเป็นสวนประกอบย่อยต่างๆ เช่น เปนขันธ ๕ เป็นต้น

การแยกแยะสวนประกอบของสิ่งนั้นๆ ออกเป็นสวนย่อยจนละเอียดสุด ไม่สามารถ แยกแยะออกไปได้ เพื่อให้เห็นภาพความจริงได้ชัดเจน ไม่ผิดพลาด เน้นการ มองลึกโดยนัยปรมัตถ จากสิ่งที่สมมติบัญญัติ เช่น คนทั่วไปมองเห็นว่า มนุษย์เป็นหญิง สวยงาม ชายรูปหล่อ เป็นต้น แต่เมื่อนำวิธีการเขาไปจับวิเคราะห์แล้ว ตามนัยแห่ง ปรมัตถ แยกเป็นเพียง ขันธ์ ๕ คือ รูป เวทนา สัญญา สังขาร วิญญาณ และธาตุ ๔ คือ ดิน น้ำ ลม ไฟ ประกอบกันอยู่อย่างนี้ จึงไม่ใช่บุคคล ตัวตน เรา เขา ชาย หญิง เป็นต้น

๓. วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ หรือรู้เท่าทันธรรมดา

วิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา เป็นวิธีมองเหตุการณ์ สถานการณ์ ความ เป็นไปของสิ่ง ทั้งหลายอย่างรู้เขาใจธรรมชาติของมัน ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างนั้น ในฐานะที่มันเป็นสิ่งซึ่งเกิด จากเหตุปัจจัยต่างๆ ปຽงแต่ขึ้น จึงจะต้องเป็นไปตามเหตุ ปัจจัยเหล่านั้น กล่าวคือ การที่มันเกิดขึ้น แล้วจะต้องดับไป ไม่เที่ยง ไม่คงที่ ไม่คงอยู่ ตลอดไป มีภาวะที่ถูกปัจจัยต่างๆ ที่ขัดแย้ง บีบคั้นได้ ไม่ มีอยู่และไม่สามารถดำรงอยู่โดย ไตรลักษณ์ หรือสามัญลักษณ์ จึงเรียกว่า วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ วิธี คิดแบบนี้ที่ถูกต้อง ต้องดำเนินไปให้ครบ ๒ ขั้นตอน คือ

^{๑๓๒} ส.นิ.(บาลี) ๑๖/๑๔๔/๗๗, ๑๕๔

๑. ขั้นที่หนึ่ง รูเท่าทันและยอมรับความจริง เป็นขั้นวางใจวางท่าที่ต่อสิ่งทั้งหลาย โดยสอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติ เป็นท่าที่แห่งปัญญา เช่น เมื่อ ประสบสถานการณ์ที่ไม่ปรารถนาขึ้น ตั้งขึ้น สำนึกขึ้นในเวลานั้นว่า เราจะมองตามความ เป็นจริง ไม่มองด้วยตามความอยากของเราที่อยากให้เป็นอย่างใดหรือไม่ให้เป็น รูว่าสิ่งนั้น เป็นอย่างนั้นตามเหตุปัจจัยของมันเปลี่ยนตัวอิสระได้ ไม่เอาตัวไปให้ถูกกดถูกบีบ

๒. ขั้นที่สอง แกะไขและทำการไปตามเหตุปัจจัย เป็นขั้นปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลาย โดยสอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติ เป็นท่าที่แห่งปัญญา คือ รูว่าสิ่งทั้งหลายจะเป็นอย่างไรก็ยอมไปไปตามเหตุปัจจัย ไม่ใช่ขึ้นต่อความอยากตามปรารถนา ของเราหรือใครๆ เมื่อเราต้องการให้มันเป็นอย่างนั้น ก็ต้องทำให้เหตุปัจจัยให้ได้เป็นอย่าง นั้น แล้วแกะไขหรือจัดทำการที่ตัวเหตุปัจจัยนั้นๆ เมื่อทำเหตุปัจจัยได้พร้อมบริบูรณ์ที่จะให้ เป็นอย่างนั้น มันก็ต้องเป็นอย่างนั้น ถ้าเหตุปัจจัยไม่พร้อมที่จะให้เป็น มันก็ไม่เป็น แล้วก็ รูและแกะไขกันที่เหตุปัจจัยนั้นแหละ ไม่ใช่แก้ด้วยความอยาก เมื่อปฏิบัติได้อย่างนี้ ก็ดำรง ตนอยู่เป็นอิสระ อยู่อย่างอิสระ ทำการได้ดีที่สุด พร้อมทั้งไม่มีความทุกข์

๔. วิธีคิดแบบอริยสัจ ๔

เป็นวิธีคิดที่ต่อเนื่องจากวิธีคิดแบบสามัญลักษณะ หรือรูเท่าทันธรรมดา คือ เมื่อเข้าใจคติธรรมดาของสิ่งทั้งหลายวางใจได้และตกลงใจว่าจะ แก่ปัญหาที่ตัวเหตุตัวปัจจัย จากนั้นก็ดำเนินความคิดต่อไปตามวิธีคิดแบบอริยสัจสี่นี้มี หลักการสำคัญ คือ การเริ่มต้นจากปัญหาหรือทุกข์โดยกำหนดรู ทำความเข้าใจปัญหา หรือความทุกข์ให้ชัดเจน แล้วสืบค้นหาสาเหตุเพื่อเตรียมแก้ปัญหามาพร้อมกันนั้นก็กำหนด เป้าหมายของตนให้แน่ชัดว่าคืออะไร จะเป็นไปได้หรือไม่ จะเป็นไปได้อย่างไร แล้วคิด วางวิธีปฏิบัติที่จะกำจัดสาเหตุของปัญหาโดยสอดคล้องกับการที่จะบรรลุจุดหมายที่ได้ กำหนดไว้นั้น ทั้งนี้อาจจัดวางเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ กำหนดรู แจกแจงแกลงปัญหา ทำความเข้าใจปัญหา สภาพ และขอบเขตของปัญหาให้เข้าใจชัดเจนว่าคืออะไร คืออะไร เป็นที่ตรงไหนเหมือนแพทย์ ตรวจดูอาการของโรค ดูความผิดปกติของร่างกาย วินิจฉัยให้รูว่าคืออะไร ที่ตรงไหน รู เข้าใจโรคและร่างกายเฉพาะอย่างยิ่งส่วนซึ่งเป็นที่ตั้งของโรคให้ชัดเจน (ทุกข์)

ขั้นที่ ๒ สืบสวนเหตุแห่งทุกข์ที่จะพึงละ วิเคราะห์ค้นหามูลเหตุหรือต้น ตอของปัญหาซึ่งจะองแก้ไขกำจัดหรือทำให้หมดสิ้นไป ตามปกติขั้นนี้ตรงกับวิธีคิดแบบที่ ๑ คือ วิธีคิดแบบปัจจัยการนั่นเอง เหมือนแพทย์ค้นหาสมมุติฐานของโรคหาสาเหตุของ โรคซึ่งจะนำไปสู่การรักษาที่ถูกตรงจุดมิใช่รักษาแต่เพียงอาการ(สมุทัย)

ขั้นที่ ๓ เล็งหมายชัดซึ่งการดับทุกข์ที่จะทำให้สำเร็จ เล็งเห็นชัดเจนถึง ภาวะปราศจากปัญญาซึ่งมุ่งหมายว่าคืออะไร เป็นไปได้จริงหรือไม่อย่างไร มีความชัดเจน เกี่ยวกับเป้าหมายและหลักการทั่วไป หรือตัวกระบวนการของการแก้ปัญหาก่อนที่จะวางรายละเอียดและกลวิธีปลีกย่อยในขั้นดำเนินการ เหมือนแพทย์รูว่าโรคนี้รักษาได้ มองเห็นกระบวนการของโรคชัดเจนว่าจะหายไปได้อย่างไร (นิโรธ)

ขั้นที่ ๔ จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่จะต้องปฏิบัติ เมื่อมีความชัดเจนเกี่ยวกับ เป้าหมายและหลักการทั่วไปแล้ว ก็กำหนดวางวิธีการ แผนการและรายการที่จะต้องทำในการที่จะแก้ไขกำจัด

สาเหตุของปัญหาให้สำเร็จ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและหลักการ ทัวไปนั้นเพื่อเตรียมแก้ไขปัญหาดต่อไป (มรรค)

๕. วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์

วิธีคิดแบบอรรถสัมพันธ์ หรือคิดตามหลักการและความมุ่งหมาย เป็นวิธี คิดในระดับปฏิบัติการหรือลงมือทำ คือ การที่จะกระทำการต่างๆ โดยรู้และเข้าใจถึง หลักการและความมุ่งหมายของเรื่องนั้นๆ จะดำเนินไปเพื่อจุดหมายอะไร เพื่อให้เป็นการ ปฏิบัติที่ได้ผลตามความมุ่งหมายนั้น ไม่กลายเป็นการปฏิบัติที่คลาดเคลื่อนเลื้อนล่อยมงาย เช่น เมื่อจะลงมือทำงานอะไรนั้น ก็ตรวจสอบตนเองให้ชัดเจนว่าเข้าใจหลักการและ ความมุ่งหมายของงานนั้นดีแล้วหรือไม่ โดยอาจคอยตั้งคำถามว่า อันนี้เพื่ออะไรๆ เป็น ตน วิธีคิดตามหลักการและความมุ่งหมาย เป็นการพิจารณาให้เข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่าง ธรรม กับ อรรถ หรือหลักการ กับ ความมุ่งหมาย นำไปสู่การ ปฏิบัติถูกต้องที่เรียกว่า ธรรมานุธรรมปฏิบัติ ทำให้ข้อปฏิบัติย่อยเข้ากันได้ สอดคล้องกัน และส่งผลแก่หลักการใหญ่เป็นไปเพื่อจุดหมายที่ต้องการ

๖. วิธีคิดแบบเห็นคุณเห็นโทษ แลหาทางออก

วิธีคิดแบบเห็นคุณเห็นโทษ แลหาทางออก เป็นวิธีคิดในการมองให้ ครบทั้งข้อดี ข้อเสีย และทางแก้ไข หาทางออกให้หลุดรอดปลอดภัยจากข้อบกพร่อง ต่างๆ เป็นวิธีมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงอีกแบบหนึ่ง เน้นการศึกษาและยอมรับ ความจริงตามที่สิ่งนั้นๆ เป็นอยู่ทุกแง่มุม เพื่อให้รู้และเข้าใจถูกต้องตามความเป็นจริง ทั้งด้านดี ด้านเสีย จุดอ่อน จุดแข็ง ศัพท์ทางธรรมดาเรียกว่า วิธีคิดโดยรู้ อัสสาทะ คิดหา คุณค่า คิดหาข้อดี อาทิภาวะ คิดหาโทษ คิดหาข้อเสีย และนิสสรณะ คิดหาทางออก การยอมรับทั้งด้านดี ทั้งด้านเสีย และเป็นวิธีคิดที่ต่อเนื่องกับการปฏิบัติมาก มีลักษณะ สำคัญ ๒ ประการ คือ ต้องมองเห็นทั้งด้านดี และด้านเสีย หรือทั้งคุณทั้งโทษ ต้องมองเห็นทางออก เห็นจุดหมาย และรู้จุดหมายที่จะไป

วิธีคิดแบบนี้ พระพุทธเจ้าทรงเน้นมาก เพราะคนทั้งหลายมักจะตื่นตาม กัน และเอนเอียงงายพอจับได้อะไรดี ก็มองเห็นแต่ดีไปหมด พอจับได้วอะไรไม่ดีก็เห็น แต่เสียไปหมด ทำให้พลาดทั้งความจริงและการปฏิบัติที่ถูกต้อง อันที่จริงนั้นปกติของสิ่งทั้งหลายย่อมมีทั้งส่วนดี ส่วนเสีย จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นต้น อาจดีมากหากอยู่ในกรณี แวดลอมอย่างหนึ่ง หรืออาจจะด้อย หากได้อยู่ในกรณี แวดลอมหรือเงื่อนไขอีกอย่างหนึ่ง เมื่อได้ตระหนักและยอมรับถึงข้อดี ข้อเสีย จุดอ่อน จุดแข็งแล้ว เราก็จะไตร่ตรองระวัง ปดกั้นทางเสียหรือหาสิ่งชดเชยทดแทนให้ประโยชน์ที่ได้สมบูรณ์ต่อไป

๗. วิธีคิดแบบคุณค่าแท้ คุณค่าเทียม

วิธีคิดแบบคุณค่าแท้ – คุณค่าเทียม เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับปฏิเสวนา เช่น การใช้สอย หรือบริโภค เป็นวิธีคิดแบบสกัดหรือบรรเทาต้นเหตุ ตัดทางไม่ให้กิเลส เข้ามาครอบงำจิตใจแล้วชักจูงพฤติกรรมต่อไป วิธีคิดแบบนี้ ไข่มากในชีวิตประจำวัน เพราะเกี่ยวข้องกับการบริโภคใช้สอยปัจจัยสี่ และวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ทางเทคโนโลยี มีหลักการโดยย่อ ว่า คนเราเขาไปเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เพราะเรามีความต้องการ สิ่งใดที่สามารถสนอง ความต้องการของเราได้ สิ่งนั้นก็มิประโยชน์มีคุณค่าแก่เรา จำแนกได้เป็น ๒ ประเภท ตามชนิดของความต้องการ คือ

๑. คุณค่าแท้ หมายถึง ความหมาย คุณค่า หรือประโยชน์ของสิ่งที่สนอง ความต้องการของชีวิตโดยตรง มนุษย์นำมาใช้ในการแก้ปัญหาของตน เพื่อประโยชน์สุข ทั้งของตนเองและผู้อื่น

คุณค่านี้อาศัยปัญญาปณฺเฑาะฐิตา จะเรียกว่าคุณค่าที่สนอง ปัญญาก็ได้ เช่น อาหาร มีคุณค่าเป็นประโยชน์สำหรับหล่อเลี้ยงร่างกายให้ดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้ มีสุขภาพดี มีกำลังเกื้อกูลแก่การปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น (คุณค่าแท้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยธรรมอันทะ)

๒. คุณค่าเทียม หมายถึง ความหมาย คุณค่า หรือประโยชน์ของสิ่งที่ มนุษย์พกให้แก่สิ่งนั้นเพื่อปรนเปรอการเสพส่วยเวทนา เพื่อเสริมความมั่งคั่งยิ่งใหญ่ของ ตัวตนที่ยึดถือไว้ คุณค่านี้ อาศัยตัณหาปณฺเฑาะฐิตา จะเรียกว่าคุณค่าที่สนองตัณหาก็ได้ เช่น อาหาร มีคุณค่าอยู่ที่ความเอร็ดอร่อย เสริมความสนุกสนาน หรือความโกหรรหาของ รยณต มีราคา ความสวยงามเป็นเครื่องแสดงหรือเครื่องวัดฐานะ เป็นต้น

วิธีคิดแบบนี้ มุ่งให้เข้าใจและเลือกเสพคุณค่าแท้ที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิต อย่างแท้จริงเพื่อประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น คุณค่าแท้นั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์ แก่ชีวิตอย่างแท้จริงแล้ว ยังเกื้อกูลต่อความเจริญงอกงามของกุศลธรรม เช่น ความมีสติ ทำให้พ้นจากความเพนทาสของ วัตถุ เป็นต้น

๘. วิธีคิดแบบอุบายปลูกเราคุณธรรม

วิธีคิดแบบอุบายปลูกเราคุณธรรม เป็นวิธีคิดแบบเรากุศล หรือคิดแบบ กุศลภาวนา เป็นวิธีคิดในแนวสักถันหรือบรรเทาและขัดเกลาตัณหา สงเสริมความเจริญ งอกงามแห่งกุศลธรรม และสร้างเสริมสัมมาทิฐิที่เป็นโลกียะ หลักการมีอยู่ว่า ประสพการณ์ คือ สิ่งที่ได้ประสบหรือได้รับรู้อย่างเดียวกับบุคคลที่ประสบหรือรับรู้ต่างกัน อาจมองเห็นและคิดนึกปรุงแต่งไปคนละอย่าง สุดแต่โครงสร้าง แนวทางความเคยชินที่เป็นเครื่องปรุงของจิต คือ สังขาร ที่ผู้นั้นได้สัมผัส ไว หรือสุดแต่การทำใจในขณะนั้นๆ คนหนึ่งมองแล้ว คิดปรุงแต่งไปในทางดีงาม แต่อีก คนหนึ่งมองแล้ว คิดปรุงแต่งไปในทางไม่ดีไม่งาม เป็นโทษเป็นอกุศล รวมถึงเรื่องของ เวลา คราวหนึ่งคิดดี คราวหนึ่งคิดร้าย การทำใจที่ช่วยตั้งตนและชักนำความคิดให้เดินไป ในทางที่ดีงามและเป็นประโยชน์ เรียกว่า วิธีคิดแบบอุบายปลูกเราคุณธรรม

วิธีคิดในแบบนี้ มีความสำคัญในแง่ที่ทำให้เกิดความคิดและการกระทำที่ ดีงามเป็นประโยชน์ในขณะนั้นๆ และช่วยแก้ไขนิสัยความเคยชินร้ายๆ ของจิตที่ได้สัมผัส ไวแต่เดิมพร้อมกับสร้างนิสัยความเคยชินใหม่ที่ดีงามให้แกจิตไปในเวลาเดียวกัน เช่น การคิดถึง ความตาย เมื่อคิดถึงแล้วก็เกิดความรู้สึกกลัว ความเศร้า ความเหี่ยวแห้งใจ ตลอดจนเกิดความรู้สึกเมื่อนึกถึงความตายของคนที่เราเกลียดชัง แต่ ถ้าในขณะที่เราคิดนั้น เรามีโยนิโสมนสิการอยู่ด้วย เราก็จะเกิดความรู้สึกตื่นตัว เราใจไม่ ประมาทเร่งชวนชวายุปฏิบัติกิจหน้าที่ ทำสิ่งดีงามเป็นประโยชน์ ตลอดจนรู้เท่าทันความ จริงที่เป็นคตธรรมดาของสังขาร เป็นต้น เรียกได้ว่าเป็นการคิดถึง ความตายที่ถูกวิธี

องค์ประกอบสำคัญที่คอยพุงความคิดให้อยู่ในโยนิโสมนสิการ ได้แก่ สติ ซึ่งช่วยยับยั้งความคิดที่หลงลอยไปเป็นโยนิโสมนสิการมี ๒ คือ เพื่อความรู้ตาม สภาวะ ซึ่งมีลักษณะที่แน่นอนเป็นอย่างเดียว แลเพื่อเสริมสร้างกุศลธรรม ซึ่งมีลักษณะ แผกผันไปได้หลากหลายนั้น มีจุดแยกอยู่ที่ขณะตั้งต้นความคิด และสติอาจมีบทบาทสำคัญในการเลือกทางแยกที่จุดตั้งระหว่างโยนิโสมนสิการแบบต่างๆ นี้ เช่นเดียวกับที่สติ สามารถเลือกกระหว่าง โยนิโสมนสิการ กับ อโยนิโสมนสิการได้

๙. วิธีคิดแบบมีสติเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน

วิธีคิดแบบมีสติเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน เป็นวิธีคิดที่มีปัจจุบันธรรมตาเป็น อารมณ ความจริง เป็นเพียงส่วนหนึ่งของวิธีคิดแบบอุปายปลูกเรากุณธรรม ขอให้สติกำกับไปด้วย

วิธีคิดในแบบนี้ ที่แยกแสดงออกมาเป็นอีกข้อหนึ่งต่างหากนั้นเป็น เพราะมีแง่ที่ควรทำความเข้าใจเป็นพิเศษ และเป็นวิธีคิดที่มีความสำคัญโดยลำพังตัวของ มันเอง

ข้อที่จะต้องทำความเข้าใจเป็นพิเศษนั้น คือ การที่ผู้เข้าใจผิดเกี่ยวกับ ความหมายของการเป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเข้าใจไปว่า พุทธศาสนาสอนให้คิดถึงสิ่งที่อยู่ เฉพาะหนากำลังเป็นไปในปัจจุบันเท่านั้น ไม่คิดพิจารณาเกี่ยวกับอดีต หรืออนาคต ตลอดจนไม่คิดเตรียมการวางแผนเพื่อ กาลภายหน้า

ลักษณะความคิดชนิดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นการคิดที่อยู่ในแนวทาง ของความรู้ หรือคิดด้วยอำนาจปัญญา เป็นการคิดที่สามารถรวมเอาเรื่องที่เป็อยู่ใน ขณะนี้ เรื่องที่ล่วงผานมาแล้ว และเรื่องของกาลภายหน้าเข้าในการเป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การคิดพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องในอดีต ถือเป็นการคิดที่นำมาใช้เป็นบทเรียน ก่อให้เกิดความไม่ประมาทระมัดระวังป้องกันภัยในอนาคต เป นต้น

คำว่า ปัจจุบัน ในทางธรรม มิใช่เพ่งที่เหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น แต่ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องในขณะนั้นๆ เป็นสำคัญ ดังนั้น สิ่งที่ตามความหมายของคนทั่วไป ไม่วาจะเป็นอดีตหรือ อนาคต ก็อาจกลายเป็นปัจจุบัน ตามความหมายของนามธรรมได้ สรุปง่าย ๆ ว่า ความเป็ในปัจจุบัน กำหนดเอาที่ความเกี่ยวข้อง ต้องรู้ ต้องทำเป็นสำคัญ สิ่งที่เป็ปัจจุบันคลุมถึงเรื่องราวทั้งหลายที่ เชื่อมโยงต่อกันมา

วิธีคิดแบบนี้มุ่งที่จะช่วยแบ่งแยกความคิดถึงอดีตและอนาคตตาม แนวทางของ ตัณหาที่พองพ่นเลื่อนลอย ผลาญเวลาและคุณภาพของจิตใจให้สูญเปล่า การคิดที่ถูกวิธีจะช่วยให้เกิด ประโยชน์ในการปฏิบัติในทางปัจจุบันให้ถูกต้องได้ผลดียิ่งขึ้น เป็นการสนับสนุนให้มีการเตรียม และวางแผนในกิจการล่วงหน้า

๑๐. วิธีคิดแบบวิภาษวาท

วิธีคิดแบบวิภาษวาท เป็นวิธีคิดที่ใช้การพูดแยกแยะ จำแนก แจกแจง แถลงความ แบบวิเคราะห์ เป็นการมอง และแสดงความจริง โดยแยกแยะออกให้เห็นใน แต่ละด้านให้ครบทุกด้าน ไม่ใช่จับเอาบางแง่บางประเด็น ขึ้นมาวินิจฉัยตีคลุมลงไป อย่างนั้นทั้งหมดความจริงวิภาษวาทเป นชื่อเรียกระบบความคิดของพระพุทธศาสนา ทั้งหมด มีความหมายครอบคลุมวิธีคิดที่ได้กล่าวมาแล้ว ขางตนหลายๆ อย่าง

วิธีคิดแบบนี้ทำให้ความคิดและการวินิจฉัยเรื่องราวต่างๆ ชัดเจน ตรงไปตรงมาตาม ความเป็จริง เทาความจริง พอดีกับความจริง เพื่อให้เข้าใจ ความหมายของวิภาษวาทชัดเจนยิ่งขึ้น ขอจำแนกวิธีคิดแบบวิภาษวาทออกไปใน ลักษณะต่างๆ ดังนี้

๑. จำแนกในด้านของความจริง

- จำแนกตามที่เป็นอยู่จริงของสิ่งนั้นๆ มองความจริงให้ตรงตามที่ เป็อยู่ในแ่ง นั้นดานนั้น ไม่ใช่จับเอาความจริงเพียงแง่หนึ่งมาตีคลุมเป็อย่างนั้นไปหมด

- จำแนกโดยมองความจริงของสิ่งนั้นๆ ให้ครบทุกแง่มุมด้าน ไม่ มองแคบๆ ไม่ ติดอยู่กับส่วนเดียวแง่เดียวของสิ่งนั้น แต่มองให้หลายแง่มุมหลายด้าน เช่น คนๆ หนึ่งอาจจะดีในแง่หนึ่ง แต่ไม่ดีในแง่หนึ่ง การคิดจำแนกในแง่หนึ่ง เป็นส่วนเสริมกันกับข้อ แรกให้ได้ผลสมบูรณ์ และมีผลรวมไปถึง การเข้าใจในภาวะที่องค์ประกอบต่างๆมารวมกัน โดยครบถ้วน จึงเกิดขึ้นเป็นสิ่งนั้น ๆ เป็นการเห็น ที่กว้างไปถึงลักษณะด้านต่างๆและ องค์ประกอบต่างๆ ของมัน

๒. จำแนกโดยส่วนประกอบ

วิเคราะห์แยกแยะ ให้รู้ว่สิ่งนั้นเกิดขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ มา ชุมนุมกันเข้า ไม่ติดอยู่ภายนอกหรือถูกลวงโดยภาพรวมของสิ่งนั้นๆ เช่น การแยกแยะ คนออกเป็นนามและรูปเป็นชั้น ๕ แขนงย่อยออกจนเห็นภาวะที่ไม่เป็นอัตตา

๓. จำแนกโดยลำดับขณะ

แยกแยะวิเคราะห์ปรากฏการณ์ตามลำดับ แห่งเหตุแห่งปัจจัย ให้มองเห็นตัวเหตุปัจจัยที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในแต่ละขณะ เป็นวิธีที่ใช่มากในฝ่ายอภิธรรม เช่น โจรปล้นบ้านและฆาตกรฆ่าตาย หากคิดจำแนกโดยลำดับขณะแล้วจะเห็นว่า โจรโลภอยากได้ทรัพย์ แต่เจ้าทรัพย์เป็นอุปสรรคต่อการใช้ทรัพย์นั้น ความโลภทรัพย์จึงเป็นเหตุ ให้โจรมีโทสะต่อเจ้าทรัพย์โจรจึงฆาตกรฆ่าตาย ตัวเหตุที่แท้ของการฆ่าคือโทสะ หาใช่โลภะ ไม่ โลภะเป็นเพียงเหตุให้ลักทรัพย์ และเป็นปัจจัยให้โทสะเกิดเท่านั้น ในภาษาสามัญจะ พูดว่า โจรฆ่าคนเพราะความโลภ แต่ถ้าพิจารณาตามขบวนการที่เป็นไปตามลำดับขณะ ความโลภเป็นเพียงตัวการเริ่มต้นในเรื่องนั้นเท่านั้น

๔. จำแนกโดยความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย

สืบสาวหาเหตุปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์สืบทอดกันมาของสิ่งหรือ ปรากฏการณ์ต่างๆ ทำให้มองเห็นความจริงที่สิ่งทั้งหลายไม่ได้ตั้งอยู่ลอยๆ แต่เกิดขึ้นโดย อาศัยเหตุแห่งปัจจัย การคิดจำแนกในแง่นี้ตรงกับวิธีคิดแบบที่ ๒ คือ วิธีคิดแบบสืบสาว หาเหตุปัจจัย ตามแนวคิดนี้พระพุทธเจ้าจึงทรงแสดงธรรมอย่างที่เราเรียกว่า อิทัปปัจจยตา หรือปัจจุสมุปบาทเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมนิเทศนาหรือวิธีคิดแบบมัชฌิมนิเทศนา การจำแนกโดยสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย นอกจากช่วยไม่ให้เผลอ มองสิ่ง ต่างๆ อย่างโดดเดี่ยวขาดลอย แล้วยังครอบคลุมไปถึงการที่จะให้รู้จักกับเหตุปัจจัยโดยตรง กับผลของมัน ความขัดสนที่มักเกิดขึ้นแก่คนทั่วไป ๓ อย่าง คือ

- การนำเอาเรื่องราวอื่นๆ นอกกรณีมาปะปะสับสนกับเหตุปัจจัย เฉพาะกรณี วิธีคิดแบบนี้ช่วยให้แยกเอาเรื่องราวหรือปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป จากเหตุปัจจัยที่แท้จริง รวมถึงการจับผลให้ตรงกับเหตุด้วย

- ความไม่ตระหนักถึงภาวะที่ปรากฏการณ์หรือผลที่คล้ายกัน ซึ่ง อาจเกิดจากเหตุปัจจัยที่ต่างกัน หรืออย่างเดียวกัน เช่น การได้ทรัพย์มาอาจเกิดจากขยัน ทำการงาน จากการทำใหญ่ให้ทรัพย์พอใจ หรือจากการลักขโมยก็ได้ เป็นต้น

- การไม่ตระหนักถึงเหตุปัจจัยส่วนพิเศษนอกเหนือจากเหตุปัจจัย ที่เหมือนกัน คนมักมองเฉพาะแต่เหตุปัจจัย บางอย่างที่ตนมันหมายว่า จะให้เกิดผลอย่าง นั้นๆ ครั้นต่างบุคคลทำเหตุปัจจัยอย่างเดียวกันแล้ว คนหนึ่งได้รับผลที่ต้องการ อีกคน หนึ่งไม่ได้รับผลนั้น ก็เห็นว่าเหตุปัจจัยนั้นไม่ได้ผลจริง

๕. จำแนกโดยเงื่อนไข

มองโดยพิจารณาเงื่อนไขประกอบด้วย เช่น ถ้าถามว่าบุคคลนี้ควรคบหรือไม่ ถ้าพระภิกษุเป็นผู้ตอบก็อาจกล่าววาทาจบแล้ว อุกุศลธรรมเจริญกุศลธรรมเสื่อมก็ไม่ควรคบ แต่ถ้าคบแล้วอุกุศลเสื่อมกุศลธรรมเจริญก็ควรคบ การตอบแบบวิภาษวาท จะ วินิจฉัยโดยพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ คือ

- ความโน้มเอียง ความพหุ มนสิยา ความเคยชินต่างๆ ซึ่งเด็กได้ สัมผัสได้โดยการอบรมเลี้ยงดูและอิทธิพลทางวัฒนธรรม เป็นต้น เทาที่อยู่ในขณะนั้น มี ความสามารถพื้นฐานของเด็กที่จะแล่นไป

- โยนิโสมนสิการ คือ เด็กรู้จักใช้โยนิโสมนสิการโดยปกติหรือไม่ และแคไหนเพียงไร

- กัลยาณมิตร คือ บุคคลหรืออุปกรณ์ที่จะช่วยชี้แนะแนวทาง ความคิดความเข้าใจอย่างถูกต้องต่อสิ่งที่พบเห็น หรือที่จะชักนำให้เด็กเกิดโยนิโส มนสิการ อย่างได้ผลหรือไม่ ไม่วาจะเป็นกัลยาณมิตรในครอบครัว ในสื่อมวลชนอื่นๆ หรือทั่วไป ในสังคมก็ตาม

- ประสบการณ์ คือ สิ่งที่ปล่อยให้แพร่หรือให้เด็กพบเห็นนั้น มี ลักษณะหรือคุณสมบัติที่เราหรือยั่วยุ เป็นต้น รุนแรงมากน้อยถึงระดับใด

- วิภาษวาท ในฐานะวิธีตอบปัญหาอย่างหนึ่งวิภาษวาทปรากฏอยู่บ่อยๆ ในรูปของการตอบปัญหาและทาน จัดเป็นวิธีตอบปัญหาอย่างหนึ่ง ในบรรดาวิธีตอบปัญหา ๔ อย่าง มีชื่อเฉพาะเรียกว่า วิภาษวาทพยากรณ์ ซึ่งก็คือการนำเอาวิภาษวาทไปใช้ในการตอบปัญหา เพื่อความเข้าใจ ชัดเจนในเรื่องนี้ ถึงทราบวิธีตอบปัญหา ปัญหาพยากรณ์ ๔ อย่าง คือ เอกังสพยากรณ์ การตอบอย่างเดียวเด็ดขาด, วิภาษพยากรณ์ การแยกแยะตอบ, ปฏิปจฉาพยากรณ์ การตอบโดยย้อนถาม, ฐปนพยากรณ์ การยังตอบหรือหยุดตอบ

วิธีตอบ ๔ อย่างนี้ แบ่งตามลักษณะของปัญหา ดังนั้น ปัญหาจึง แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท ตรงกับวิธีตอบเหล่านั้น จะยกตัวอย่างปัญหาตามที่แสดงไว้ใน คัมภีร์รุ่นหลังมาแสดงประกอบความเข้าใจดังนี้

เอกังสพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่ควรแยกแยะหรือจำแนกตอบ เช่น ถามว่าสิ่งที่ไม่เที่ยง ไตแก จักจุไซไหม พึงตอบใดที่เดียวแน่นอนลงไปวาไซ

วิภาษพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่ควรแยกแยะหรือจำแนกตอบ เช่น ถามว่าสิ่งที่ไม่เที่ยง ไตแกจักจุไซไหม พึงแยกแยะตอบว่าไม่เฉพาะจักจุเท่านั้น แมโสตะชานะ เป็นต้นก็ไม่เที่ยง

ปฏิปจฉาพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่ไม่ควรตอบโดยย้อนถาม เช่น ถามว่าจักจุฉันใดโสตะก็ฉันนั้น โสตะฉันใดจักจุก็ฉันนั้นไซไหม พึงย้อนถามว่า มุงความหมายแงใดถามใด หมายถึงแงไซดูหรือเห็น ก็ไม่ไซ แต่ถามมุงความหมายแงวาไม่เที่ยงก็ไซ

ฐปนียปัญหา ปัญหาที่พึงยับยั้ง หรือพึงเสีย ไม่ควรตอบ เช่น ถามว่าชีวะกับสรีระคือ สิ่งเดียวกันไซไหม พึงยับยั้งเสียไม่ต้องตอบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบวิธีคิดการพัฒนาในดานปัญญา โดยโยนิโสมนสิการทั้งหมด ดังแสดงใน

ตารางที่ ๑๘ สรุป รูปแบบวิธีการพัฒนาในด้านปัญญา โดยโยนิโสมนสิการ

บุคคล/หน่วยงานนักวิชาการ/ นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ส.นิ.(บาลี) ๑๖/๑๔๔/๗๗, ๑๕๔	วิธีคิดแบบสืบสาวหาเหตุปัจจัย วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ วิธีคิดแบบสามัญลักษณะ หรือรู้เท่าทันธรรมดา วิธีคิดแบบอริยสัจ วิธีคิดแบบอริยสัจ ๔ วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ วิธีคิดแบบเห็นคุณเห็นโทษ แลหาทางออก วิธีคิดแบบคุณค่าแท้ คุณค่าเทียม วิธีคิดแบบอุบายปลูกเราคุณธรรม วิธีคิดแบบมีสติเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน วิธีคิดแบบวิวิธชาต

จากตารางที่ ๑๘ สรุป เมื่อมีโยนิโสมนสิการ สัมมาทิฐิก็เกิดขึ้นได้ เมื่อสัมมาทิฐิเกิดขึ้น องค์ประกอบมูลฐานของมรรควิธีแห่งการ แก้ปัญหา หรือมรรคาแห่งความดับทุกข์ก็เกิดขึ้น จากนั้นกระบวนการแห่งการศึกษา ก็ดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

๒.๔.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดี จะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น ๆ จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา^{๑๓๓}

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน^{๑๓๔} กิตติมา ปรีดีดิolk สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและ

^{๑๓๓} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๘.

^{๑๓๔} กานต์ ภูณาสล, การประณมศึกษา, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

นักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๑๓๕} โดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๑๓๖} และกระบวนการบริหารสถานศึกษาประกอบ ด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)^{๑๓๗} และการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๑๓๘} และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครบวงจร (P-D-C-A) ซึ่งประกอบไปด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๑๓๙}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๑๙ สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษา

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ๒๕๕๓, หน้า ๘.	การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดี จะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
กิติมา ปรีดีติลล, ๒๕๔๒, หน้า ๑๓.	สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การ

^{๑๓๕} กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๑๓๖} จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑.

^{๑๓๗} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๑๓๘} อมรชัย ต้นติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๓๙} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

	บริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
--	---

จากตารางที่ ๑๙ สรุปว่า การบริหารสถานศึกษานั้น หมายถึง กระบวนการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมที่ใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการบริหารสถานศึกษา

๒.๔.๒ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องนำขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน มากำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีการ แผนงาน เทคนิค และขั้นตอนในการบริหารและการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและสมบูรณ์รอบคอบอย่างเป็นรูปธรรม เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีแล้วก็อาจมีผลกระทบกระเทือนส่วนอื่น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดมั่นในกระบวนการบริหาร ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (P-D-C-A) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๑๔๐}

ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) นักทฤษฎีการบริหารองค์การผู้ที่ได้ร่วมกันนำเอาความคิดของฟาโยล์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management ๕ ประการของ ฟาโยล์ มาใช้ในการจัดองค์การทางราชการโดยขยายกิจกรรมทางการบริหารออกเป็น ๗ ประการ

๑. Planning หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

๓. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

๔. Directing หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา

^{๑๔๐} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

๕. Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

๗. Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่าย และการตรวจสอบด้านการเงิน

กิจกรรมทั้ง ๗ ประการนี้ รวมเรียกว่า POSDCORB ที่กูลิคและเออร์วิค ถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การราชการโดยทั่วไป ซึ่งองค์การทางการบริหารการศึกษาก็ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย^{๑๔๑}

กระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน การจะเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์การมีแนวการเรียนรู้หลายแนวทาง แต่แนวทางการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย เพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น ๔ หน้าที่ด้วยกัน คือ

๑. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

๒. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับ การกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริง โดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

๓. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงานส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นคนทุ่มเท และอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

๔. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหาร รับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น^{๑๔๒}

^{๑๔๑} ลูเธอร์ กูลิค และ ลันดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) อ้างใน จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕ – ๓๖.

^{๑๔๒} เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

สัมมา รณินิธย์ กล่าวว่ากระบวนการบริหารของสถานศึกษา เป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารเข้ามาใช้ในวงการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดการทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารงานที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้อง การดำเนินการในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิด และข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน^{๑๔๓}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๒๐ สรุปกระบวนการบริหารสถานศึกษา

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
สัมมา รณินิธย์, ๒๕๕๖, หน้า ๙๔.	สัมมา รณินิธย์ กล่าวว่ากระบวนการบริหารของสถานศึกษา เป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารเข้ามาใช้ในวงการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดการทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ

จากตารางที่ ๒๐ สรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน ใช้หลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดการในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและงบประมาณ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา ซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

^{๑๔๓} สัมมา รณินิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, ๒๕๕๖), หน้า ๙๔.

๒.๔.๓ หลักการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพตามที่วางแผนไว้ เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของการบริหารสถานศึกษา โดยมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สัมมา รณินิธิ์ กล่าวถึงหลักการบริหารศึกษาควรประกอบด้วย ๖ ประการ คือ

๑. การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
๒. การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
๓. การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
๔. การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
๕. การใช้อำนาจในการสั่งการและการควบคุม
๖. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน^{๑๔๔}

ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

๑. การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลายๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การผลานงานและการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย^{๑๔๕}

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษามี ๙ ประการ คือ

๑. ความเข้าใจในการนํานโยบายไปปฏิบัติการ (Policy)
๒. การใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)
๓. มีความสามารถในการคาดคะเนและจัดทำแผนงาน (Planning)
๔. ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organizing)
๕. ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน (Staffing)
๖. ความสามารถในการอํานวยการบริหาร การเป็นผู้นำ (Directing)
๗. การร่วมมือประสานงาน ประชาสัมพันธ์ (Coordinating)
๘. ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting)

^{๑๔๔} สัมมา รณินิธิ์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๙๕.

^{๑๔๕} ชาญชัย อาจินสมาจาร, **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, ๒๕๕๐), หน้า ๔๔-๔๕.

๙. ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting)^{๑๔๖}

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

๑. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะชัดเจน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม

๒. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหาร การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการ งานที่สมควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

๓. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผลเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผล จะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา^{๑๔๗}

ชาญชัย อาจินสมาจาร^{๑๔๘} ได้เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแนวทางใหม่ ใน หนังสือ“สู่ทิศทางการบริหารการศึกษา” โดยมีเนื้อหาเป็น ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) โรงเรียนในฐานะองค์กรและนักรับการศึกษาในฐานะนักรับบริหาร มีรายละเอียดของเนื้อหา คือโรงเรียนในฐานะระบอบองค์การ ทัศนะทั่วไปต่อทฤษฎีการบริหารและการศึกษา รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการบริหารการจัดองค์การและการมีส่วนร่วม ๒) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทางการศึกษา มีรายละเอียด ของเนื้อหา คือ ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความเป็นไปได้ในการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โปรแกรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม อุปสรรคของการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเส้นทางการพัฒนาระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีรายละเอียดของเนื้อหา คือ ทฤษฎีต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบของภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำทีมในโรงเรียน ๔) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีรายละเอียดของเนื้อหา คือ ปัญหา คืออะไร แม่แบบของการแก้ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม ๕) ความเจริญงอกงามทางวิชาชีพและการพัฒนาครู มีรายละเอียดของเนื้อหา คือ เหตุผลในการพัฒนาครู ขอบข่ายของการพัฒนาครู นโยบายการพัฒนาครู การบริหารการพัฒนาครู วิธีการพัฒนาครู และการประเมิน ๖) การประเมินครู โปรแกรมและโรงเรียน มีรายละเอียดของเนื้อหา คือ หน้าที่ของการประเมินผล การประเมินโรงเรียนและโปรแกรม การประเมินผล การปฏิบัติงานของครู การปฏิบัติงานที่มี

^{๑๔๖} ปราชาญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑-๒๒.

^{๑๔๗} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

^{๑๔๘} ชาญชัย อาจินสมาจาร, **สู่ทิศทางการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวใหม่, ๒๕๔๘), หน้า ๙-๑๐.

ประสิทธิผล เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวทางสู่ประการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทศนา แคมมณี และภาชิต ประมวลศิลป์ชัย^{๑๔๙} ได้เสนอกรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในการปฏิรูปโรงเรียนในหนังสือ“ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน” ไว้เกี่ยวกับประสบการณ์ความรู้สึกลยุทธ์และข้อเรียนรู้ของผู้บริหารของโรงเรียนที่ได้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดและแนวทางของชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและโรงเรียนอีกจำนวนมากที่กำลังแสวงหายุทธศาสตร์และวิธีการในการพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ อันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จโดยข้อความรู้และกลยุทธ์ต่างๆที่ได้จากการปฏิบัติจริงในหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเห็นแนวทางและเกิดกำลังใจในการพัฒนาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่เป้าหมายเช่นการสร้างองค์ความรู้สู่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนวัดสระจะแซ่จังหวัดนครราชสีมาการรวมใจครูสู่ความสำเร็จในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนบ้านค้อท่อน้อยจังหวัดขอนแก่น เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๒๑ สรุปหลักการบริหารสถานศึกษา

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , ๒๕๔๔, หน้า ๙.	กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้ ๑. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะชัดเจน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม ๒. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหาร การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการ งานที่ควรจะมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ๓. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผล และติดตามผลเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผล จะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

จากตารางที่ ๒๑ สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถ ความดีงาม ความรู้ความสามารถที่จะนำให้คนทั้งหลายให้ทำงานสู่เป้าหมายด้วยความสามัคคีกันและพากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงามในการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มที่มุ่งมั่นพัฒนาสมาชิก ของ

^{๑๔๙} ทศนา แคมมณี และภาชิต ประมวลศิลป์ชัย, ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูป การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน, หน้า ๔๙-๑๖๖.

สังคมให้เจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีและหลักการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการและวิธีการเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๔.๔ ขอบข่ายการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคน เป็นการพัฒนาคุณภาพของคนที่เน้น การพัฒนาบุคลิกภาพและการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จึงมีหน่วยงานและนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารการศึกษาหรือโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

หมวด ๕ มาตรา ๓๙ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕^{๑๕๐} ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา ความเป็นที่กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การบริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้านๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ และความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้มีจุดหมายเดียวกันคือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไร การบริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนหลักๆ มี ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การบริหารงานวิชาการ ๒) การบริหารงานบุคลากร ๓) การบริหารงบประมาณ และ ๔) การบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละงานดังต่อไปนี้^{๑๕๑}

๑. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน โดยมีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกัน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้านวิชาการ เพื่อมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และภาวะสุขภาพ ตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) การจัดหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ

๒) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดตารางสอน การกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร

๓) การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

^{๑๕๐} กระทรวงศึกษาธิการ, หมวด ๕ : พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์องค์การส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓ – ๓๘.

^{๑๕๑} สัมมา รณิธย์, **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๙๘-๑๐๒.

๔) การนิเทศและพัฒนาศึกษาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาศึกษาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ

๕) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผล การเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

๒. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม หรือการให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) การวางแผนอัตราบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การจัดทำและนำเสนอแผนอัตราบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การเกลี่ยอัตราบุคลากร และการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร

๒) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณ การทดสอบปฏิบัติหน้าที่ การติดตามและรายงานผล การประเมินผล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การแต่งตั้ง และจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบวิชาชีพ

๓) การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้น การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๔) การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การลาศึกษาต่อ การกำกับติดตามและนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร

๕) การประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ เช่น การให้ไปช่วยราชการ การย้าย การพักราชการ และการให้ออก

๓. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายที่บัญญัติไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใด และรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น

ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และการจัดทำขอจัดตั้งงบประมาณ

๒) การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติแผนการใช้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิก การรับ การเก็บ การจ่าย และการนำส่งเงิน การบริหาร

บัญชี ได้แก่ การทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงาน การติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน และการรายงานผลการใช้งบประมาณ

๓) การบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของ ครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการ การสั่งซื้อส่งจ่าย การตรวจรับ การเบิกจ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การศึกษา การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

๔) การระดมทรัพยากรและการจัดการสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่างๆ เช่น ทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

๕) การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่าย การตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอ และประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การตรวจสอบระบบ การดูแลรักษาและความปลอดภัยของ ทรัพย์สิน การวิเคราะห์และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

๔. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ที่ช่วยประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การอำนวยความสะดวก ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) งานธุรการและสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือและเอกสารอื่นๆ การ ส่งและรับเอกสาร การเก็บรักษา การยืม และการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง

๒) งานทะเบียนสถิติและรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนสถิตินักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานและสาธารณชน การ เก็บรักษาข้อมูลต่างๆ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา

๓) งานกิจกรรมนักเรียนและบริการต่างๆ ประกอบด้วย การควบคุมดูแลความ ประพฤติ การแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการด้านอาหาร สุขภาพ การนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดทุนการศึกษา การจัดพาหนะรับส่ง การประสานงานกับผู้ปกครอง และพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริหารด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนและการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การปฐมนิเทศ ปัจฉินิเทศ และการจัด โครงการต่างๆ

๔) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือและ ส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่างๆ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำและให้บริการข้อมูล สารสนเทศ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริมและสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู

สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การสำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การเสนอแต่งตั้ง และจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

๕) งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนบริเวณสถานศึกษา การกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุง การกำหนดมาตรการป้องกัน การรักษาความปลอดภัยต่างๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคารและอาคารประกอบ การจัดการดูแลและทำความสะอาดห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณสถานศึกษา

๖) การวางแผน อำนวยความสะดวก และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานงานราชการต่างๆ การจัดประชุมครู และการดำเนินงาน ด้านเลขานุการต่างๆ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการบริหารการศึกษาทั้งหมด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ ๒๒ ขอบข่ายการบริหารการศึกษา

บุคคล/หน่วยงาน นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
สัมมา รัตนธัญ, หน้า ๔๘-๑๐๒.	การบริหารสถานศึกษาต้องมียานหลักๆ มี ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน ๒. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ๓. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ๔. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ที่ช่วยประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากตารางที่ ๒๒ สรุปว่า ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดและระดับของสถานศึกษา ซึ่งแต่ละสถานศึกษาจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของรายละเอียดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษานั้นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้คือ การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านงานบุคคล การบริหารงานด้านงบประมาณ และการบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คัมภีร์ สุดแท้ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ผลการวิจัยพบว่า

๑. รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี ๒ องค์ประกอบหลัก ๑๗ องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบหลักที่ ๑ ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี ๑๑ องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การวางแผนด้านวิชาการ การเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาหนังสือ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การนิเทศการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การแนะแนวการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และการส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาบุคคล ครอบครัว ชุมชนและองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ ๒ กระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี ๖ องค์ประกอบย่อย คือ การระบุเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการตรวจสอบและประเมินผล และการสะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงาน และการนำผลการประเมินไปใช้

๒. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนดำเนินตามขั้นตอนในรูปแบบอย่างครอบคลุม ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และนำผลการประเมินไปใช้ ทำให้การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างเป็นระบบ ช่วยแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากขึ้น

๓. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า

๓.๑ ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งโดยรวม และองค์ประกอบหลักทั้ง ๒ องค์ประกอบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก

๓.๒ ผลการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

๓.๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปใช้ พบว่ามีปัญหาคือครูไม่สามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้ ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การทุ่มเทพัฒนางานวิชาการอย่างเดียวไม่ทำให้โรงเรียน

ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ครูไม่สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐานครบทุกสาระการเรียนรู้ได้ และมีการเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ โรงเรียนควรจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สำเร็จรูปที่มีคุณภาพดีให้ครู ควรนำกระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปประยุกต์ใช้ทั้งระบบ ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน^{๑๕๒} คนดีมีคุณธรรมและความสมานฉันท์ให้สังคมเป็นสุขตามหลักธรรมคำสอนทางศาสนา และปรัชญา

สมุทร ชำนาญ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ปฏิบัติใน ระดับโรงเรียนปรากฏว่า ด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ภารกิจจำนวน ๙ ข้อ โดยข้อที่มี ความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยภารกิจ จำนวน ๑๙ ข้อ โดยข้อที่มี ความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การอนุมัติการเลื่อนชั้น การพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนและการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ภารกิจจำนวน ๙ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลใน โรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยภารกิจจำนวน ๘ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดแผนงาน/โครงการของโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงานของ โรงเรียนและการอนุมัติการสั่งซื้อ/สั่งจ้างในโรงเรียน ส่วนด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยภารกิจ จำนวน ๒๕ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ ที่ดีของโรงเรียนการ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดนโยบายของโรงเรียน และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน^{๑๕๓}

เอื้ออมร ชลวร ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ พบว่าในขณะที่พิจารณาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นจะเห็นว่ามี การสืบทอดองค์ความรู้ผ่านกาลเวลา ที่ยาวนานร่วม ๒,๖๐๐ ปี ซึ่งนับว่ายาวนานมากแสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมากจึงสามารถรักษาองค์ความรู้ทั้งปรีชาญาณทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี โดยผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ ๔ หมวดคือ (๑) การใช้หลักไตรสิกขา ในการจัดสร้างสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน(๒) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายใน ด้วยหลักสาราณียธรรม (๓) กระบวนการจัดการสังคีติร้อยกรองพระธรรมและพระวินัยให้ เป็นหมวดหมู่

^{๑๕๒} คัมภีร์ สุตแท้, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๓) บทคัดย่อ.

^{๑๕๓} สมุทร ชำนาญ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖) บทคัดย่อ.

ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติและ (๔) กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่ การมีพระวินัย และระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์^{๑๕๔}

พระสมุห์สัมฤทธิ์ ตีสานุตโร (ดิสสา) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการเรียน การสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๕๕}

๑. หลักกัลยาณมิตรและโยนิโสมนสิการในคัมภีร์พระพุทธศาสนาพระสัมมาสัมพุทธเจ้า และพระอริยบุคคลทั้งหลาย เป็นตัวอย่างของกัลยาณมิตรผู้ประเสริฐ เพราะเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์ต่อ มวลเทวดาและเหล่ามนุษย์อย่างมหาศาล ในการเป็นแสงสว่างแก่สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งนับเป็นกัลยาณมิตรที่เลิศกว่ากัลยาณมิตรทั้งปวงเพราะเป็นผู้ชี้ทางพ้นทุกข์ ให้แก่สรรพสัตว์ทั้งปวง

หลักกัลยาณมิตตธรรม ๗ เป็นคุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ ได้แก่ ๑)ปิโย น่ารัก ๒) ครุ น่าเคารพ ๓) ภาวนิโย น่าเจริญใจ ๔) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล ๕) วจนิกขโม อุดหนุนต่อ ถ้อยคำ ๖) คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา แกล้งเรื่องล้าลึกได้ ๗) โนจัญฐานะ นิโยชะเย ไม่ชักนำในทาง เสื่อม และโยนิโสมนสิการ เป็นหลักการใช้ความคิดอย่างถูกวิธีสร้างกระบวนการพัฒนาปัญญา ได้แก่ ๑) วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย ๒) วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบหรือกระจายเนื้อหา ๓) วิธีคิด แบบสามัญลักษณ์ ๔) วิธีคิดแบบอริยสัจ ๕) วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ ๖) วิธีคิดแบบคุณโทษและ ทางออก ๗) วิธีคิดแบบคุณค่าแท้-คุณค่าเทียม ๘) วิธีคิดแบบอุปายปลูกเร้าคุณธรรม ๙) วิธีคิดแบบ เป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน ๑๐) วิธีคิดแบบวิภาษวาท

๒. กระบวนการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครู ต้นแบบในสังคมไทย โดยมีกระบวนการสอนคือเริ่มเข้าสู่บทเรียนครูต้องมีความพร้อม รู้จักพิจารณา เนื้อหาด้วยเหตุผลและสิ่งจูงใจดึงดูดให้นักเรียนเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยการเสนอเนื้อหาให้ นักเรียนคิดวิเคราะห์ในเนื้อหาบทเรียนนั้นๆด้วยการชี้แนะวิธีการนำเสนอบทเรียนให้น่าสนใจด้วยการ จัดกิจกรรมทั้งเดี่ยวและกลุ่ม กระตุ้นผู้เรียนให้เกิดสมาธิในการเรียนรู้ให้มากและสังเกตพฤติกรรมของ นักเรียนเพื่อเป็นการประเมินผลการเรียนรู้และนำผลการเรียนรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนอย่างต่อเนื่องด้วยความมีเมตตาจิตที่ดี

๓. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครู ต้นแบบในสังคมไทย

ขั้นที่ ๑ สร้างแรงจูงใจ (Motivation) บอกจุดมุ่งหมายของการเรียนทบทวนความรู้ พื้นฐานและสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจและมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่จะเรียนโดยใช้คำถาม ภาพหรือเสียงการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอันดับแรกในการพัฒนาการ คิดและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน

^{๑๕๔} เอื้อมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, หลักสูตรปรัชญาพุทธศาสตร์ดุสิต บัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕) บทคัดย่อ.

^{๑๕๕} พระสมุห์สัมฤทธิ์ ตีสานุตโร (ดิสสา) “รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการ ตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย, ดุษฎีนิพนธ์ พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘) บทคัดย่อ.

ขั้นที่ ๒ เสนอหลักการและสถานการณ์ตัวอย่าง (Example) นำเสนอสถานการณ์ตัวอย่างพร้อมกับกระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการและวิธีคิดที่สัมพันธ์กับกระบวนการแต่ละขั้น

ขั้นที่ ๓ ฝึกความสามารถในการคิด (Coach) โดยจัดกิจกรรมการฝึกเป็น ๔ กิจกรรม ได้แก่ ๑) กิจกรรมฝึกคิดเป็นรายบุคคล ๒) กิจกรรมฝึกคิดเป็นกลุ่มมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการฝึกได้ฟังและแลกเปลี่ยนผลการคิดของตนกับเพื่อนในกลุ่มพร้อมกับได้หาคำตอบร่วมกันซึ่งจะเพิ่มมุมมองในการคิดได้มากขึ้น ๓) กิจกรรมอภิปรายผลการคิด ๔) กิจกรรมทบทวนผลการคิด ฝึกให้ทบทวนผลการคิดและข้อสรุปของความคิด

ขั้นที่ ๔ ประเมินการคิด (Assessment) ประเมินการคิดของผู้รับการฝึกว่าเป็นไปตามลักษณะของวิธีคิดหรือไม่โดยผู้รับการฝึกจะประเมินตนเองเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้รับการฝึกได้ทบทวนและปรับปรุงการคิดของตนด้วยความเป็นกัลยาณมิตรของครู

วราส ประสมสุข ได้ทำการศึกษาเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่

๑. การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจธรรม พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฐิสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรม ๑๐

๒. การครองคน สอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฐิสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรม ๑๐

๓. การครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ ขรवासธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และ สปัปฐิสธรรม ๗^{๑๕๖}

สมถวิล ชูทรัพย์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๑๗ คุณลักษณะ คือ (๑) กาย (๒) บุคลิกภาพ (๓) ทางสังคม (๔) ส่วนบุคคล (๕) ความรู้ (๖) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (๗) วิชาชีพ (๘) แรงจูงใจ (๙) ทักษะ (๑๐) การบริหาร (๑๑) คุณธรรมจริยธรรม (๑๒) ภาวะผู้นำ (๑๓) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (๑๔) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (๑๕) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (๑๖) ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (๑๗) ทศนคติ^{๑๕๗}

^{๑๕๖} วราส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙), บทคัดย่อ.

^{๑๕๗} สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

ธเนศ คิตรงูเรื่อง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาและการประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบมาตรฐานของผู้บริหารที่เพิ่มเติมจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ทักษะการบริหารจากภายในสู่การสมานฉันท์ (๒) ทักษะการบริหารแบบสมเหตุสมผล (๓) ทักษะการจัดการแบบร่วมกายร่วมใจ (๔) การบริหารการใช้เทคโนโลยีแบบก้าวหน้า^{๑๕๘}

ประคอง รัศมีแก้ว ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (๒) การครองตนของผู้บริหาร (๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร และมีแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ โดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๑๕๙}

ชฎิล นิ่มนวล ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่เลือกปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ^{๑๖๐}

จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วน^{๑๖๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑.การตัดสินใจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๘ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ (๑) การนิยามปัญหา (๒) การศึกษาหาทางเลือก และ (๓) การคัดทางเลือก ๒.การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๘ พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิต

^{๑๕๘} ธเนศ คิตรงูเรื่อง, “การพัฒนาและการประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

^{๑๕๙} ประคอง รัศมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

^{๑๖๐} ชฎิล นิ่มนวล, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๖๑} จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วน “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร ๒๕๕๖) บทคัดย่อ.

จากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ (๑) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน (๒) การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และ (๓) การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ๓.การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๘ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

อะกาโด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดน” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้ และให้ข้อคิดเห็นว่าการมีผลการศึกษาที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การนำไปใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษารับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการนำการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียน ด้วยพัฒนาการเรียนการสอนและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอสำหรับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ๓ อันดับแรก คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของครูและการอบรมสัมมนาทางวิชาการ^{๑๖๒}

แมนเนธ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่วิทยาลัยชุมชนแคนซัส : วิเคราะห์ผลการรับรู้” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษา วิชาชีพ ได้แก่ การรวม ประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่นๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมากที่สุด คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การรวมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอนหรือกิจกรรมการฝึกอบรม เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น วิธีการ ๓ แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมา คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนก การสอนผู้บริหารอื่นๆ การปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกการสอนและผู้บริหารอื่นๆ^{๑๖๓}

แมรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรครูระหว่างบุคลากรในการจัดการศึกษาในการจัดการเฉพาะอย่างและภาวะผู้นำของบุคลากรครูในมลรัฐอูตาห์ สหรัฐอเมริกา” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างและให้มีการพิจารณาการได้ มาของบุคลากร

^{๑๖๒} อะกาโด (Agado, 1998) อ้างถึงใน สมชาติ รชตวิฑูร, “การศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๓), หน้า ๔๓.

^{๑๖๓} แมนเนธ (Maneth, 1998) อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, “การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา อำเภอพนมสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), หน้า ๕๕.

ครูให้สอดคล้องกับงานการจัดการศึกษานั้นๆ โดยยึดไปประกอบวิชาชีพเป็นหลักและยังต้องให้มีการพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำให้บุคลากรครูให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษานั้น^{๑๖๔}

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



^{๑๖๔} แมรี (Mary, 1979) อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, “การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของ ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา อำเภอนมสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

แผนภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา และใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเอกสารที่เกี่ยวข้องมา เชื่อมโยงเข้ากับของแนวคิดทฤษฎีที่เป็นแนวพุทธธรรมกับสากลทางตะวันตก มาเป็นรูปแบบการ ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาการ พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิง คุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิธีวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน(Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ใช้การศึกษาเอกสารการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร (Documentary Study) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหาร

สถานศึกษา เพื่อพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธบูรณาการ และการเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

๒. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ใช้การศึกษาสำรวจ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและรองผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๖๑ คน

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ๒ ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ก. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งเพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ประชากรที่กำหนดครั้งนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) กำหนดผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๙ รูป/คน ดังนี้

๑. พระเถรานุเถระ จำนวน ๓ รูป ได้แก่

๑). พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒). พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

๓. พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๖ ท่าน

๑). ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๒). ดร.มนพมนตรี สกุกศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๓). นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๔). นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๕). นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลาภิรักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๖). นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม คือ จำนวนตั้งแต่ ๕ คน ขึ้นไป เพราะอัตราการลดของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก คือ ประมาณ ๐.๘ – ๑.๐ ดังนั้น จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จำนวน ๙ รูป/คน เหมาะสมในการเป็นกลุ่มประชากรของการวิจัยครั้งนี้

ข. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสนทนากลุ่มโดยมีประเด็นการสนทนาด้านการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

๑) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านการศึกษาวิจัยทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๓ รูป/คน

๒) ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๔ รูป/คน

๓) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครจำนวน ๒ คน

๒. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากร ที่จะใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและรองผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๖๑ คน

ตารางที่ ๑ จำนวนประชากร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต ๑	จำนวนผู้บริหาร	
	ชาย	หญิง
๑. โรงเรียนสตรีวิทยา	๒	๓
๒. โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร	๒	๑
๓. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย	๕	-
๔. โรงเรียนวัดราชาธิวาส	๒	๒
๕. โรงเรียนโยธินบูรณะ	๓	๑
๖. โรงเรียนวัดบวรนิเวศ	๑	๒
๗. โรงเรียนวัดราชบพิธ	๕	-
๘. โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ	๔	๑
๙. โรงเรียนเบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์	๒	๒
๑๐. โรงเรียนราชวินิต มัธยม	๑	๓
๑๑. โรงเรียนมัธยมวัดมกุฏกษัตริย์	๔	๑
๑๒. โรงเรียนวัดสังเวช	๒	๑
๑๓. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	๔	-
๑๔. โรงเรียนวัดสระเกษ	๒	๑
๑๕. โรงเรียนเทพศิรินทร์	๓	๑
๑๖. โรงเรียนสายปัญญา ในพระราชูปถัมภ์	๓	๑
๑๗. โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย	๑	๓
๑๘. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย	๓	๒
๑๙. โรงเรียนศิลาจารึกพัฒนา	๓	๑
๒๐. โรงเรียนโยธินบูรณะ ๒ (สุวรรณสุทธาราม)	-	๓
๒๑. โรงเรียนราชินีนาถอาจารย์สามเสนวิทยาลัย ๒	๒	๒
๒๒. โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ	๑	๓
๒๓. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย	๒	๒
๒๔. โรงเรียนมัธยมกษัตริย์วิทยาลัย	๒	๒
๒๕. โรงเรียนศึกษานารี	๒	๓
๒๖. โรงเรียนทวีธาภิเศก	๔	-
๒๗. โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม	๑	๓
๒๘. โรงเรียนวัดอินทาราม	๑	๒
๒๙. โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม	๑	๒
๓๐. โรงเรียนที่ปಂಗุวิทยาพัฒนา(วัดน้อยใน)ในพระราชูปถัมภ์ฯ	๑	๓

๓๑. โรงเรียนมัธยมวัดดาวคอง	-	๔
๓๒. โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน	๓	๑
๓๓. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร	๑	๔
๓๔. โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลาร์ักษ์	๒	๑
๓๕. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร	-	๓
๓๖. โรงเรียนมหารณพาราม	๒	๒
๓๗. โรงเรียนชินโนรสวิทยาลัย	๑	๓
๓๘. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง	๑	๓
๔๙. โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม	๓	๒
๔๑. โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม	๔	๑
๔๑. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง	๓	๑
๔๒. โรงเรียนสวนอนันต์	๓	-
๔๓. โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม	๓	๑
๔๔. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน	๔	-
๔๕. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ	๕	-
๔๖. โรงเรียนวัดรางบัว	-	๓
๔๗. โรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์	-	๓
๔๘. โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม	๑	๓
๔๙. โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม	๒	๒
๕๑. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม	๓	๑
๕๒. โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม	๓	๑
๕๓. โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา	๑	๒
๕๔. โรงเรียนวัดบวรเมศ	-	๓
๕๕. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร	๒	๓
๕๖. โรงเรียนปัญญาวรรค	๑	๒
๕๗. โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ	๑	๒
๕๘. โรงเรียนที่ป่งกรวิทยาพัฒนา(ทวีวัฒนา)ในพระราชูปถัมภ์ฯ	๑	๒
๕๙. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล	๓	๒
๖๐. โรงเรียนวัดพุทธบูชา	๑	๒
๖๑. โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	๒	๒
๖๒. โรงเรียนศึกษานารีวิทยา	๑	๓
๖๓. โรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก	๒	๑
๖๔. โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์	๒	๑
๖๕. โรงเรียนวัดราชโอรส	๒	๑
๖๖. โรงเรียนบางมดวิทยา	๒	๒

๖๗. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี	๒	๓
	๑๓๙	๑๒๒
รวม	๒๖๑	

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยนี้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและอธิบาย ลักษณะของเครื่องมือ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ดังนี้

๑. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีเครื่องมือในการวิจัย ๒ ชนิด ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์ และ ๒) แบบสอบถาม ของเครื่องมือการวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสำคัญของเนื้อหาการวิจัยและวิเคราะห์สาระสำคัญจากนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการแล้วได้ร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. การใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาของข้อคำถาม

๒. โครงสร้างของประเด็นเนื้อหาคำถามที่ครอบคลุมสาระสำคัญ ในการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๓. กรอบประเด็นและข้อคำถามครอบคลุมเนื้อหาสำคัญที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้

๑.๒ แบบสอบถาม (Questionnaires) ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต บทความ ตำรา คัดสำเนาจากรายงานการวิจัยหรือบทความตามเว็บไซต์

๒. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างกรอบของคำถาม โดยสร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๓. เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๔. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการหาค่า IOC (Rovinelle & Hambleton)

๕. นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ กรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงรายข้อ และสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๕

๖. นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้ว ไปเก็บข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ โดยแต่ละระดับคะแนนมีความหมายดังนี้

ระดับ ๕	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจมากที่สุด
ระดับ ๔	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจมาก
ระดับ ๓	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจปานกลาง
ระดับ ๒	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจน้อย
ระดับ ๑	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจที่ต่ำสุด

๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีเครื่องมือในการวิจัย ๒ ชนิด ประกอบด้วย

๑) แบบสัมภาษณ์ และ ๒) แบบสอบถาม โดยมีลักษณะ ดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสร้างประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อกำหนดรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ๗ ประเด็นคำถาม ดังนี้

ประเด็นคำถามที่ ๑ สภาพปัจจุบันของการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร?

ประเด็นคำถามที่ ๒ หากนำหลักทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน มาใช้ในพัฒนาการตัดสินใจ คือ

๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจได้อย่างไร ?

๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจได้อย่างไร ?

๓) การบริหารงานบุคคล มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจได้อย่างไร ?

๔) การบริหารงานทั่วไป มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจได้อย่างไร ?

ประเด็นคำถามที่ ๓ หลักพุทธธรรมประยุกต์ในการพัฒนาในการพัฒนาการตัดสินใจอย่างไร ?

ประเด็นคำถามที่ ๔ วิธีการใดที่จะนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร อย่างไร

ประเด็นคำถามที่ ๕ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๒. แบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมา โดยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรีक्षा อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ หรือตรวจสอบรายการ โดยถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบัน การตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ท จำนวน ๒๘ ข้อ โดยกำหนดค่าของลำดับคะแนนดังนี้

ระดับ ๕	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจมากที่สุด
ระดับ ๔	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจมาก
ระดับ ๓	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจปานกลาง
ระดับ ๒	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจน้อย
ระดับ ๑	หมายถึง	มีระดับปฏิบัติการตัดสินใจที่ต่ำสุด

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๓. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำไปดำเนินการวิเคราะห์ และประเมินระดับคุณภาพความตรงของ เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ Face Validity (ความตรงเชิงพื้นิจ) ซึ่งเป็นการตรวจสอบประเมินคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้ง ๒ ท่าน ด้วยการตรวจสอบประเมินกรอบเนื้อหา ขอบเขตของแบบสอบถามประเด็นสำคัญของการสอบถาม ตลอดจนการใช้ถ้อยคำสำนวน ภาษาเชิงวิชาการที่เหมาะสมและความเป็นเอกนัยในการเก็บข้อมูล

๒. การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Contents Validity) โดยการหาค่าดัชนีความ สอดคล้องของประเด็นคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในรูปแบบของเทคนิคการวิเคราะห์

IOC (Index of Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเนื้อหาวิจัยไม่น้อยกว่า ๕ ท่าน ได้ผลการหาค่า IOC > อยู่ระหว่าง ๐.๖ – ๑.๐ โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบ IOC ดังนี้

๑. พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผ.ศ.ดร.อุทัย สติมัน อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
๓. ดร.อำนาจ บัวศิริ อธิการผู้อำนวยการสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
๔. ดร.แสวง นิลนามะ หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

๓. การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงจากขั้นตอนการหาค่า IOC แล้วไปแจกให้กลุ่มบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ซึ่งผลการทดสอบการใช้แบบสอบถาม (Try Out)

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย ด้วยการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑. ติดต่อประสานงานผู้เชี่ยวชาญ ๙ รูป/คน เพื่อขอความร่วมมือในการสนทนากลุ่ม พร้อมชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ ขั้นตอน กระบวนการ สถานที่ และ วัน เวลา ในการสัมภาษณ์
๒. ขออนุญาต ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. จัดเตรียมประเด็นคำถาม โครงร่าง และเอกสาร ให้เพียงพอให้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
๔. ประสานงานเพื่อยืนยัน วัน เวลา สถานที่ กับผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน
๕. จัดเตรียมสถานที่ ทีมงาน และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
๖. ทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเด็นคำถาม ตามประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ และรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๒ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาดังนี้

๑. ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๒. ติดต่อประสานสถานศึกษา เพื่อบันทึกหมาย วัน เวลา ในการแจกแบบสอบถาม

๓. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่าง

๔. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์

๕. ตรวจสอบ และคัดแยกแบบสอบถามที่ได้รับการตอบไม่สมบูรณ์หรือมีร่องรอยระบุถึงการไม่ตั้งใจทำแบบสอบถามโดยพิจารณาตามขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

๖. ทำการลงรหัสและจัดระบบข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลการวิจัย

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยแบ่งออกเป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร รวมทั้งการลงเก็บข้อมูลในพื้นที่ด้วยตัวเองตามระเบียบวิธีวิจัย และตามประเด็นโจทย์วิจัย วิจัยดำเนินงานวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview : IDI) โดยผู้เชี่ยวชาญ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสังเคราะห์เนื้อหา (Synthesis) และเผยแพร่ นำข้อมูลที่ได้ค้นข้อมูลสู่สถานศึกษาทั้งหมด เพื่อพัฒนารูปแบบต่อไปซึ่งดำเนินการ ดังนี้

๑. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๒. เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview : IDI) โดยผู้เชี่ยวชาญ

๓. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๙ รูป/คน

๔. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอเขียนเป็นความเรียง

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

๑. สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อการการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามเกณฑ์การตัดสินใจระดับความคิดเห็นสำหรับการตอบที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว ไปกำหนดเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป็นข้อคำถาม วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามเกณฑ์การตัดสินใจระดับความคิดเห็นสำหรับการตอบที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว ไปกำหนดเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป็นข้อคำถาม

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้แนวทางตามนี้

- คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๕๐ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ดำเนินการน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๑ – ๒.๕๐ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ดำเนินการน้อย
- คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๑ – ๓.๕๐ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ดำเนินการปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๑ – ๔.๕๐ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ดำเนินการมาก
- คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๑ – ๕.๐๐ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ดำเนินการมากที่สุด

๓. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอเขียนเป็นความเรียง

๓. สถิติที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น ๓ สถิติ ดังนี้

๑. สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ระดับความคิดเห็นของครูต่อความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สรุปผล และนำเสนอเขียนเป็นความเรียง และตาราง

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โดยมีระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แจกแบบสอบถามผู้บริหารและรองผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๖๑ ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ด้วยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๙ รูป/คน และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ดังนี้

๔.๑ สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามประชากรกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บข้อมูล จำนวน ๒๖๑ ชุด ได้รับแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน ๒๖๑ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากประชากรทั้งหมด มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการบริหารงาน ๔ ด้าน ได้แก่

- ๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ มี ๗ ข้อ
- ๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ มี ๗ ข้อ
- ๓) ด้านการบริหารงานบุคคล มี ๗ ข้อ
- ๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป มี ๗ ข้อ

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร ของผู้ตอบแบบสอบถาม (โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหาร) ซึ่งสรุปได้ตามรายละเอียด ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล)

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวนคน	ร้อยละ
๑. เพศ	ชาย	๑๓๙	๕๓.๓
	หญิง	๑๒๒	๔๖.๗
	รวม	๒๖๑	๑๐๐.๐
๒. ตำแหน่ง	ผู้บริหาร	๖๖	๒๕.๓
	รองผู้บริหาร	๑๙๕	๗๔.๗
	รวม	๒๖๑	๑๐๐.๐
๓. อายุ	ต่ำกว่า ๓๑ ปี	๒	๐.๘
	๓๑ – ๔๐ ปี	๑๐	๓.๘
	๔๑ – ๕๐ ปี	๖๐	๒๓.๐
	๕๑ – ๖๐ ปี	๑๘๙	๗๒.๔
	รวม	๒๖๑	๑๐๐.๐
๔. ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	๒	๐.๘
	ปริญญาโท	๒๕๓	๙๖.๙
	ปริญญาเอก	๖	๒.๓
	รวม	๒๖๑	๑๐๐.๐
๕. ประสบการณ์การบริหาร	๑๐-๒๐ ปี	๑๐	๓.๘
	มากกว่า ๒๐ ปี	๕๐	๑๙.๒
	๔๐ ปี	๒๐๑	๗๗.๐
	รวม	๒๖๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๓ รองลงมา เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗ ตามลำดับ

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นรองผู้บริหาร จำนวน ๑๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๗ และผู้บริหารจำนวน ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๓ ตามลำดับ

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ ๕๑ – ๖๐ ปี จำนวน ๑๘๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๔ รองลงมา อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐ รองลงมา อายุ ๓๑ – ๔๐ ปีจำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘ และรองลงมา อายุต่ำกว่า ๓๑ ปี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ระดับปริญญาโท จำนวน ๒๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๖.๙ รองลงมาคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๓ และรองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘ ตามลำดับ

ประสบการณ์การบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ ๔๐ ปี จำนวน ๒๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๐ รองลงมาคือ มากกว่า ๒๐ ปี จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๒ รองลงมาคือ ๑๐-๒๐ ปี จำนวน ๑๐ คิดเป็นร้อยละ ๓.๘

ตอนที่ ๒ ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการบริหารงาน ๔ ด้าน ได้แก่

- ๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ
- ๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ
- ๓) ด้านการบริหารงานบุคคล
- ๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป

ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อที่	ด้านการบริหารงานวิชาการ	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ระบุปัญหาจากการพิจารณาแผนงานการจัดทำหลักสูตร	๔.๔๖	๕.๕๘	มาก
๒	ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยจากข้อมูลที่เป็นจริงในการประเมินผลการสอนของครู	๔.๐๐	๙.๑๘	มาก
๓	ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการแก้ปัญหาการจัดครู เข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชา	๔.๒๓	๘.๘๙	มาก
๔	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากผลการประเมิน การนิเทศครูในโรงเรียน	๔.๒๙	๖.๔๓	มาก

๕	ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากการสอบถามข้อมูลจากครูในโรงเรียนที่จะให้วิทยากรผู้มีความรู้ดีมาให้ความรู้แก่นักเรียน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมความรู้ให้นักเรียน	๔.๑๘	๗.๘๗	มาก
๖	ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติพิจารณาการจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรมเทคโนโลยี	๔.๐๔	๙.๓๓	มาก
๗	ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลการเรียนของนักเรียน และการประเมินผลการสอนของครู และได้มีระบบการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา	๔.๒๓	๘.๘๙	มาก
รวม		๔.๒๐	๐.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๐$, S.D. = ๐.๘๓) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารได้วิเคราะห์ระบุปัญหาจากการพิจารณาแผนงานการจัดทำหลักสูตร มีค่า ($\bar{x} = ๔.๔๖$, S.D. = ๕.๕๘) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากผลการประเมิน การนิเทศครูในโรงเรียน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๙$, S.D. = ๖.๔๓) รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการแก้ปัญหาการจัดครู เข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชา มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๓$, S.D. = ๘.๘๙) รองลงมา ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลการเรียนของนักเรียน และการประเมินผลการสอนของครู และได้มีระบบการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๓$, S.D. = ๘.๘๙) รองลงมา ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากการสอบถามข้อมูลจากครูในโรงเรียนที่จะให้วิทยากรผู้มีความรู้ดีมาให้ความรู้แก่นักเรียนและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมความรู้ให้นักเรียน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๑๘$, S.D. = ๗.๘๗) รองลงมา ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติพิจารณาการจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรมเทคโนโลยี มีค่า ($\bar{x} = ๔.๐๔$, S.D. = ๙.๓๓) รองลงมา ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยจากข้อมูลที่เป็นจริงในการประเมินผลการสอนของครู มีค่า ($\bar{x} = ๔.๐๐$, S.D. = ๙.๑๘) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานงบประมาณ

n=๒๖๑

ข้อที่	ด้านการบริหารงานงบประมาณ	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาจากเนื้อหาข้อมูลในการจัดทำแผนหรืองบประมาณรายจ่ายของโรงเรียน	๔.๑๓	๖.๗๒	มาก
๒	ผู้บริหารระบุข้อจำกัดของปัจจัยจากข้อมูลแล้วพิจารณาแต่งตั้งกรรมการในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในกิจการของโรงเรียนที่เหมาะสมและจำเป็นไว้ในโรงเรียน	๔.๒๕	๗.๑๙	มาก
๓	ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการพิจารณาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน	๔.๑๓	๖.๗๒	มาก
๔	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากการพิจารณาประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน	๓.๙๔	๖.๒๓	มาก
๕	ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการจัดทำรายละเอียดงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการประจำปีงานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา	๔.๓๓	๖.๙๖	มาก
๖	ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพิจารณาการดำเนินงาน ด้านการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตาม มาตรฐานและกฎเกณฑ์เกี่ยวข้องซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชี และวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงิน และทรัพย์สินของโรงเรียน	๔.๑๔	๘.๗๒	มาก
๗	ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลในการตัดสินใจควบคุมการตรวจสอบติดตามและ ประเมิน ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ	๔.๑๖	๖.๘๘	

รวม	๔.๑๕	๐.๗๒	มาก
-----	------	------	-----

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยรวมทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก มีค่า ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๗๒) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการจัดทำรายละเอียดงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการประจำปี งานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา มีค่า ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๙๖) รองลงมา ผู้บริหารระบุข้อจำกัดของปัจจัยจากข้อมูลแล้วพิจารณาแต่งตั้งกรรมการในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในกิจการของโรงเรียนที่เหมาะสมและจำเป็นไว้ในโรงเรียน มีค่า ($\bar{X} = ๔.๒๕$, S.D. = ๐.๙๙) รองลงมา ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลในการตัดสินใจควบคุมการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่า ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๘๘) รองลงมา ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพิจารณาการ ดำเนินงาน ด้านการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตาม มาตรฐานและกฎเกณฑ์เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชี และวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงิน และทรัพย์สินของโรงเรียน มีค่า ($\bar{X} = ๔.๑๔$, S.D. = ๐.๗๒) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาจากเนื้อหาข้อมูลในการจัดทำแผนหรืองบประมาณรายจ่ายของโรงเรียน มีค่า($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๒) รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการพิจารณาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน คือ ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๙๖) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากการพิจารณาประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน มีค่า ($\bar{X} = ๓.๙๔$, S.D. = ๐.๒๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานบุคคล

n=๒๖๑

ข้อที่	ด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน	๔.๓๐	๐.๔๐	มาก
๒	ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยและข้อมูลในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	๔.๒๕	๐.๕๗	มาก
๓	ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการพิจารณาให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้เช่นการลาศึกษาต่อ การดูงาน	๔.๔๖	๐.๕๘	มาก

การอบรมสัมมนา				
๔	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจเลือกเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน	๔.๒๖	๖.๒๓	มาก
๕	ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในการปฏิบัติงาน	๓.๙๕	.๗๙๓	มาก
๖	ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในการประเมินและให้ คณะครูรวมกันเป็นผู้กำหนดงานมาตรฐาน คุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของ ครู และบุคลากรในสถานศึกษา	๔.๓๐	๗.๔๐	มาก
๗	ผู้บริหารมีการสร้างระบบการควบคุมการ ประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทาง วิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ	๔.๕๔	๕.๖๕	มากที่สุด
รวม		๔.๒๙	๐.๗๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๙$, S.D. = ๐.๗๑) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการสร้างระบบการควบคุมการประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ มีค่า ($\bar{x} = ๔.๕๔$, S.D. = ๕.๖๕) รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการพิจารณาให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้ เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา มีค่า ($\bar{x} = ๔.๔๖$, S.D. = ๕.๕๘) รองลงมา ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในการประเมินและให้คณะครูรวมกันเป็นผู้กำหนดงานมาตรฐาน คุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีค่า ($\bar{x} = ๔.๓๐$, S.D. = ๗.๔๐) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรใน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๓๐$, S.D. = ๗.๔๐) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจเลือกเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๖$, S.D. = ๖.๒๓) รองลงมา ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัย และข้อมูลในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๕$, S.D. = ๗.๕๗) รองลงมา ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในการปฏิบัติงาน มีค่า ($\bar{x} = ๓.๙๕$, S.D. = .๗๙๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป

n=๒๖๑

ข้อที่	ด้านการบริหารงานทั่วไป	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาเนื้อหาข้อมูลพิจารณาในการจัดสวัสดิการให้สำหรับนักเรียนที่เรียนดี	๔.๑๐	๘.๗๘	มาก
๒	ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยเพื่อควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน	๓.๙๙	๗.๖๗	มาก
๓	ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางเพื่อให้มีการจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมกีฬา สภานักเรียนและนันทนาการ การจัดกิจกรรมแนะแนวในโรงเรียน	๔.๒๖	๗.๓๑	มาก
๔	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากการพิจารณาจัดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว	๔.๒๕	๖.๖๕	มาก
๕	ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการจัดสำนักงานห้องพักรูและจัดหาเครื่อง อำนวยความสะดวกต่างๆ	๔.๐๖	๘.๒๐	มาก
๖	ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในการจัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียน และซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณ ของโรงเรียน	๔.๒๕	๗.๗๓	มาก
๗	ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลในการวางแผนงาน อำนวยความสะดวก และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายใน	๔.๔๖	๕.๕๘	มาก

หน่วยงาน			
รวม	๔.๑๙	๐.๗๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมทุกข้อ อยู่ในระดับ มาก มีค่า ($\bar{x} = ๔.๑๙$, S.D. = ๐.๗๖) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลในการวางแผนงาน อำนาจการ และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๔๖$, S.D. = ๕.๕๘) รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางเพื่อให้มีการจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมกีฬา สถานักเรียนและนันทนาการ การจัดกิจกรรมแนะแนวในโรงเรียน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๖$, S.D. ๗.๓๑) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากการพิจารณาจัดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๕$, S.D. = ๖.๖๕) รองลงมา ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในการจัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณ ของโรงเรียน มีค่า ($\bar{x} = ๔.๒๕$, S.D. = ๗.๗๓) รองลงมา ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาเนื้อหาข้อมูลพิจารณาในการจัดสวัสดิการให้สำหรับนักเรียนที่เรียนดี มีค่า ($\bar{x} = ๔.๑๐$, S.D. = ๘.๗๘) รองลงมา ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการจัดสำนักงานห้องพัสดุ และจัดหาเครื่อง อำนาจความสะดวกต่างๆ มีค่า ($\bar{x} = ๔.๐๖$, S.D. = ๘.๒๐) รองลงมา ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยเพื่อควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน มีค่า ($\bar{x} = ๓.๙๙$, S.D. = ๗.๖๗) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ แสดงความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสภาพปัญหาปัจจุบันในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ ๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

n=๒๖๑

ข้อที่	สภาพปัจจุบันการตัดสินใจ ทฤษฎีของพลันเกต และแอ็ดเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการบริหารงาน ๔ ด้าน	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ด้านการบริหารงานวิชาการ	๔.๒๐	๐.๘๓	มาก
๒	ด้านการบริหารงานงบประมาณ	๔.๑๕	๐.๗๒	มาก
๓	ด้านการบริหารงานบุคคล	๔.๒๙	๐.๗๑	มาก
๔.	ด้านการบริหารงานทั่วไป	๔.๑๙	๐.๗๖	มาก

รวม	๔.๒๑	๐.๗๖	มาก
-----	------	------	-----

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับ มาก มีค่า ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๗๖) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารงานบุคคล มีค่า ($\bar{X} = ๔.๒๙$, S.D. = ๐.๗๑) รองลงมา คือด้านการบริหารงานวิชาการ มีค่า ($\bar{X} = ๔.๒๐$, S.D. = ๐.๘๓) รองลงมา คือด้านการบริหารงานทั่วไป มีค่า ($\bar{X} = ๔.๑๙$, S.D. = ๐.๗๖) และอันดับสุดท้าย คือด้านการบริหารงานงบประมาณ มีค่า ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๗๒) ตามลำดับ

ตอนที่ ๓ ข้อมูลด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ซึ่งรายละเอียดสามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านการบริหารวิชาการ

๑) การตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตร

๒) การตัดสินใจในการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา

ด้านการบริหารงานงบประมาณ

๑) การตัดสินใจในงานการเงินและพัสดุของโรงเรียน

๒) การตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน

ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) การตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน

๒) การตัดสินใจในการให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้

ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) การตัดสินใจในการปรับปรุงอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน

๔.๑.๒ ผลสภาพปัญหาปัจจุบันการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้ผลสภาพปัจจุบันการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจุบัน งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารงานทั่วไปนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจ (Decision Making) เปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการบริหารงาน ทั้ง ๔ ด้าน ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงในเรื่องของการ

ตัดสินใจไปได้ การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไป ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้บริหารอาจหมายถึงการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน ให้เกิดประโยชน์เพื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้ดี โดยสรุปดังนี้

ปัจจุบันงานการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารถือกันว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งในการ ปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการ บริหารสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากในภาคปฏิบัติจะเป็นตัวการและเป็นกลไกหลัก ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุมกำกับและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของ สถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ว่า ความก้าวหน้า หรือ ความล้าหลังของ สถานศึกษาและคุณภาพของนักเรียน จะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยสภาพปัจจุบันการของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตัดสินใจในภาระงานที่สำคัญ ๔ ด้านด้วยกัน ดังนี้คือ

๑) **ด้านการบริหารงานวิชาการ** ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญมาก และสิ่งที่เป็นปัจจัยต่อการบริหารสถานศึกษานั้นคือการตัดสินใจในการบริหารงานในแต่ละด้าน โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะยึดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มา ประกอบกับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ และการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการบริหาร กิจกรรมทุกอย่างที่มีผลต่อการจัดการเรียนรูเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรปัจจุบันเราจะ แบ่งงานออกเป็น ๖ งานด้วยกันไม่ว่าจะเป็น ๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ๒) การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ ๓) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ๔) การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา ๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา และ ๖) การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ ล้วนแล้วเป็นปัญหาการ ตัดสินใจ ที่เกิดจากการดำเนินงานและครูผู้สอนมีส่วนร่วมสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินงานวิชาการ เพราะฉะนั้นจึงมีครูเป็นผู้ดำเนินการงานวิชาการจึงเป็นงานสำคัญที่ตัดสินใจยากที่สุด และต้องเป็น การตัดสินใจที่มีเหตุผลมีการไตร่ตรองถึงผลดี ผลเสียของทางเลือกต่างๆ เปรียบเทียบกันโดยมีข้อมูล สนับสนุนเป็นการตัดสินใจที่มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความชอบ ธรรม สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และเป็นการตัดสินใจที่ฉับไวทันเหตุการณ์นอกจากนี้ โดยเหตุที่ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหารการศึกษา แต่จะต้องวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต เป็นการตัดสินใจที่มีวิสัยทัศน์^๑ ในปัจจุบันงานวิชาการนั้นจึงถือว่าเป็นงานหลักของ สถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และต้องสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษาสามารถ พัฒนาปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ได้อย่างมีคุณภาพ^๒ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับ

^๑ สัมภาษณ์ ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^๒ สัมภาษณ์ นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ผู้เรียน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นต้น การส่งเสริมความรู้แก่ชุมชน “ในปัจจุบันผมเห็นว่าการงานวิชาการจึงเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและต้องดำเนินการกระตุ้นให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงงานวิชาการของสถานศึกษาอยู่เสมอ” การทำงานเกิดความซ้ำซ้อน ผลผลิตตกต่ำ เกิดความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียน ฯลฯ ผู้บริหารการศึกษา ไม่ยอมสร้างคนหรือบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ไม่เกิดผู้สืบทอด บางโรงเรียนผู้บริหารเก่งฉลาด แต่มีลักษณะ ใจคอคับแคบ ไม่สร้างลูกน้อง กลัวลูกน้องเก่งกว่า ฉลาดกว่า ในที่สุดโรงเรียนนั้นก็ไม่สามารถอยู่ได้นาน หรือ ที่เห็นๆกันคือ ผู้นำคนเก่าขัดขวางความก้าวหน้าของผู้บริหารการศึกษาคนใหม่ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จำเป็นที่จะต้องสร้างคน สนับสนุนคนใหม่ๆ คนเก่งๆ ให้เข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อที่องค์กรจะอยู่ได้นานสืบต่อไป ผู้บริหารเผด็จการคือ ตัดสินใจคนเดียว ไม่ขอความเห็นจากผู้อื่น ผู้นำหรือผู้บริหารลักษณะนี้ มักจะมีคำพูดที่ติดปากว่า “ผมรู้คำตอบหมดแล้ว” หรือ “เรื่องนี้ผมรับผิดชอบแต่ผู้เดียว” โครงการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผน และโรงเรียนไม่ได้สำรวจปัญหา ก่อนการวางแผน ผู้บริหารการศึกษา ที่มีข้อผิดพลาดมักที่จะมีการสื่อสารที่ไร้ทิศทางไร้ระเบียบ การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร สื่อสารไร้ทิศทางไร้ระเบียบมักจะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ตามมา เช่น นโยบายขาดทิศทาง การพูดการจาขาดความชัดเจน ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในตัวผู้นำหรือผู้บริหาร งานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ตัดสินใจมอบงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาไปดำเนินการรวมถึงการประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการนิเทศภายในให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงจะทำให้การนิเทศมีความเหมาะสมกับสภาพจริงในสถานศึกษาจึงทำให้การพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพ และอีกประการหนึ่งการประกันคุณภาพการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายการประกันคุณภาพการศึกษาด้วย รวมไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาประจำปี^๙ การทำงานในลักษณะเผด็จการของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้ มักทำให้คนในองค์กรไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าที่จะริเริ่มอะไรใหม่ๆ ไม่กล้าที่จะทำงานแบบสร้างสรรค์ เพราะกลัวถูกผู้นำหรือผู้บริหาร ตำหนิ ตำหนิ ลงโทษ ฯลฯ ผู้บริหารการศึกษาที่ขาดมนุษยสัมพันธ์ เอาตัวกูเป็นหลัก เอกสารต้องมาก่อนตัวบุคคล ผู้บริหารประเภทนี้ มักชอบอยู่คนเดียว ลำพอง เดียวดาย ขาดเพื่อน เป็นผู้รับฟังที่แย่ มีการวางตัวเหนือผู้คน จริงๆแล้ว การบริหารทรัพยากรต่างๆ อันได้แก่ ๔ M คือ คน (Man) , วิธีปฏิบัติงาน (Method) ,เงิน (Money) ,วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) การบริหารทรัพยากรที่ยากที่สุดก็คือ การบริหารคนนั่นเอง แต่ถ้ามองในมุมกลับกัน ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเติบโต มีกำไร เหนือกว่าคู่แข่ง ทรัพยากรนั้นก็คือ ทรัพยากรบุคคลนั่นเอง อาจสรุปได้ว่า ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุด มีการบริหารจัดการที่ยากที่สุด และยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการ

^๙ สัมภาษณ์ นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพวิทยารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^๙ สัมภาษณ์ นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑

ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ก็ต้องเกี่ยวข้องกับคนมากขึ้นเท่านั้น หรือผู้บริหารการศึกษาที่ขาดการวางแผน หรือ ขาดทิศทางที่มุ่งไปในอนาคตข้างหน้า (ถ้าจะพูดให้ดูดีหน่อยก็คือขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง) ดังนั้น คนที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นจะต้อง เห็นอนาคตก่อนคนอื่น ๆ มองไกลกว่าคนอื่น ๆ มองอะไรเห็นก่อนคนอื่น ๆ หรืออาจเรียกได้ว่า “งานของผู้นำคืออนาคตนั่นเอง” และสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ในการตัดสินใจก็คือ การเปลี่ยนแปลงมักมีขึ้นเสมอไม่ว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องการหรือไม่ และยังมีอีกหลายปัจจัยที่เป็นข้อผิดพลาดของผู้บริหารการศึกษา ที่จำเป็นจะต้องนำไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น บางคนเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษา บางคนต้องได้รับการอบรม ฝึกฝนก่อนถึงจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร^๕

สรุป สภาพปัจจุบันในการตัดสินใจงานวิชาการที่สำคัญและยากที่สุดเพราะเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนงานวิชาการต้องตัดสินใจเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน หลักสูตรเป็นหัวใจหลักของงานวิชาการที่ต้องตัดสินใจ รวมถึงการประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนการสอนและต้องเข้าใจการนิเทศภายในซึ่งเป็นการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น คุรุชาดความรู้ความชำนาญ

๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ เป็นงานที่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลและระมัดระวังในการตัดสินใจพอสมควรแล้วดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ในด้านรายจ่ายของงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันทเวลาและเพื่อประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน และด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน เพื่อการจัดทำงบประมาณ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์งบประมาณของสถานศึกษาเพื่อเป็นต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษาการตัดสินใจในเรื่องนี้ต้องเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อบรรล่วัตถุประสงค์ตาม กิจกรรม แผนงาน โครงการที่สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยังประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน ที่เกี่ยวกับงาน การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล การใช้เงิน และผล การดำเนินการ การระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหามากกับปัญหาต่าง เช่น บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน การมอบหมายงาน ซึ่งเป็นงานพื้น ๆ เข้าใจไม่ยาก จะให้ใครทำก็วางตัวไป แต่ขั้นตอนนี้นี่แหละที่เป็นจุดวิกฤต ชี้เป็นชี้ตาย เพราะงานเดินไปได้ด้วยคน ถ้าได้คนที่เหมาะสมปัญหาที่อาจจะมี ก็จะเป็นแค่เรื่องธรรมดาที่โครงการจะผ่านไปได้ ถ้าคนไม่เหมาะสมกับงาน ข้อขัดข้องธรรมดาจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ นำไปสู่ความล้มเหลวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาที่จะมอบหมาย

^๕ ดร.มนพมนตรี สกฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

เรื่องงบประมาณการเงิน จะต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนให้มากที่สุด^๖ สอดคล้องกับดร.มนพ มนตรี สกฤตศิลป์ศิริ^๗ งานงบประมาณปัจจุบันมีความสำคัญมากเลยในการตัดสินใจโดยใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษา เพราะครอบคลุมกลุ่มงานทั้งหมด งานงบประมาณนั้นมีขอบข่ายไปถึงการเงินและพัสดุของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในปัจจุบันได้ดำเนินการโดยยึดหลักกฎหมายระเบียบ มติกรม และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง เราต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดขอบข่ายของเนื้อหา และแนวปฏิบัติในขอบข่ายของการบริหารงบประมาณมาก บางครั้งมีปรากฏการณ์ทำลายขวัญกำลังใจเป็นผลข้างเคียง เกิดจาก จู้จี้เกียจเหตุ ไม่ลงมือทำอะไรจริง แต่พูดมาก เพื่อรักษาหน้าตาตัวเอง งบประมาณการต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โรงเรียนจะต้องเริ่มเดินหน้า ด้วยทรัพยากร เวลา และงบประมาณ ที่เหมาะสมตามความเป็นจริง ประเด็นนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา จะต้องประเมินเงื่อนไข ต่าง ๆ อย่างปราณีตถี่ถ้วนก่อนจะตัดสินใจ ละเลยปัญหาที่เห็นตรงหน้า เห็นปัญหาอยู่แล้ว แต่ไม่ใส่ใจแก้ไข หรือรับมือแบบขอไปที ไม่ให้ความสำคัญ จะด้วยเหตุผลอะไรก็แล้วแต่^๘ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงคุณค่าของการจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยกำหนดให้เป็นนโยบายของโรงเรียน และอธิบายชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรภายในโรงเรียนให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นของการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน เมื่อกำหนดตัวผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องกำหนดตัวตำแหน่งอื่น ๆ ให้เหมาะสมด้วยเช่นกัน เพราะผู้บริหารการศึกษาไม่ได้ทำงานคนเดียว มีแต่ผู้บริหารการศึกษาที่เก่ง แต่ตำแหน่งอื่นไม่มีบุคลากรที่เหมาะสมเลย ย่อมไปไม่รอดเหมือนกัน ขาดการบริหารขอบเขตงาน ข้อนี้มีหลายแง่มุมที่ต้องพิจารณา ประการที่หนึ่ง เริ่มที่ผู้บริหารไม่รู้ขอบเขตงานชัดเจน อะไร ๆ ที่ตามมาก็ย่อมไม่ชัดเจนไปด้วย และมักจะมีแนวโน้มไปในทางขาดมากกว่าเกินเสมอ ประการที่สอง ผู้บริหารรู้ขอบเขตงานชัดเจน ผู้บริหารการศึกษาที่รับงานก็ชัดเจน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ลองคิดดูซิครับว่าคนลงมือเอง ไม่รู้ขอบเขตงานจริง ๆ จะเกิดอะไรขึ้นได้บ้าง ประการที่สาม ขอบเขตงานเปลี่ยนแปลงภายหลัง อันที่จริงเรื่องนี้ไม่ใช่ตัวปัญหา เป็นธรรมชาติของงานด้วยซ้ำไป แต่การขาดความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขอบเขตงานนี้แหละที่เป็นปัญหา แผนงานไม่ดี แผนงานโครงการไม่ได้รับการใส่ใจ ไม่มีความละเอียดถี่ถ้วนเพียงพอ กิจกรรมที่ต้องทำไม่ครบถ้วน ไม่ครอบคลุมขอบเขตงาน ประมาณเวลาผิดพลาด ไม่สมเหตุสมผล แผนการเงิน ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่ชัดเจนพอ ไม่มีแผนที่ควรจะมี เมื่อได้เห็นแผนงานแบบนี้ สงสัยทุกครั้งว่าบริหารกันไปได้อย่างไร^๙ สอดคล้องกับนางนราธิป พรหมโชติ^{๑๐} ผู้บริหารกับบุคลากรภายในโรงเรียนร่วมกันประชุม

^๖ สัมภาษณ์ ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^๗ ดร.มนพมนตรี สกฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^๘ นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^๙ สัมภาษณ์ นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๑๐} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

วางแผนกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบ ติดตาม การใช้เงินงบประมาณทั้งในและนอกงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินและแผนปฏิบัติงานประจำปี และให้มีการนำเสนอผลการติดตาม การประมาณการรายจ่าย เป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ เมื่อประมาณรายจ่ายเสร็จแล้วจะต้องสรุปจำแนกประเภทต่างๆ จำแนกเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสนับสนุนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหาร การจำแนกประเภทรายจ่ายต่างๆ ตามที่กล่าวไปนั้นจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดทำโครงการในการบริหารงานสถานศึกษาต่อไป ผู้บริหารการศึกษาถ้าเมื่อไหร่มีผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่แบบเจ้านาย เอาคนของตนมาดำรงตำแหน่งแทน เป็นสัญญาณของปัญหาแล้วละครับ เพราะผู้รับผิดชอบงานงบประมาณคนนี้จะไม่ทำหน้าที่จริง เสียตำแหน่งในโครงการไปโดยใช้เหตุ โอกาสรอดของโครงการอยู่ที่คนที่รองลงมา อาจจะเป็นผู้ช่วยผู้จัดการโครงการหรือไม่ก็ผู้ประสานงานโครงการ ถ้าเก่งก็พอจะผ่านไปได้ บางโครงการดูเหมือนดีเพราะใช้อำนาจระดมทรัพยากร ความสนใจของบุคลากรมาลงที่โครงการที่ตัวเองมีตำแหน่ง แต่ปัญหาจะไปเกิดกับโครงการอื่น งานอื่น ที่ขาดการให้ความสำคัญ และถ้าดูลึก ๆ ไปแล้วโครงการที่มีผู้จัดการโครงการแบบนี้มักจะมีปัญหาเรื่องแผนการเงินเพราะใช้ทรัพยากรตามใจไม่ใช่ตามแผน^{๑๑} ข้อเสนอแนะ ถ้าไม่แน่ใจว่าปัญหาที่โผล่มาให้เห็นเป็นปัญหาประเภทใช้เวลาเยียวยากก็ได้ จงอย่ามองข้ามเด็ดขาดจะต้องมองหาสาเหตุและหาทางแก้ไขทันที ก่อนที่จะบานปลายจนเกินเยียวยา ขาดการควบคุม การขาดการควบคุมทำให้แผนงานเป็นสิ่งที่ไร้ค่า ไม่รู้ว่าจะงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ ผู้จัดการโครงการจะไม่มีทางทราบสถานะของงานตามความเป็นจริง เพราะในการบริหารโรงเรียนสถานะของงานคือการเปรียบเทียบกับแผนแค่รู้ว่าทำอะไร ขนาดไหน ไม่มีความหมาย ถ้าบอกไม่ได้สอดคล้องกับแผนหรือไม่อย่างไร^{๑๒}

สรุป สภาพปัจจุบันในการตัดสินใจงานด้านงานงบประมาณ เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อบรรลุมัตถุประสงค์ตามกิจกรรม สิ่งที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไม่เหมาะสมกับการมอบหมายงาน เช่น บุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และการบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหามากกับปัญหาต่างๆ เหล่านี้

๓) ด้านการบริหารงานบุคคล ปัจจุบันงานบุคคลเป็นอีกงานหนึ่งของสถานศึกษาที่เป็นกลไกสำคัญเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพอีกทั้งจะต้องตัดสินใจให้งานก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร เราถือว่าบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนในการบริหารงานด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษาเพราะเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านของสถานศึกษา เป็นระบบย่อยที่สำคัญที่สุด ที่ครอบคลุมและมีอยู่ในทุกส่วนของสถานศึกษา ปัญหาที่มักพบคือ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรการศึกษาที่ดี คัดเลือกแต่ ครูหรือบุคลากรการศึกษามักจะทำงานมานาน ไม่ค่อยจะมีใครมาทำงานเพราะต้องมาภาระงานอย่างอื่น เช่น การสอน การทำกิจกรรมในโรงเรียนการฝึกอบรม

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายปรโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑

^{๑๒} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

บุคลากร ขาดการอบรมในด้านการบริหารงานบุคคลที่^{๑๓} ที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษารวมถึงการดำเนินงานด้านงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว และบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนา ให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานโรงเรียนที่มีภารกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์แล้วการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เมืองประกอบ คือ มีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะ ปฏิบัติงาน โรงเรียนจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ เช่น การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ และการรักษาวินัย และการออกจากราชการ^{๑๔} เกี่ยวกับแผนงานต่าง ๆ รวมถึงความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงพิจารณาหรือโครงการต่าง ๆ หรืองานกิจกรรมที่ได้บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริหารงานบุคคล การจัดทำนโยบาย รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนและแผนงานบุคคล และปฏิทินการปฏิบัติงาน พร้อมด้วยการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับงานด้านงานบริหารบุคคลของโรงเรียน การประเมินผลงานบุคลากร ต้องเป็นหน้าที่ของตนมีความรับผิดชอบ การประเมินผลงานนั้นเป็นเรื่องที่ทำให้เขาเสียเวลาการทำงาน และยังทำให้เขาต้องมีปากเสียงกับลูกน้องของตนเอง ก็เลยกลายเป็นว่าผู้บริหารการศึกษามักจะไม่ชอบการประเมินผลงานต่างๆ ที่จริง ๆ แล้วเป็นหน้าที่ของตนเอง แต่กลับโยนกลับมาที่ฝ่ายบุคคล โดยอ้างว่าการประเมินผลงานคือหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่จะต้องเป็นผู้ประเมินผลงานพนักงาน ซึ่งนี่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่พ่วงแล้วผิดตรรกะอีกเช่นกัน คนที่รู้จักลูกน้องดี รู้ผลงานลูกน้องแต่ละคน แต่กลับไม่ยอมประเมินผลงานลูกน้องตัวเอง การแก้ไขปัญหานี้ ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเข้าใจในเรื่องของการประเมินผลงานอย่างชัดเจน^{๑๕} ให้ความใส่ใจต่อบุคลากร ต้องใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิคในการบริหาร และจิตวิทยา พร้อมด้วยแรงจูงใจ เน้นความสำคัญของบุคลากร ไว้วางใจกัน ส่งเสริม พัฒนา จัดครูให้ทำงานตรงกับความรู้ความถนัด ถ้าเราบริหารงานบุคคลด้วยหลักพุทธธรรมด้วยแล้วจะสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล และประสานให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็ตาม^{๑๖} การบริหารงานบุคคลมีปัญหาสำคัญคือ ขาดงบประมาณในการอบรม สัมมนา พัฒนาบุคลากรอย่าง

^{๑๓} ดร.มนพมนตรี สุกศลศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๑๔} สัมภาษณ์ ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๑๕} สัมภาษณ์ นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๑๖} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ต่อเนื่อง ขาดการนิเทศ และกำกับติดตามงานของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดสรรอัตรากำลังไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ส่วนข้อแก้ไข คือ สถานศึกษาควรได้รับการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ มีนิเทศ และกำกับติดตามงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การบริหารค่าจ้างเงินเดือน สิ่งที่มีจะเป็นประเด็นก็คือพิจารณาถึงอัตราของสถานศึกษาของรัฐที่เขาจ่ายกัน พูดย่างๆ ก็คือ หลัตกกำหนดขึ้นเงินเดือนตามใจผู้บริหาร ผลก็คืออัตราเงินเดือน ไม่สามารถที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรได้อย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้นคนที่ทำหน้าที่บริหารค่าจ้างเงินเดือนจะต้องมีเครื่องมือหนึ่งก็คือ การสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง^{๑๗} ในเรื่องงานบุคคลนั้นมักจะตัดสินใจค่อนข้างยากเพราะมักจะมีปัญหาในการวางแผนบุคลากร คือครุย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือการบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก ด้านการพัฒนาบุคลากรคือ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัย ตอนนี้กำลังจะพัฒนาบุคลากรและให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมด้วยการสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ การบริหารความก้าวหน้าทางสายอาชีพครู เรื่องนี้เป็นอีกเรื่องหนึ่งในทางปฏิบัติมีความเข้าใจผิดกันค่อนข้างมาก หลายองค์กรเข้าใจว่า บุคลากรการศึกษาทุกตำแหน่งในองค์กรนั้นสามารถที่จะกำหนดความก้าวหน้าทางอาชีพได้หมด การขึ้นเงินเดือน และการให้โบนัสเรื่องนี้ในปัจจุบันบุคลากรหลายคนเริ่มมีความเข้าใจ และเห็นด้วยกับการให้รางวัลเหล่านี้ โดยไปผูกกับผลงานมากกว่า ก็คือ บุคลากรรับได้ถ้าคนไหนมีผลงานที่ดีกว่า ก็ให้ขึ้นเงินเดือนมากกว่า หรือโบนัสมากกว่า ซึ่งบุคลากรชอบการบริหารแบบนี้มากกว่าการให้เท่ากันหมดทุกคนในองค์กร ผู้บริหารอาจจะมองว่านี่คือความเป็นธรรมที่ทุกคนได้เท่ากัน แต่บุคลากรกลับมองว่าสิ่งที่ให้เท่ากันหมดนั้นไม่เป็นธรรม เพราะบางคนทุ่มเททำงานมากกว่าบางคน บางคนผลงานออกมาแล้วดีกว่าบางคน^{๑๘} ดังนั้นการให้รางวัลที่ไม่เท่ากันโดยผูกกับผลงานก็เป็นสิ่งที่บุคลากรในปัจจุบันมองว่าเป็นธรรม ทั้งนี้ก็อยู่ที่ระบบการประเมินผลงานด้วยเรื่องของการรักษาบุคลากรการศึกษา นี่เป็นอีกเรื่องที่หลายสถานศึกษา มีปัญหา มีการโยกย้ายลาออก ย้ายกลับบ้านทำให้ขาดบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์^{๑๙}

^{๑๗} สัมภาษณ์ นายปรามโทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑

^{๑๘} สัมภาษณ์ นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๑๙} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

สรุป สภาพปัจจุบันในการตัดสินใจงานบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาที่ เพราะเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านของสถานศึกษา ปัญหาคือครูย้ายออกจากพื้นที่มาก ส่งผลต่อการขาดแคลนครู การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือการบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรเช่น ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ขาดงบประมาณในการอบรมสัมมนา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดการนิเทศ และกำกับติดตามงานของบุคลากร การสอนและทำกิจกรรมในโรงเรียน การฝึกอบรมบุคลากร ขาดการอบรมในด้านการบริหารงานบุคคลที่ดี

๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นงานหนึ่งของโรงเรียนในปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่โรงเรียนกำหนดให้มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นงานเกี่ยวกับงานธุรการและงานสารบรรณ การเงิน การบัญชี งานพัสดุ ที่ดำเนินการอย่างถูกต้องตามระเบียบและเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด งานบริหารทั่วไปนั้นปัจจุบันเป็นกลุ่มงานใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มงานเดิมของอาคารสถานที่ งานธุรการ งานกิจการนักเรียน และกลุ่มงานความสัมพันธ์กับชุมชน ตอนหลังนำมารวมกันแล้วจัดเป็นกลุ่มงานใหม่ชื่อว่า กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารสถานศึกษา กำหนดหน้าที่ของบุคลากรในกลุ่มบริหารทั่วไป และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานบริหารทั่วไป เช่น งานการดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา^{๒๐} พร้อมกับการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษานั้นมีประสิทธิภาพ อยู่ที่เรื่องของหน้าที่รับผิดชอบในขอบข่ายต่อไปนี้ มอบงานให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปของโรงเรียนการกำกับติดตาม การดำเนินงานของกลุ่มบริหารทั่วไปให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ^{๒๑} ส่วนการบริหารงานทั่วไปนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนงานในเชิงนโยบายให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และก็นำพัฒนาให้สถานศึกษาความทันสมัย^{๒๒} โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานทั่วไป

^{๒๐} ดร.มนพมนตรี สกุลศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๒๑} สัมภาษณ์ ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๒๒} นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลารักษ์ สำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับทั้ง การศึกษาในระบบ ตามบทบาทของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ต่างๆ การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุน ด้านวิชาการ ดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การ ส่งเสริม และประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากร เพื่อ การศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุน และประสาน งานการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา งาน ประสานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษา และหน่วยงานอื่น^{๒๓} ซึ่งสภาพปัจจุบันนั้นการตัดสินใจใน งานทั่วไปโดยโครงสร้างของสถานศึกษา ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพการที่ เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ รายบุคคลให้เป็นมาตรฐานสายงาน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศสมรรถนะครู จัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานของ สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้^{๒๔} เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การ รักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษา การใช้อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานและ กิจการของโรงเรียน รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ดำเนินการด้านสวัสดิการต่าง ๆ ตรวจสอบการเบิก จ่ายเงิน การจัดทำบัญชีทั่วไปตามระบบบัญชี การตรวจสอบลงทะเบียนหลักฐานการจ่าย การ ควบคุมงบประมาณตามการอนุมัติเงินประจำงวดของงบประมาณ การจัดทำบัญชีพัสดุ การจัดการ ด้านคลังพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานอื่นๆ การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น เป็นงานที่สถานศึกษามีมากจนทำให้ต้องใช้บุคลากรมาก การตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษามักจะเกิดความผิดพลาดอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ ได้หลายสาเหตุ เช่น การ ตัดสินใจโดยอาศัยนิสัยและความเคยชิน การตัดสินใจที่ขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ไม่มีดี การตัดสินใจที่มี เวลาจำกัดหรือรีบร้อน ขาดความระมัดระวัง การตัดสินใจที่ถูกอิทธิพลบางอย่างครอบงำ ทำให้เกิด อคติหรือเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง หรือการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนกิเลส ได้แก่ ความโลภ ความโกรธ และความหลง เป็นต้น^{๒๕} การบริหารงานทั่วไปนั้นเป็นการตัดสินใจตามนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และประเมินผลโครงการหรืองานหรือกิจกรรมที่ได้บรรลุไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริหารทั่วไปนั้นรวมถึงการจัดทำนโยบายและแผน เก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำ

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๒๔} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต ๑

มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนงานกลุ่มบริหารทั่วไป และปฏิทินปฏิบัติงาน การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปของโรงเรียน จัดประชุมกลุ่มบริหารทั่วไป ประจำสัปดาห์ เพื่อติดตามรับทราบปัญหา และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของงานในกลุ่มบริหารทั่วไป ประสานงานและให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารทุกฝ่ายของโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน

สรุป สภาพปัจจุบันในการตัดสินใจงานการบริหารด้านงานทั่วไป โดยโครงสร้างของงานแล้วจะส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา ปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษา การใช้อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานและกิจการของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนงานในเชิงนโยบายให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย สภาพปัจจุบันนั้นการตัดสินใจในงาน ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

๔.๒ พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร

๔.๒.๑ ผลการนำหลักทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน มาใช้ในพัฒนาการตัดสินใจ

ผลการนำหลักทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน มาใช้ในพัฒนาการตัดสินใจ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร พบว่า

๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น ประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การที่คุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการ

แสดงต่าง ๆ ที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ^{๒๖}

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานการศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการจัดการการสอน ได้แก่ กำลังครู นักเรียน เงินทุนสนับสนุน อุปกรณ์ทางการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขการสร้างระบบควบคุมและประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ทางเลือกของการแก้ไขประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำก็ควรถูกตัดทิ้งไป^{๒๗}

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่สถาบันการศึกษาประสบปัญหาประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) เพิ่มทักษะการเรียนรู้ ๒) จัดการสอนสาระการเรียนรู้ ๘ สาระเพิ่มขึ้นโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนครู หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือก ผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกพร้อมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๘}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ๑) ทางเลือกนั้นถ้านำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนมีการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ลดจำนวนกิจกรรมลง ภายในปีการศึกษานี้ โดยมีข้อจำกัดด้านนักเรียนมีความสุขกับการศึกษา ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนเรียนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งต้องทำให้ครูมีเวลาที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัด

^{๒๖} ดร.มนพมณตรี สกฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๒๗} นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๒๘} นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ด้านต้นทุน อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากับการลดลงของขวัญกำลังใจของครูในระยะต่อมา เป็นต้น^{๒๙}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน เช่น เลือกการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษาตามลำดับ^{๓๐}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลา การดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรนำผลการตัดสินใจในเรื่องบุคลากรที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เรื่องการวัดผลและประเมินผล การนิเทศภายในไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ขาดห้องปฏิบัติการและห้องสมุดที่เป็นเอกเทศ หนังสือมีน้อย ไปพัฒนาและปฏิบัติและดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผลจึงตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อวัสดุกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศการศึกษาการแนะแนวการศึกษาการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพการศึกษาการส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ประชาชนการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับ

^{๒๙} นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพলารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๓๐} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด^{๓๑}

๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไข ได้แก่ เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ^{๓๒}

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานการศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการทางการเงินอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบทางเลือกของการแก้ไขก็ควรถูกตัดทิ้งไป^{๓๓}

^{๓๑} ดร.สุปราณี ไกรวัฒนุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๓๒} ดร.มนพมณตรี สกุกศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๓๓} นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไปผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) อบรมความรู้ระบบงบประมาณ ๒) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน ๓) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างแม่นยำ^{๓๔}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ๑) ทางเลือกนั้นถ้านำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนมีการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ลดจำนวนกิจกรรมลง ภายในปีการศึกษานี้ โดยมีข้อจำกัดด้านนักเรียนมีความสุขกับการศึกษา ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนเรียนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งต้องทำให้ครูมีเวลาที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุน อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการจัดบัญชีอย่างเป็นระบบ ได้แก่โปรแกรมสำเร็จรูปมาลงบัญชีหรือการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ เป็นต้น^{๓๕}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละ

^{๓๔} นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๓๕} นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลาร์กซ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน เช่น การจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน เป็นต้น^{๓๖}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลา การดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี เช่น การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณทางการเงิน ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ โดยสร้างระบบการควบคุมการตัดสินใจและการประเมินผล เช่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน ควรมีระบบบัญชีและการควบคุมบัญชีอย่างชัดเจนควรมีการจัดแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณล่วงหน้า มีการวางแผนกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์ และมีการวางแผนการตรวจสอบภายใน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด^{๓๗}

๓) การบริหารงานบุคคล

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้ เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอย

^{๓๖} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๓๗} ดร.สุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

สังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ^{๓๘}

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการการบริหารบุคลากรการศึกษา ได้แก่ ครู และบุคลากรการศึกษา รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบบ่อยเสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีความรู้ มีทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย ประณีประนอม อดทน อดกลั้น เป็นนักพูดดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถสูงใจให้คนร่วมกันทำงาน กล้าตัดสินใจ มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรทางเลือกของการแก้ไข ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้ เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา ก็ควรถูกตัดทิ้งไป^{๓๙}

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่สถาบันการศึกษาประสบปัญหาประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) เพิ่มทักษะการเรียนรู้ ๒) จัดการสอนสาระการเรียนรู้ ๘ สาระเพิ่มขึ้นโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนครู หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือก ผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกพร้อมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๐}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล

^{๓๘} ดร.มนพมนตรี สกฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๓๙} นายปรามโทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๔๐} นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มทักษะการจัดอบรมสัมมนาการเรียนรู้ด้านบริหารงานบุคคล โดยมีข้อจำกัดด้านบุคลากรการศึกษา อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิตได้แก่เพิ่มค่าใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้^{๔๑}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือก เช่น ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการประเมินของบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน^{๔๒}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลา การดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารกำหนดกำหนดนโยบาย วางแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของงานบริหารบุคคล เช่น พิจารณาจัดสรรงบประมาณของฝ่ายบริหารงานบุคคลร่วมกับฝ่ายบริหารงานงบประมาณและฝ่ายบริหารงานทั่วไป ควบคุมดูแล นิเทศติดตามการดำเนินงานของบุคคลกรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ โดยสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผลซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ปฏิบัติงานปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาความดีความชอบ และพิจารณาโทษของบุคลากร การส่งเสริมงานสวัสดิการ และสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

^{๔๑} นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๔๒} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ของสถานศึกษา ส่งผลให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้ โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด^{๔๓}

๔) การบริหารงานทั่วไป

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในจัดโครงการช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดสำนักงานห้องพัสดุและจัดหาเครื่อง อำนวยความสะดวกต่างๆ ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณของโรงเรียน เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไข ได้แก่ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี กำกับ ติดตาม และประเมินผล ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ^{๔๔}

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทั่วไป ได้แก่ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค กำกับ ติดตาม และประเมินผล สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขการสร้างระบบควบคุมและประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ทางเลือกของการแก้ไขประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำก็ควรถูกตัดทิ้งไป^{๔๕}

^{๔๓} ดร.สุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๔๔} ดร.มนพมณตรี สกฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๔๕} นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไปผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในจัดโครงการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค กำกับติดตาม และประเมินผลหรือ หรือไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกกรรมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๖}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นถ้านำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยมีข้อจำกัดสถานที่และงบประมาณ ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนจัดการเรียนการสอนให้อาคารเหมือนเดิม เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ^{๔๗}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือก เช่น งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน และการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน^{๔๘}

^{๔๖} นายภิญโญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๔๗} นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

^{๔๘} นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลา การดำเนินงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารกำหนดการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานกิจการนักเรียน และการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุม และการประเมินผล เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด^{๔๔}

ผลสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์การนำหลักทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ต เนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน มาใช้ในพัฒนาการตัดสินใจ

การบริหารด้านงานวิชาการ ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ด้วย การสอน ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการจัดการ ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ๑) ทางเลือกนั้นถ้านำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่าง

^{๔๔} ดร.สุปราณี ไกรวัฒนุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

มีประสิทธิภาพ ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

การบริหารดำเนินงานงบประมาณ ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานการณ์ศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการทางการเงินอย่างเป็นระบบ ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการจัดบัญชีอย่างเป็นระบบ ได้แก่ โปรแกรมสำเร็จรูปมาลงบัญชีหรือการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ เป็นต้น ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ กำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล จะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

การบริหารดำเนินงานบุคคล ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) การระบุปัญหาได้ถูกต้องผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว พิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แก่ ครู และบุคลากรการศึกษา รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบบ่อยเสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพสูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่สถาบันการศึกษาประสบปัญหาประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) นำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มทักษะการจัดอบรมสัมมนาการเรียนรู้อ่าน

บริหารงานบุคคล โดยมีข้อจำกัดด้านบุคลากรการศึกษา ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) การนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล

การบริหารดำเนินงานทั่วไป ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในจัดโครงการช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดสำนักงานห้องพัสดุและจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณของโรงเรียน เป็นต้น ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในจัดโครงการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ของโรงเรียนโดยมีข้อจำกัดสถานที่และงบประมาณ ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนเหมือนเดิม เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว เช่น งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน และการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามโปรแกรมของการ

ตัดสินใจ ในงานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานกิจการนักเรียน และการประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบ ควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของ กระบวนการตัดสินใจที่จะสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล เช่น การรายงานผลการ ปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้ โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

๔.๒.๒. ผลการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจ

ผลการนำพุทธธรรมใดมาประยุกต์ในการพัฒนาการตัดสินใจในการบริหารงาน สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร พบว่า

การบริหารงานที่ต้องตัดสินใจนั้นสำคัญมากต้องมีหลักการสำคัญ คือ หลักปาปนิกรรม ๓ ประการ มาช่วยให้การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๑. จักขุมา มองการณ์ไกล เป็นผู้บริหารต้องรู้อนาคตว่าจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหน หรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินการบริหารได้อย่างแม่นยำจากกระบวนการ คิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการ บริหารงาน

๒. วิจุโร บริหารงานได้อย่างเชี่ยวชาญ ผู้บริหารต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญ ทางการบริหารงานต่างๆ แล้วใช้ความรู้และประสบการณ์นั้นมาประกอบในการตัดสินใจอย่างดี

๓. นิสสยสัมปันโน การบริหารงานนั้นต้องอาศัยคนอื่นทำงานได้และเป็นผู้มี ความสัมพันธ์ดี สามารถติดต่อประสานงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่ กำหนด สื่อสารและประสานงานได้ทุกฝ่าย และมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักให้คนที่ ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

อีกหลักธรรมหนึ่งที่เรานำไปประยุกต์ใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน คือหลักอริยสัจ ๔ โดยนำมาเป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการคิด อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้ผู้ประสบปัญหาสามารถมองเห็นสิ่งที่ปัญหาที่แท้จริงและสามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้องมีหลักสำคัญ คือ

๑. ทุกข์ กำหนดรู้ทุกข์ (ขั้นทุกข์) ด้วยการทำความเข้าใจในปัญหาและขอบเขตของ ปัญหา

๒. สมุทัย สืบสาวเหตุแห่งทุกข์ (ขั้นสมุทัย) ด้วยการวิเคราะห์มูลเหตุหรือต้นตอของ ปัญหาที่ต้องการแก้ไข

๓. นิโรธ (ความดับทุกข์) เล็งหมายชัดเพื่อการดับทุกข์ (ขั้นนิโรธ) ว่ามีความเป็นไปได้ จริงมากน้อยเพียงใดหรือเป็นไปได้เลย นั้นหมายความว่าความเล็งหมายชัดเพื่อการดับทุกข์นี้ต้อง หมายให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย หลักการและกระบวนการแก้ปัญหา

๔. มรรค (ทางที่นำไปสู่ความดับทุกข์) จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ชั้นมรรค) ด้วยการกำหนดวิธีการ แผนการ รายการที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา^{๕๐} สอดคล้องกับพระเทววิสุทธิโสภณ^{๕๑} สอดคล้องกับพระราชปริยัติมุนี^{๕๒}

ผู้บริหารไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือใหญ่ ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่งบางครั้งการบริหารจัดการนั้น หากผู้บริหารมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้าน ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ ความรอบรู้, ความรู้ทั่ว, ความเข้าใจ, ความรู้แจ้ง คือ ความรอบรู้ทั้งตนเอง และวิชาการต่าง ๆ สิ่งแวดล้อม สังคม และความเป็นไปของโลกอย่างชัดเจน กระบวนการที่ทำให้เกิดปัญญามี ๓ วิธี คือ

๑. สุตมยปัญญา มีความรู้ความเข้าใจ จากการอ่านและการฟังทบทวนศึกษาซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนกระทั่งมีพื้นฐานความรู้ เมื่อเป็นผู้บริหารต้องตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้รับมาจากการวิเคราะห์ในหลายๆด้าน และเลือกข้อมูลที่ต้องและแม่นยำ
๒. จินตามยปัญญา โดยการคิดพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับแล้วจึงคิดใคร่ครวญ พินิจพิจารณาให้เกิดความเข้าใจ อย่างตกลึกตามขั้นตอนของเหตุผล และความสัมพันธ์ต่างๆ โดยมีใช้การจดจำเฉย ๆ แต่สามารถมองสภาพปรมาัตถ์ธรรมออกด้วยจินตนาการ เข้าใจถึงเป้าหมายได้ตรงทาง ไม่ว่าจะเป็นนัยตรงหรือเชิงประยুক্ত เพียงแต่มีได้อยู่ในฐานะเป็น"ผู้เห็นด้วยตนเอง"ก็เท่านั้น แล้วจึงตัดสินใจ
๓. ภวานามยปัญญา มีความรู้ความเข้าใจจากการศึกษาข้อมูลต่างๆแล้วนำมาคิดพิจารณา ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้^{๕๓}

เมื่อเราพูดถึงการบริหารงานที่ต้องตัดสินใจนั้นต้องใช้ความรู้ถูกวิธีคือ การทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเค้า สืบหาเหตุผลตลอดจนต้นสาย แยกแยะออก พิจารณาหัดด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบและโดยอุบายวิธีให้เป็นสิ่งนั้นๆ หรือปัญหานั้นๆ ตามสภาวะ และตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย หลักธรรมโยนิโสมนสิการนี้ น่าเป็นหลักธรรมแรกๆ ที่ผู้บริหารควรมี เพราะการเป็นผู้บริหารนั้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีความรู้คิดจะทำสิ่งใดโดยมิใช่

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระเทววิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๕๒} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปัญญาเป็นหลักพิจารณาเพื่อความละเอียดในการบริหารงานในด้านต่างๆ และถ้าใช้หลักโยนิโสมนสิการย่อมเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา โดยมีหลักสำคัญดังนี้

โยนิโสมนสิการ เป็นวิธีการคิดในใจอย่างรอบคอบด้วยการนึกคิดเอาใส่ใจ ซึ่งการทำในใจโดยแบบคายนี มี ๔ ประการด้วยกัน

๑. อุบายมนสิการ คิดพิจารณาโดยอุบายอย่างมีวิธีโดยเข้าถึงความจริงให้สอดคล้องเข้าแนวกับสถานการณ์จริงทำให้รู้ภาพปัจจุบันของการบริหารงานทั้งหลาย
๒. ปณมสิการ คิดได้ต่อเนื่องเป็นลำดับมีขั้นตอนเป็นระเบียบตามแนวเหตุผลไม่ยุ่งเหยิงสับสน คิดเข้าสู่แนวทางข้อมูลทีวี่เคราะห์แล้วอย่างถูกต้อง
๓. การณมสิการ คิดค้นตามเหตุ และตามเหตุผล หรือคิดแบบสืบค้นตามแนวความสัมพันธ์สืบทอดตามเหตุปัจจัย แล้วพิจารณาสืบหาสาเหตุให้เข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา หรือแหล่งที่มาของปัญหาซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องมาตามลำดับ
๔. อุปาทกมนสิการ คิดให้เกิดผลใช้ความคิดให้เกิดผลที่พึงประสงค์ คิดอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการคิดการพิจารณาที่ทำให้ตกผลึกแล้วตัดสินใจ

มีอีกหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการตัดสินใจในการบริหารงาน คืออิทธิบาท ๔ ทางแห่งความสำเร็จ ข้อปฏิบัติ ให้บรรลุความสำเร็จด้วยดี และมีประสิทธิภาพนั่นเอง

๑. ฉันทะ พอใจในการบริหารงานและตัดสินใจสร้างความชอบในการทำงานขึ้น ความพอใจหรือแรงจูงใจนี้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ ถ้าได้ศึกษาให้รู้งานนั้นอย่างละเอียด รู้วิธีทำงาน และจุดหมายของงานนั้นเป็นอย่างดีแล้วก็ลงมือทำงานนั้นสำเร็จ

๒. วิริยะ เพียรขยันทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความศรัทธาและพอใจงานจึงสำเร็จได้ต้องสร้างความพอใจให้มาก เสริมแรงด้วยการสร้างวิริยะ แล้วมองเห็นความสำเร็จเป็นเพราะมีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น

๓. จิตตะ เอาใจใส่ในการบริหารงานนั้นเสมอ ควบคุมแล้วงานได้ทำไปแล้ว แค่นั้น ยังเหลือแค่นั้นจึงจะสำเร็จ ในการทำงานมีอุปสรรคหรือไม่อย่างไร หรืองานนั้นทำไป ได้อย่างดีใจจดจ่อจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพอใจและความขยัน ถ้ามีความพอใจมาก ความขยันมาก ความเอาใจใส่ก็มากตามเป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จของงานอย่างรวดเร็ว

๔. วิมังสา การใช้ปัญญาพิจารณาวิเคราะห์เหตุผลและวิธีการตัดสินใจในการบริหารงาน การตรวจตราเป็นผลของ การจดจ่อและเอาใจใส่ คือเมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่าการทำงานบกพร่อง หรือผิดวัตถุประสงค์ก็จัดการแก้ไข ความ บกพร่อง และทำงานให้ตรงวัตถุประสงค์ อีกอย่างหนึ่งก็พิจารณาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนงาน ที่ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลเป็นขั้นๆ อย่างเป็นผลที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือ ได้ผลไม่พึงปรารถนาก็จัดการแก้ไข

เสริมด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวข้องกับองค์การโดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่าต่อการบริหารงานเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสมัยใหม่ควรตระหนักถึง และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงาน อย่างยั่งยืนมั่นคง และทำให้สามารถรักษาความเป็น

มนุษย์ของตนไว้ได้ ผู้ที่ยึดถือหลักธรรมนี้จัดว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติของคนดี มีคุณสมบัติของความเป็นนักบริหาร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานในสถานศึกษา ดังนี้

๑. ัมมัญญตา คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒. อัตถัญญตา คือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์การว่าจะไปทางไหนเพื่อ ประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

๓. อัตตัญญตา คือ รู้ตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จัก พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย การบริหารงานที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๔. มัตตัญญตา คือ รู้จักประมาณ ต้องรู้จักขอบเขตความ พอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรใน การที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

๕. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา ทำงานให้ ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จัก การบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

๖. ปริสสัญญตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคม ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

๗. ปุคคลปรอปรัญญตา คือ รู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่าควรจะมีปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุกๆด้าน^{๕๔}

สรุป หลักธรรมคำสอนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารงานมีหลายหัวข้อ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหการบริหารงานและช่วยให้การประพฤติปฏิบัติตนตั้งมั่นอยู่ในความดี ซึ่งการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ในการพัฒนาการตัดสินใจได้แก่ หลักปาปนิกัธรรม ๓ ประการ มาช่วยให้การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ๑. จักขุมา มองการณ์ไกล เป็นผู้บริหารต้องรู้อนาคตว่าจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินการบริหารได้ ๒. วิฐโร บริหารงานได้อย่างเชี่ยวชาญ ผู้บริหารต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการบริหารงานต่างๆ ๓. นิสสยสัมปันโน การบริหารงานนั้นต้องอาศัยคนอื่นทำงานได้และเป็นผู้มีความสัมพันธ์ดี ที่สำคัญต้องนำหลักปัญญามี ๓ ประการ มาใช้ในการตัดสินใจดังนี้ ๑. สุตมยปัญญา มีความรู้ความเข้าใจ จาก

^{๕๔} พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การอ่านและการฟังบทพจนานุกรมศึกษาซ้ำแล้วซ้ำเล่า ๒.จินตตามยปัญญา โดยการคิดพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับแล้วจึงคิดใคร่ครวญ พินิจพิจารณาให้เกิดความเข้าใจ แล้วจึงตัดสินใจ ๓.ภาวนามยปัญญา มีความรู้ความเข้าใจจากการศึกษาข้อมูลต่างแล้วนำมาคิดพิจารณา ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างแยบคายด้วยโยนิโสมนสิการมี ๔ ประการด้วยกัน ๑.อุบายมนสิการ คิดพิจารณาโดยอุบายอย่างมีวิธีโดยเข้าถึงความจริง ๒.ปณณสิการ คิดได้ต่อเนื่องเป็นลำดับมีขั้นตอนเป็นระเบียบตามแนวเหตุผลไม่ยุ่งเหยิงสับสน ๓.การณมนสิการ คิดค้นตามเหตุ และตามเหตุผล ๔.อุปาทกมนสิการ คิดให้เกิดผลใช้ความคิดให้เกิดผลที่พึงประสงค์ เมื่อคิดได้อย่างถูกต้องแล้วเสริมด้วยหลักความสำเร็จคืออิทธิบาท ๔ ทางแห่งความสำเร็จ ข้อปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จด้วยดี และมีประสิทธิภาพนั่นเอง ๑. ฉันทะ พอใจในการบริหารงานและตัดสินใจสร้างความชอบในการทำงานขึ้น ๒. วิริยะ เพียรขยันทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความศรัทธาและพอใจงาน ๓. จิตตะ เอาใจใส่ในการบริหารงานนั้นเสมอ ๔. วิมังสา การใช้ปัญญาพิจารณาวิเคราะห์เหตุผลและวิธีการตัดสินใจในการบริหารงาน การตรวจตราเป็นผลของ การจดจ่อและเอาใจใส่ เมื่อคิดได้สำเร็จแล้วต้องประกอบด้วยความดีพร้อมด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ ดังนี้ ๑. ฉัมนัญญูตา คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน ๒. อัตถัญญูตา คือ ผู้บริหารที่จะต้องเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์กร ๓. อัตตัญญูตา คือ รู้ตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จัก พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ๔. มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ ต้องรู้จักขอบเขตความ พอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ๕. กาลัญญูตา คือ รู้จักเวลา ทำงานให้ ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ๖. ปริสัณญูตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคม ประเทศชาติ ๗. ปุคคลปโรปรัญญูตา คือ รู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ

ดังนั้น สรุปผลหลักธรรมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงพุทธได้แก่ หลักอริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ดังนี้ ๑. ทุภักซ์ การกำหนดปัญหา การกำหนดรู้ถึงปัญหา เป็นการวิเคราะห์ปัญหา ๒. สมุทัย ที่มาของปัญหา คือการศึกษาวิเคราะห์ที่มาของปัญหา ต้นเหตุของปัญหา ๓. นิโรธ กำหนดเป้าหมาย คือการกำหนดเป้าประสงค์ อย่างเป็นระบบ มีการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบอย่างรอบคอบ ๔. มรรค การดำเนินการ คือการวิเคราะห์ทางเลือก วิธีดำเนินการ อย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน

๔.๒.๓. ผลการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการในการพัฒนาการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ผลการนำพุทธธรรมคืออริยสัจ ๔ ประการ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ มาประยุกต์เข้ากับการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการพัฒนาการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร พบว่า

๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย หากนำพุทธธรรม อริยสัจ ๔ ได้แก่ ทุกข์^{๕๕} คือจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาอาจมองเห็นได้ชัดและไม่ชัดเจน การพิจารณาให้มองว่าอะไรต้องแก้ไข หรือ ควรจะแก้ไข มากน้อย แค่นั้นนั่นคือสิ่งที่ต้องจัดการปัญหานั้นเองและต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความเป็นจริง ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน สำหรับปัญหา ประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การที่คุณภาพการศึกษา ดังนั้นในขั้นตอนแรกแห่งการดับทุกข์อย่างมีเหตุและผล คือ เราต้องคุมสติให้ดี เข้าใจตามหลักความจริงว่า “ทุกข์ ย่อมเกิดขึ้นได้” เราต้องทำใจยอมรับมันอย่างตรงไปตรงมา ถ้าเผชิญหน้ากับปัญหา ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ถือเป็นขั้นตอนแรกแห่งการดับทุกข์ตามหลักอริยสัจ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ต้องใช้สติยอมรับว่า ทุกข์คือเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) ในขั้นนี้ต้องอาศัยการรวบรวมข้อเท็จจริงให้ได้มากที่สุดเพื่อนำมาค้นหาสาเหตุของปัญหาซึ่งก็คือ “สมุทัย” ในความหมายของอริยสัจเมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและตั้งสมมุติฐานผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการจัดการการสอน จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ การกำหนดเหตุแห่งทุกข์เพื่อกำจัด หมายถึง เหตุที่ทำให้เกิดทุกข์ คือ เป็นสิ่งเริ่มต้นที่ทำให้เกิดทุกข์ ทุกข์ที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป แต่สาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดทุกข์ ก็คือ ตัณหา หรือความอยาก ความต้องการ ถ้ามีเงื่อนไขการสร้างระบบควบคุมและประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ทางเลือกของการแก้ไขประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำก็ควรถูกตัดทิ้งไป^{๕๖}

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไปได้แก่การมองหาแนวทางที่จะแก้ปัญหาก็คือ “นิโรธ” ของอริยสัจ นั่นเอง สร้างทางเลือกหลายๆทางเอาประเด็นปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมดมา หาคำตอบ และระดมแนวทางแก้ปัญหามาโดยสร้างคำตอบออกมาหลายๆแนวทางที่เป็นไปได้ โดยการสร้าง Decision tree เพื่อให้เห็นหลายๆแนวทางแล้ว

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

เลือกแนวทางที่ดีที่สุด ขั้นตอน และ เก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทดลองเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานและเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลง หรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่สถาบันการศึกษาประสบปัญหาประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) เพิ่มทักษะการเรียนรู้ ๒) จัดการสอนสาระการเรียนรู้ ๘ สาระเพิ่มขึ้นโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนครู หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๗}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เปรียบได้กับ “มรรค” หนทางแห่งการดับทุกข์ หรือ ปัญหา ในอริยสัจ ทบทวนทางเลือก วิเคราะห์ความเสี่ยงนำแต่ละคำตอบมาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ ที่อาจเบี่ยงเบนผลลัพธ์วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล (ขั้นมรรค) คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา เช่น ถ้าเพิ่มเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนมีการเรียนการสอนเพื่อขึ้น ลดจำนวนกิจกรรมลงภายในปีการศึกษานี้ โดยมีข้อจำกัดด้านนักเรียนมีความสุขกับการศึกษา ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนเรียนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งต้องทำให้ครูมีเวลาที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุน อย่างไรก็ตาม ทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากับการลดลงของขวัญกำลังใจของครู โดยมีความรอบรู้เข้าใจและรู้แจ้ง ในงานวิชาการต่าง ๆ^{๕๘}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขั้นมรรค คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด กำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนทรัพยากรที่ใช้เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลัง

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

น้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบ ประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน ^{๕๙}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) ขั้นวิเคราะห์ ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นมรรค) คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และ สรุป วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเหมือนจริง (Simulation) เมื่อ ผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึง ตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ^{๖๐}

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ เป็นขั้นสรุปผลซึ่งสอดคล้องกับ (ขั้นมรรค) คือ การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการ ประเมินผล ในการบริหารงานวิชาการเช่น ๑. งานวางแผนงานวิชาการ ๒. งานจัดการเรียนการ สอน ๓. การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน ๔. การประเมินผลการ จัดการงานวิชาการ เป็นต้น ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องมีส่วนในการบริหารงานด้านนี้อย่าง ทันท่วงที และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด ^{๖๑}

๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่าง มาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของ กระบวนการตัดสินใจ ในการใช้หลักพุทธธรรมมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ โดยประยุกต์หลักอริยสัจ ๔ อันได้แก่ ทุกข์ ^{๖๒} การกำหนดให้รู้จักสภาพปัญหา เมื่อเกิดทุกข์เราต้องไม่ประมาท และต้องพร้อมที่

^{๕๙} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๖๐} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่าย บริหาร

จะเผชิญกับความเป็นจริง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาของโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรทบทวน "อาการ" และ "ต้นเหตุ" ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ โดยมองหลายๆมุมที่เป็นไปได้ ขั้นตอนนี้ควรทำในรูปแบบระดมสมอง เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย และการระบุปัญหาที่สามารถครอบคลุมการแก้ไขให้เบ็ดเสร็จที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน เช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ เข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องมีเหตุผลแล้วนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำรวดเร็ว

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานการศึกษา โดยพิจารณาหลักพุทธธรรมคือ สมุทัย หมายถึง การกำหนดเหตุแห่งทุกข์เพื่อกำจัดหมายถึงเหตุที่ทำให้เกิดทุกข์คือเป็นสิ่งที่เริ่มต้นที่ทำให้เกิดทุกข์ ทุกข์ที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุที่แตกต่างกันออกไปแต่สาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดทุกข์ ก็คือตัณหาหรือ ความอยาก ความต้องการ ได้แก่ ไม่อยากให้ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนเกิดปัญหา รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบทางเลือกของการแก้ไขก็ควรถูกตัดทิ้งไป^{๖๓}

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ได้แก่การมองหาแนวทางที่จะแก้ปัญหา ก็คือ "นิโรธ" ของอริยสัจ นั่นเอง สร้างทางเลือกหลายๆทาง เอาประเด็นปัญหา ที่เป็นไปได้ ทั้งหมดมา หาคำตอบ และระดมแนวทางแก้ปัญหาโดยสร้างคำตอบออกมาหลายๆแนวทางที่เป็นไปได้ โดยการสร้าง Decision tree เพื่อให้เห็นหลายๆแนวทางแล้วเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีมณี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เกี่ยวกับการใช้จ่ายและ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือ จัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหมั่นตรวจสอบการ ใช้งบประมาณอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วย ให้เราสามารถวางแผนทางการเงินได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น^{๖๔}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) วิเคราะห์ผลที่ตามมา ของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเหมือนจริง (Simulation) การประเมินทางเลือกเปรียบได้กับ "มรรค" หนทางแห่งการดับทุกข์ หรือ ปัญหา ในอริยสัจ ทบทวนทางเลือก วิเคราะห์ความเสี่ยงนำแต่ ละคำตอบมาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่อาจเบี่ยงเบนผลลัพธ์เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำ การพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่าง รอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล ต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนมีการเรียนการสอน เพื่อขึ้น ลดจำนวนกิจกรรมลง ภายในภายในปีการศึกษานี้ โดยมีข้อจำกัดด้านนักเรียนมีความสุขกับ การศึกษา ทางเลือกอีกทางหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนเรียนพิเศษในโรงเรียน ซึ่ง ต้องทำให้ครูมีเวลาที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่ อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการจัดบัญชีอย่างเป็นระบบ ได้แก่โปรแกรมสำเร็จรูปมาลงบัญชีหรือการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะ ช่วยให้แก้ปัญหาได้ เป็นต้น^{๖๕}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) จัดวางวิธีการ ดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ขั้นมรรค) ด้วยการกำหนดวิธีการ แผนการ รายการที่ต้องปฏิบัติเพื่อ ความสำเร็จในการแก้ปัญหาเมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ขั้น วิเคราะห์ข้อมูล คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหา มากที่สุด กำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้ง หนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลัง น้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบ ประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน จะต้อง

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และวิทยาเขตพุทธโฆษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จัดลำดับการใช้จ่ายงบประมาณ และศึกษาวิธีการที่จะจัดการงบประมาณให้รัดกุม ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายโดยรวมทั้งหมดของงาน และค้นหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหล่านั้น^{๖๖}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นบรรค) คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเสมือนจริง (Simulation) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดกฎระเบียบวิธี รวมทั้งนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๗}

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจซึ่งเป็นขั้นสรุปผล (ขั้นบรรค) คือ การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงลงภายใต้ปีงบประมาณนั้น และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ๑. งานจัดตั้งงบประมาณ ๒. งานจัดสรรงบประมาณ ๓. งานการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมาช่วยในการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้ซึ่งเป็นขั้นที่ตกผลึกและตัดสินใจปฏิบัติงาน^{๖๘}

๓) การบริหารงานบุคคล

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ ทุกข์^{๖๙} เป็นตัวปัญหาในฐานะที่เป็นสภาพบีบคั้นขัดขวางจิตใจและร่างกาย เมื่อปัญหาเกิดขึ้น เราจะต้องกำหนดรู้ให้ได้ว่าปัญหานั้นคืออะไรมีสภาพเช่น

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๖๘} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๖๙} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

ไรดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน และผู้บริหรขาดการตัดสินใจในการให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้ เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การบริหารงานบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริง โดยการประเมินผลเพื่อสร้างมาตรฐานของคุณภาพของบุคลากรจึงต้องมีการประเมินงานบุคคลและผู้ที่มีส่วนงานนั้นจริงๆ เพื่อการรับรู้ที่จะเข้าถึงวิธีคิดและแก้ปัญหาของงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการอบรมให้ความรู้กับผู้ประเมินเพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานการณ์ศึกษา วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ สมุทัย เป็นขั้นตอนของการพยายามแสวงหาว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่แท้จริงมาจากอะไร ซึ่งปัญหาทุกปัญหาย่อมมีสาเหตุด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่บางทีเราไม่สามารถหาสาเหตุของปัญหา นั้นได้ เราจึงแก้ปัญหานั้นไม่สำเร็จ การจะแก้ปัญหาได้สำเร็จอย่างเด็ดขาด ก็ต้องแก้ที่ต้นเหตุ มิใช่แก้ที่ตัวปัญหา ด้วยเหตุนี้สาเหตุของปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ต้องละ หรือ กำจัดโดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการการบริหารบุคลากรการศึกษา จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรทางเลือกของการแก้ไข ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน^{๗๐}

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี เรียกว่าอริยสัจ ๔ คือนิโรธ เป็นขั้นตอนกำหนดเป้าหมาย คือความหมดสิ้นปัญหา พร้อมกันนั้น ก็กำหนดกรรมวิธี ในการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ แนวทาง วิธีการ และขั้นตอน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ตามที่วางไว้ อย่างถูกต้อง นิโรธหรือความหมดสิ้นปัญหา จึงจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า เป็นความหมดสิ้นปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด เช่น กรณีที่สถานบันการศึกษาประสบปัญหาประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ดังนี้ ๑) เพิ่มทักษะการเรียนรู้ ๒) จัดการสอนสาระการเรียนรู้ ๘ สาระเพิ่มขึ้นโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนครู หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่ง

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีมณี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๑}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ มรรค เป็นขั้นลงมือปฏิบัติตามกรรมวิธี ตามที่ได้วางไว้ กรรมวิธีหรือวิถีทาง เพื่อวิเคราะห์หาเลือกที่จะนำไปสู่ความหมดสิ้นปัญหาอย่างแท้จริง จึงจะสามารถถึงความดับปัญหาได้ เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มทักษะการจัดอบรมสัมมนาการเรียนรู้ด้านบริหารงานบุคคล โดยมีข้อจำกัดด้านบุคลากรการศึกษา อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ เพิ่มค่าใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้^{๗๒}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง) วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ มรรค จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ขั้นมรรค) ด้วยการกำหนดวิธีการ แผนการ รายการที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาเมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน^{๗๓}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ มรรค การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปผล พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเสมือนจริง (Simulation) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

^{๗๒} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๗๓} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี และนโยบายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ^{๗๔}

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ มรรค ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล (ขั้นมรรค) คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การออกแบบและวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การบรรจุบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรม และพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การใช้วินัยและหลักพุทธธรรมมาสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

๔) การบริหารงานทั่วไป

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ในขั้นตอนแรกแห่งการดับทุกข์อย่างมีเหตุและผล คือ เราต้องคุมสติให้ดี เข้าใจตามหลักความจริงว่า “ทุกข์ ย่อมเกิดขึ้นได้” เราต้องทำใจยอมรับมันอย่างตรงไปตรงมา ถ้าเผชิญหน้ากับปัญหา ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ถือเป็นขั้นตอนแรกแห่งการดับทุกข์ตามหลักอริยสัจ ได้แก่ ทุกข์ ^{๗๕} คือการกำหนดให้รู้จักสภาพปัญหาหมายถึงความไม่สบายกายความไม่สบายใจ อันเนื่องมาจากสภาวะที่ทนได้ยากคือ เป็นสภาวะที่บีบคั้นจิตใจ ความขัดแย้ง การขาดความเที่ยงแท้การพลัดพรากจากสิ่งที่รัก ความไม่สมปรารถนา เมื่อเกิดทุกข์เราต้องไม่ประมาท และต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความเป็นจริง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน เช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานอำนวยการและการซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณของโรงเรียนเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ได้แก่ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี กำกับ ติดตาม และ

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษ วิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

ประเมินผล ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการค้นหาสาเหตุของปัญหาแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานการศึกษา วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ สมุทัย เป็นขั้นตอนของการพยายามแสวงหาว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่แท้จริงมาจากอะไร ซึ่งปัญหาทุกปัญหาย่อมมีสาเหตุด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่บางทีเราไม่สามารถหาสาเหตุของปัญหา นั้นได้ เราจึงแก้ปัญหาที่นั้นไม่สำเร็จ การจะแก้ปัญหาได้สำเร็จอย่างเด็ดขาด ก็ต้องแก้ที่ต้นเหตุ มิใช่แก้ที่ตัวปัญหา ด้วยเหตุนี้สาเหตุของปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ต้องละ หรือ กำจัดโดย เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค กำกับ ติดตาม และประเมินผล สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้^{๗๖}

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไปเป็นวิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ คือนิโรธ เป็นขั้นตอนกำหนดเป้าหมาย คือความหมดสิ้นปัญหา พร้อมกันนั้น ก็กำหนดกรรมวิธี ในการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่แนวทาง วิธีการ และขั้นตอน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ตามที่วางไว้ อย่างถูกต้อง นิโรธหรือความหมดสิ้นปัญหา จึงจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า เป็นความหมดสิ้นปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่าง ผู้บริหารขาดการตัดสินใจ เช่น การจัดทำแผนพัฒนางาน/โครงการ แผนปฏิบัติงาน การประเมินผลและสรุปรายงานผลปฏิบัติราชการประจำปี การวางแผน จัดซื้อ จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นในการซ่อมแซมอาคารสถานที่ สาธารณูปโภคและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ชำรุด โดยประสานงานกับพัสดุโรงเรียน เพื่อรวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสมและทันสมัยที่จะบ่งบอกถึงสภาพปัญหา ความต้องการของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค กำกับ ติดตาม และประเมินผลหรือ หรือ ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่ง

^{๗๖} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร

อาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๗}

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเหมือนจริง (Simulation) การประเมินทางเลือกเปรียบได้กับ "มรรค" หนทางแห่งการดับทุกข์ หรือ ปัญหา ในอริยสัจ ทบทวนทางเลือก วิเคราะห์ความเสี่ยงนำแต่ละคำตอบมาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่อาจเป็นผลลัพธ์เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา^{๗๘}

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ทำการเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด กำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนทรัพยากรที่ใช้ เป็นวิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้ เรียกว่า อริยสัจ ๔ คือมรรค เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด เช่น การจัดทำแผนพัฒนางาน แผนปฏิบัติการการปฏิทินปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและเกณฑ์ประเมินมาตรฐานและการปฏิรูปการศึกษา และกำกับ ตรวจสอบดูแลงาน/โครงการ ให้เกิดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอมเพื่อจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด^{๗๙}

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ มรรค การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเหมือนจริง (Simulation) เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่

^{๗๗} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีมณี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๗๘} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีมณี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๗๙} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษวิทยาเขตพุทธโฆษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดหลักในการ ประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมุ่งส่งเสริมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลักโดยเน้นความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๘๐}

ขั้นที่ ๗ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ วิธีการแก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนาดังกล่าวนี้นี้ เรียกว่าอริยสัจ ๔ ได้แก่ มรรค คือบทสรุป วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจโดยทำแบบทดสอบเหมือนจริง (Simulation) ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยเชื่อมโยงถึงงานด้านอื่นๆ ให้สามารถ ดำเนินไปได้ และเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในงานบริหารสถานศึกษา^{๘๑}

^{๘๐} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษวิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๘๑} สัมภาษณ์ พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และอาจารย์พิเศษวิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สรุป ผลการนำพุทธธรรมคืออริยสัจ ๔ ประการ และโยนิโสมนสิการ มาประยุกต์เข้ากับการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการพัฒนาการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร พบว่า

ตารางที่ ๔.๗ ผลการนำพุทธธรรมคืออริยสัจ ๔ ประการ และโยนิโสมนสิการ มาประยุกต์เข้ากับการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการพัฒนาการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานครดังนี้

การตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน	หลักพุทธธรรม	การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร
ด้านบริหารงานวิชาการ		
๑). การระบุปัญหา	อริยสัจ ๔ ทุกข์ เสริมด้วย โยนิโสมนสิการ	ผู้บริหารแยกแยะระบุปัญหา เช่น การประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือ การประเมินผลการสอนของครูต่ำ ดังนั้นในขั้นตอนแรก คือ ระบุปัญหา
๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย	อริยสัจ ๔ สมุทัย เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ	รวบรวมข้อเท็จจริงนำมาค้นหาสาเหตุของปัญหาซึ่งทำให้แคลงได้ การกำหนดเหตุแห่งทุกข์คือ ได้ข้อจำกัดของปัจจัยที่เป็นปัญหา คือ รู้ที่มาของปัญหา
๓). การพัฒนาทางเลือก	อริยสัจ ๔ นิโรธ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ	โดยพัฒนาทางเลือกเป็น ขั้นตอนทดลอง และเก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) คือ การกำหนดการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา เช่น ผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) เพิ่มทักษะการเรียนรู้ ๒) จัดการสอนสาระการเรียนรู้ ๘ สาระเพิ่มขึ้นโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนครู

๔). การวิเคราะห์ทางเลือก	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล เช่น ถ้าเพิ่มเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนมีการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ลดจำนวนกิจกรรมลง ภายในปีการศึกษา นี้ โดยมีข้อจำกัดด้านนักเรียนมีความสุขกับการศึกษา ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนเรียนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งต้องทำให้ครูมีเวลาที่เพิ่มขึ้น
๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด
๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นมรรค) คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปวิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ
๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติ และสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน

การตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน	หลักพุทธธรรม	การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร
ด้านบริหารงานงบประมาณ		
๑). การระบุปัญหา	อริยสัจ ๔ ทุกข์ เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ผู้บริหารระบุปัญหา เช่น เช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มี ดังนั้นในขั้นตอน

		แรก คือ รู้ปัญหา
๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย	อริยสัจ ๔ สมุทัย เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหาร ควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มี ความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบ คลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มี ความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
๓). การพัฒนาทางเลือก	อริยสัจ ๔ นิโรธ เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	พัฒนาทางเลือกเป็น ขั้นตอนทดลอง และ เก็บ ข้อมูล (ขั้นนิโรธ) การกำหนดการพัฒนา ทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือ ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมิน วางแผนการเงินของโรงเรียน มีการ คาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ในการ พัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความ คิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษา
๔). การวิเคราะห์ทางเลือก	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสรุป ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะ เกิดผล เช่น เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการ จัดบัญชีอย่างเป็นระบบ ได้แก่โปรแกรม สำเร็จรูปมาลงบัญชีหรือการจัดทำ งบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้
๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขั้นมรรค คือ โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละ ทางเลือกนำมาผสมผสานกัน จะต้อง จัดลำดับการใช้จ่ายงบประมาณ และ ศึกษาวิธีการที่จะจัดการงบประมาณให้

		รัดกุม
๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและ สรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นมรรค) คือ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของ การตัดสินใจโดยระบุถึงตารางเวลาการ ดำเนินงานงบประมาณ
๗). การสร้างระบบควบคุมและ ประเมินผล	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติ และสร้างระบบการควบคุมและการ ประเมินผล พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น ๑. งานจัดตั้งงบประมาณ ๒. งาน จัดสรรงบประมาณ ๓. งานการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้ จ่ายงบประมาณ เป็นต้น

การตัดสินใจตามทฤษฎี พลังเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน	หลักพุทธธรรม	การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขต กรุงเทพมหานคร
ด้านบริหารงานบุคคล		
๑). การระบุปัญหา	อริยสัจ ๔ ทุกข์ เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ผู้บริหารระบุปัญหา ขาดการตัดสินใจใน การให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้ เช่น การลา ศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา เป็นอาการแสดง ดังนั้นในขั้นตอนแรก คือ รู้ปัญหา
๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย	อริยสัจ ๔ สมุทัย เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหาร ควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจใน การจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน
๓). การพัฒนาทางเลือก	อริยสัจ ๔ นิโรธ	พัฒนาทางเลือกเป็น ขั้นตอนทดลอง และ เก็บ

	เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ข้อมูล (ชั้นนิโรธ) การกำหนดการพัฒนา ทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น กรณี ที่สถานบันการศึกษาประสบปัญหา ประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือ การประเมินผลการสอนของครูต่ำ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ในการ พัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความ คิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษา
๔). การวิเคราะห์ทางเลือก	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสรุป ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะ เกิดผล เช่น ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มทักษะการ จัดอบรมสัมมนา การเรียนรู้ด้าน บริหารงานบุคคล โดยมีข้อจำกัดด้าน บุคลากรการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหา ได้
๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหา ที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหา ที่สุด
๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและ สรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นมรรค) คือ ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี และ นโยบายในการพัฒนาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์ความ จำเป็นและความต้องการในการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา
๗). การสร้างระบบควบคุมและ ประเมินผล	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติ และสร้างระบบการควบคุมและการ ประเมินผล คือการใช้วินัยและอริยสัจ ๔ ขั้นมรรค มาสร้างระบบการควบคุมและ การประเมินผล พร้อมสำหรับการ

		ปฏิบัติงาน
--	--	------------

การตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน	หลักพุทธธรรม	การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขต กรุงเทพมหานคร
ด้านบริหารงานทั่วไป		
๑). การระบุปัญหา	อริยสัจ ๔ ทุกข์ เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ผู้บริหารระบุปัญหา เช่น ขาดการ ตัดสินใจตัวอย่าง ผู้บริหารขาดการ ตัดสินใจ เช่น การจัดทำแผนพัฒนางาน/ โครงการ แผนปฏิบัติงาน การประเมินผล และสรุปรายงานผลปฏิบัติราชการ ประจำปี การวางแผน จัดซื้อ จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นในการซ่อมแซมอาคาร สถานที่ สาธารณูปโภคและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ความสะดวกที่ชำรุด โดยประสานงานกับ พัสดุโรงเรียน และปัญหาที่ต้องแก้ไข ได้แก่ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบาย ที่ดี กำกับ ติดตาม และประเมินผล ดังนั้น ในขั้นตอนแรก คือ ระบุปัญหา
๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย	อริยสัจ ๔ สมุทัย เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหาร ควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจใช้ ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มี ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
๓). การพัฒนาทางเลือก	อริยสัจ ๔ นิโรธ เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	พัฒนาทางเลือกเป็น ขั้นตอนทดลอง และ เก็บ ข้อมูล (ขั้นนิโรธ) การกำหนดการพัฒนา ทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณา ทางเลือกดังนี้ เป็นนักวางแผนและกำหนด นโยบาย ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก

		ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา
๔). การวิเคราะห์ทางเลือก	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล ตัวอย่างเช่น ซ่อมแซมอาคารสถานที่ของโรงเรียน เป็นทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่อง
๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขั้นมรรค คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด
๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นมรรค) คือ ผู้บริหารกำหนดระเบียบวิธี และนโยบายในการพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมุ่งส่งเสริมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล	อริยสัจ ๔ มรรค เสริมด้วย โยนิโส มนสิการ	การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือการใช้หลักอริยสัจ ๔ ขั้นมรรคสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล พร้อมสำหรับการบริหารงานทั่วไป

๔.๒.๗ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ

๑. การตัดสินใจให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมโดยมุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการ

เรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เป็นงานที่สำคัญและตัดสินใจยากที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร ภารกิจหลักของสถานศึกษา “การจัดการเรียนการสอน” งานวิชาการถือเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด

๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

๑. การตัดสินใจดำเนินการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันท่วงทีและเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนานักเรียน การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริจาคมาใช้ในการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

๓. ด้านบริหารงานบุคคล

๑. การตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา การพัฒนาและดำรง รักษาและการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การวางแผน การวางแผน ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

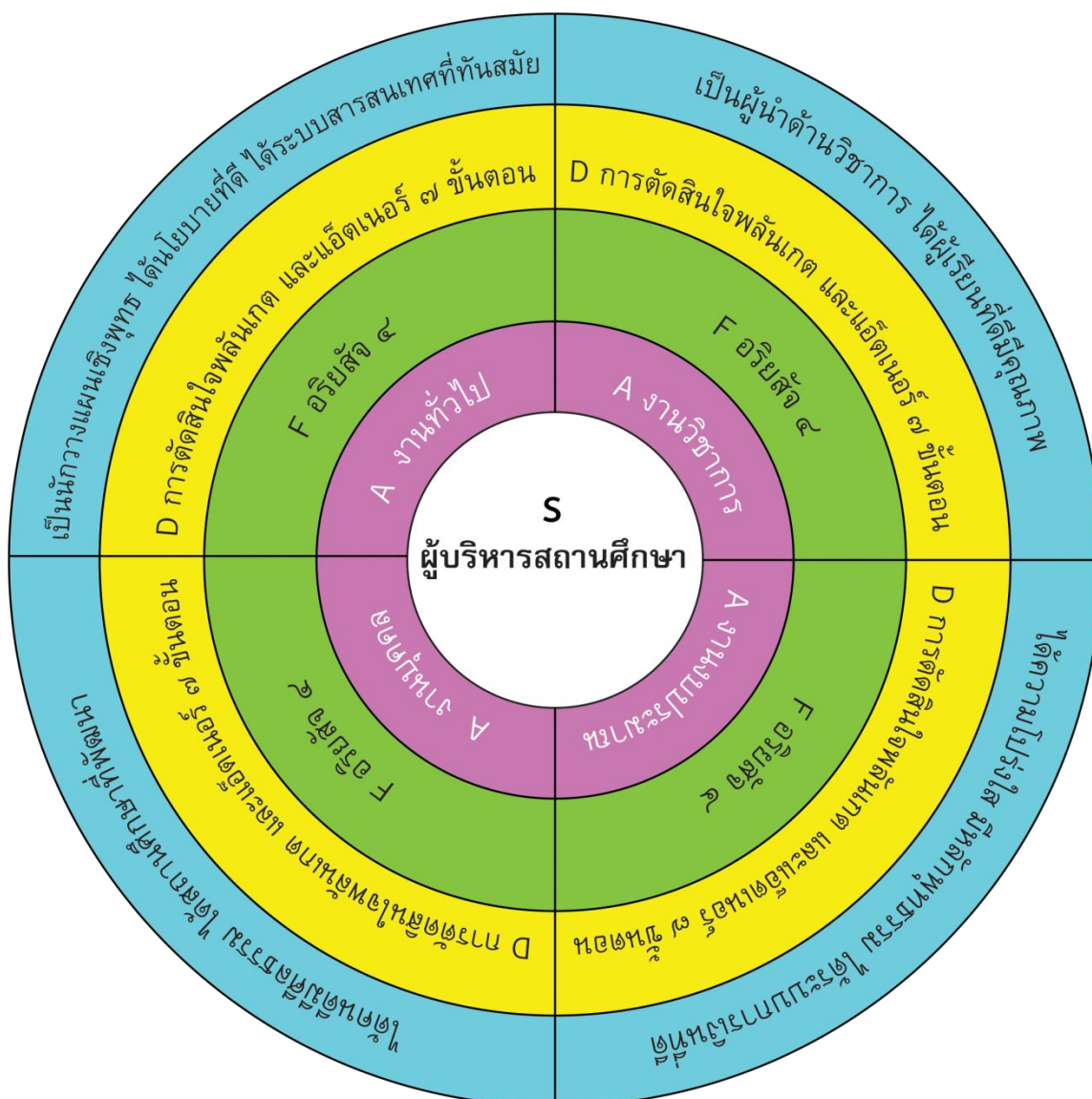
๔. ด้านบริหารงานทั่วไป

๑. การตัดสินใจในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และมีวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ แต่จะมีผู้บริหารสักกี่คนที่จะสามารถปฏิบัติได้นั้นได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องพบกับข้อจำกัดและทำให้ตัดสินใจ “เขว” ไปบ้าง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ชัดว่าการตัดสินใจที่ตัดสินใจเป็นเรื่องที่ยากที่จะทำได้ตลอดเวลา^{๘๒} แต่ก็ไม่เกินความสามารถ ถ้าจะทำผู้บริหารในสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ดีและกลัวที่จะตัดสินใจผิดพลาด เพราะการตัดสินใจที่ไม่ดีจะส่งผลกระทบมาในวงกว้างและการตัดสินใจที่ผิดพลาดหมายถึงความรับผิดชอบความเสียหายที่จะตามมา

๔.๒.๔ ผลการพัฒนาแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร (ฉบับร่าง)

ผลการพัฒนาแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร เรียกโดยย่อว่า SFDF MODEL (ฉบับร่าง) ดังนี้

^{๘๒} ดร.มนพมณตรี สกฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



จากภาพที่ ๔.๑ ผลพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร (ฉบับร่าง)

จากแผนภาพ ๔.๑ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร (ฉบับร่าง) ออกเป็น
๔ ด้าน หรือ เรียกโดยย่อว่า SFDF MODEL สามารถอธิบายได้ว่า

๑. School Director (S) ผู้บริหารสถานศึกษา
๒. Four aspects of education(F) คือ งานทั้ง ๔ ด้าน ของสถานศึกษา

๓. Decision (D) คือ การตัดสินใจ

๔. Four Noble Truths (F) คือ หลักอริยสัจ ๔

จากนั้นจึงได้นำไปเป็นแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสนทนา ประกอบ ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านการศึกษาวิจัยทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๓ รูป/คน ๒) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เชิงพุทธบูรณาการ สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๕ รูป/คน และ ๓) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๒ คน รวม ๙ รูป/คน ณ ห้องประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คุชฌีบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา โชนสี ห้อง ๕๐๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในวันพุธที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๐.๐๐ น. โดยผลสรุปการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามในการสนทนากลุ่มดังนี้

๑. รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมหรือไม่ หรือควรปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลอย่างไรบ้าง

ผลสรุปการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสนทนาให้ความเห็นไว้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร เห็นด้วยในหลักการ ในรูปวงกลม แต่จริง ๆ แล้วท่านต้องเขียนออกมาให้ได้ รูปแบบนี้มีหน้าตาอย่างไรในเรื่องการตัดสินใจเชิงพุทธ ผู้บริหารจะได้ใช้ได้ถูก ๑ ๒ ๓ ๔ ๕ ทำอย่างไร ถ้าออกมาหน้าตาจะต้องได้รูปแบบลักษณะบูรณาการ สังเกตและบูรณาการอริยสัจ ๔ บูรณาการของการตัดสินใจของคนนั้นคนนี้แล้วมาเป็นของเราถึงจะเป็นรูปแบบของพระอาจารย์ในเรื่องของการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในกรุงเทพมหานคร^{๘๓}

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร ประเด็นเนื้อหาสามารถเดินต่อไปได้ แต่ที่นี้มันมีปัญหาทุกท่านไม่เข้าใจ มันอยู่ตรงที่ฉบับร่าง อยู่ที่ไหน พอฉบับร่างครบถ้วนสมบูรณ์จะบอกได้ชัดเจนเลยว่า วงกลมของท่านมันมีความสามารถในด้านอะไร ถ้าหากดำเนินการต่อก็จะทำให้เราได้รู้จักผู้บริหารสถานศึกษาเชิงพุทธได้อย่างดีเลย แล้วอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ ความสมบูรณ์มันจะมากยิ่งขึ้นถ้าหากว่าดำเนินการตาม แต่ว่าขอให้ไปปรับเกี่ยวกับเรื่องของอ้างอิงอิงเอามาอ้างอิงตั้งแต่ปี ๒๕๑๙ อย่างน้อยขอให้ได้ปี ๔๐ ขึ้นมาได้ให้ติดตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพยายามหน่อยหนึ่ง ยกเอาสำหรับผู้บริหารมาไว้ แยกด้วยว่าอันไหนงานในประเทศ งานต่างประเทศ อันไหนเกี่ยวข้องโดยตรงก็มาไว้อันดับหน้า ถ้าทำได้ตามนี้หนังสือพิมพ์คำขวัญวิจัยดีเด่นได้ แล้วอีกประการหนึ่งอัน

^{๘๓} ดร.อจธรา คหิณฑพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดลาดตระโง

สุดท้าย ภาษาอังกฤษภาษาไทยถ้าหากว่าไปปรึกษาที่ปรึกษาทั้งสองท่านแล้วยังไม่เข้าใจ นิมนต์มาหาผม แล้วก็ประวัติผู้วิจัยต้องแบบนี้ ไม่ใช่ไปทำ ๒ – ๓ ข้อยังไม่รู้เลยว่าใครเป็นใคร^{๘๔}

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยทำหมดแล้วรายละเอียดเพียงแต่ไปปรับคำพูดวิธีเขียนตรงนี้ และความเป็นมาสถิติที่ว่าก่อนที่จะถึงปัญหาสถิติหน้า ๔ หน้าจะเป็นของมัธยมแต่ท่านไปเอาของประถม มาอ้างอิงมันไม่เกี่ยวนี้แค่แนะนำถ้าเป็นไปได้^{๘๕}

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร เห็นด้วยว่า หลักสัปปุริสธรรม เป็นธรรมที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ แต่ว่าอริยสัจ ๔ น่าจะเป็นการทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วก็หาวิธีออกของปัญหา ท่านก็ต้องยึดองค์ประกอบที่ว่ามารูปแบบมีองค์ประกอบอะไรๆ ตอนสุดท้าย วงรอบ ๆ นอก การตัดสินใจในงานวิชาการส่งผลทำให้ได้เป็นผู้นำทางวิชาการได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ ดิฉันว่าก็ไม่เสมอไป การตัดสินใจงานบุคคลทำให้ได้คนดีมีศีลธรรมได้สถานศึกษาที่พัฒนา การตัดสินใจงานบุคคลจะทำให้ได้มีคนดีมีศีลธรรมใหม่ เพราะฉะนั้นวงนอกของท่านมันไม่ถูก ทั้ง ๔ ส่วน แต่เป็นคำถามตั้งแต่แรกแล้วว่า งานผู้บริหารสถานศึกษาท่านแบ่งเป็น ๔ ส่วน งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไป อะไรที่ไม่อยู่ใน ๓ งาน ก็จับใส่งานทั่วไป ซึ่งมันก็ไม่รู้ว่า ๔ กรอบนี้มาจากทฤษฎีอะไร จะยึดอะไร เพราะจริง ๆ ไม่ใช่ ๔ ถ้าท่านมีทฤษฎีไหนยึดทฤษฎีหนึ่ง ว่างานบริหารสถานศึกษาเขาแบ่งเป็น ๔ งานได้แบบนี้ก็ว่ามา คือยังอ่านไม่ทัน ถ้ามีก็จะยอม แต่ถ้าไม่มีท่านก็ต้องเอางานสถานการศึกษาที่เกิดขึ้นจริงกันแน่ แล้วรูปแบบเกิดขึ้นเนี่ย เราอาจจะไม่ต้องอ่านหน้า ๑๙๙ เมื่อเราเห็นรูปแบบเราน่าจะพอเดาหรือว่าเข้าใจรูปแบบได้ไม่ต้องไปรออ่านรายละเอียดเสมอไป หวังว่าหน้า ๑๙๘ ไปท่านจะได้ปรับตามนี้^{๘๖}

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร สิ่งที่ท่านจะต้องไปทำให้มันชัดเจน สภาพเดิมประสิทธิภาพในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ท่านบอกว่าต้องการพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีกก็เลยใช้หลักของการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน บวกกับอริยสัจเข้ามา ตรงนี้ยังมีปัญหาอยู่นิดหน่อย ท่านต้องบอกวิธีการพัฒนา โดยหลักการ # หลักการเพื่อนำไปใช้พัฒนา ตรงนี้ได้วิธีการ ท่านจะตอบเป็นรูปแบบหรือวิธีการ ตอนได้วิธีการนำมาฟอร์มให้เป็นรูปแบบให้ได้เป็นรูปแบบที่มีองค์ประกอบอะไรยังไงอย่างที่ว่าอาจารย์คอมเมนต์ไป และมีการรับรองวิธีการ ต้องมีวิธีการรับว่าใช้ได้ไม่ได้ ตรงนี้ไปรับรองวิธีการรับรองรูปแบบ ประเด็นต่อมาตรงบูรณาการ ท่านใช้หลักการเหมือนกันเลย รายละเอียดหน่อย อาจจะคุยว่าทำไมนำการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอนมาใช้ แต่อะไรที่จะส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจ ตรงนี้มีคุณภาพ เพราะฉะนั้นจะต้องตรงกับที่อาจารย์พูดว่าต้องใช้หลักโยนิโสใหม่ ท่านเสนอมาหลายหลักมากเลย ๗ หลักด้วยกันที่นำมาเสนอ ต้องดูว่าผลที่มันเกิดที่เอาอริยสัจที่มาสืบในแต่ละด้าน มันได้ผลผลิตเป็นอะไร เป็นผู้บริหารที่มีตัดสินใจดีใช้ใหม่ วิธีทำใช้ได้ ท่านต้องทำให้ตรงคำจำกัดความดู

^{๘๔} รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม.(พุทธบริหารการศึกษา) วังน้อย

^{๘๕} ดร.บุญเชิด ขำนิศาตร์ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)

^{๘๖} ดร.บรรเจอดพร สู่แสนสุข รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการ

รายละเอียดตรงนี้ไปทำให้ดี แล้วก็ลงไปดูใหม่ว่าจะเอาหลักธรรมใดมาเสริมการตัดสินใจของการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ผมว่าน่าคิดมากจริง ๆ หลักธรรมหลักพุทธ จะโยงยั้งงั้นถูกหมด จะโยงยั้งงั้นก็ได้ ถ้าเราจะทำทำให้มันเนียน แต่ว่าจะเสริมมันต้องใช้หลักอื่นเพราะกับอริยสัจมันสอดคล้องกันมันเป็นวิธีการเดียวกัน แต่ถ้าจะเสริมให้ตัดสินใจอย่างยอดเยี่ยม ต้องใช้หลักธรรมอะไร ต้องเลือกตรงนี้ให้ถูก^{๘๗}

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มเติมครับ ก็เอาอริยสัจก็เอาของ พลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอนมาเป็นสับเซตหรือมาเป็นลูกของอริยสัจ ๔ ก็ได้ สมมติ ทุกข้อก็ประกอบด้วยการระบุปัญหา ผมสมมตินะครับอาจารย์จะเป็นคนให้ความชัดเจนภายหลัง ระบุข้อจำกัดเป็นสมมุติ การพัฒนาทางเลือกเป็นมรรค การวิเคราะห์ทางเลือกเป็นมรรค การเลือกทางที่ดีที่สุดเป็นนิโรธ การนำผลการตัดสินใจเป็นมรรค การสร้างระบบควบคุมเป็นมรรค อย่างนี้เป็นต้น อย่างนี้ ๒ วงกลมจะเป็นวงเดียวกันจะอธิบาย ๒ วง วงตะวันตกกับวงตะวันออก และผู้ตัดสินใจจะงกับการเลือกอันนี้ ยังไม่ตัดสินใจหรอกครับ งงการเลือกวิธีตัดสินใจอยู่ว่าจะเลือกวิธีการตัดสินใจตะวันตกหรือตะวันออก แต่ถ้าท่านนำมาผสมกันแล้วก็เป็นสิ่งเดียวกัน ที่ในช่วงการตอบคำถามให้อันนี้เป็นขั้นตอนวิธีการก่อนการตัดสินใจ ยังไม่ตัดสินใจ ผมเสนอว่าเวลาคนจะตัดสินใจจะใช้สติ แล้วก็ใช้สมาธิ เหมือนกับคนตกน้ำ จะลงไปช่วยเพราะว่ายน้ำเป็นหรือว่าไม่เป็นก็ตาม คนตกน้ำจะดึงเราลงน้ำด้วย ถ้าไฟช็อตแล้วเราไปช่วยไฟจะช็อตเราต่อ ในวินาทีหนึ่งเราจะนั่งก่อนว่าคัทเอาที่อยู่ไหน ช่วยคนตกน้ำจะมีผ้าที่จะโยนไปไหม ไม่ใช่กระโดดไปเลยด้วยความปรารถนาดีแต่ประสงค์ร้ายตัวเองจะตายก่อน ขั้นตอนการตัดสินใจตรงนั้นแหละที่เรา กำลังค้นธรรมะอยู่ หรือพระอาจารย์อาจจะสัมภาษณ์ แล้วแต่ยังไม่มาใส่ในวงกลมไหมครับ ยกตัวอย่างเช่น มีสติ หรือสัมปชัญญะหรือกระบวนการคิด ๗ อย่างเลือกมา ๑-๒ อย่างที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด ผมเห็นว่าในวงกลมผสมกันเป็นอันเดียว ระหว่างการตัดสินใจของพลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน กับอริยสัจ ๔ ธรรมะในการตัดสินใจที่จะไปต่อเพื่อที่จะแก้ปัญหาวិชาการ การบริหาร เสนอสักอย่างไหมครับ เช่น สติ ซึ่งประกอบด้วย สติ ๔ ประการ เอามาอธิบายในวงกลมนี้ได้ไหมครับ ดิตรงานนำเสนอเรื่องการตัดสินใจ เรื่องศัพท์คำว่า ตั้งแต่หน้าปก เรื่องของชื่อเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ชื่อที่เป็นทางการ ชื่อหน้าปกก็ไม่ผิดแต่ทำชื่อให้เป็นทางการ ตอนที่มียี่ห้อโรงเรียนเยอะๆ ตรงนั้นถูกหมดเลย แต่ว่าปกถึงวัตถุประสงค์ ก็ไปปรับให้เหมือนกันทั้งฉบับเปลี่ยนเป็นคำที่เป็นทางการของกระทรวง^{๘๘}

๒. รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร นำเอาหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามามีบูรณาการกับการพัฒนาพัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

^{๘๗} ดร.อำนาจ บัวศิริ อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

^{๘๘} พระมหาวิชาญ สุวิชาโน ผู้อำนวยการส่วนวางแผนและพัฒนาการอบรม สถาบันวิปัสสนาธุระ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมหรือไม่ หรือควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลอย่างไรบ้าง

ผลสรุปการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุม สนทนาให้ความเห็น ในการนำเอาหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาบูรณาการกับการพัฒนา พัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร ไว้ดังนี้

การนำเอาหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาบูรณาการกับการพัฒนา พัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขต กรุงเทพมหานคร ได้ตรวจสอบรูปแบบไปให้ส่วนหนึ่ง นิยามศัพท์ก็ดูในนี้ ประเด็นที่อยากเพิ่มเติมก็คือ ตัวในเรื่อง หลักธรรม ผู้วิจัยเอาตัวอริยสัจ ๔ มาเป็นกรอบ ในวิจัยมันไม่ได้บอกอริยสัจ ๔ บทสรุปเป็น หลักธรรมอื่นเยอะแยะ อย่างในหน้า ๑๔๔ – ๑๔๕ เป็นหลักธรรมอื่นทั้งสิ้น ไม่เข้ากับอริยสัจ ๔ ประเด็นคือ ผู้วิจัยเอาอริยสัจ ๔ มาเป็นกรอบวิจัย การตัดสินใจเชิงพุทธมันไม่ได้ลงที่อริยสัจ ๔ อย่างเดียวมันไม่ตรง เพราะฉะนั้นถ้าเปิดกว้างไว้เป็นเชิงพุทธแต่เป็นบทสรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องมันน่าจะ ตรงกว่า จริง ๆ แล้วการตัดสินใจอยู่ในกลุ่มของโยนิโสมนสิการ เป็นการตัดสินใจเป็นวิธีคิดที่เป็นวิธีคิด ที่โดยตรงเลย เจอกรณีแบบนี้ใช้ตัวนี้ มันจะตรงกว่าอริยสัจ ๔ ด้วยซ้ำไป อริยสัจ ๔ รู้เหตุ รู้ผล รู้ในมุม ของการตัดสินใจในลักษณะหนึ่งอย่างเดียวนั้นแต่ปัญหามันมีเยอะกว่านั้น ส่วนอื่นก็ใกล้เคียงกับท่านผู้ ทรง^{๘๙}

ถ้าใช้โยนิโสมนสิการบางทีมันก็จะควบคุมได้หน่อย หรือปรับปรุงเพิ่มเติมเวลาออกไป ประชาพิจารณจะได้หนักแน่น ด้วยการตัดสินใจของผู้ว่า มันมีคำพูดหนึ่งปัญหาทำให้ผู้นำเข้มแข็ง เวลา ทำให้ผู้นำเชี่ยวชาญ การตัดสินใจทำให้ผู้นำรู้ถูกผิด ตรงนี้ผู้บริหารตัดสินใจ ถ้าหากว่าไปพัฒนารูปแบบการตัดสินใจก็อยากเห็นรูปแบบที่ชัดเจน หลายๆวิธีที่เป็นวิธีพุทธโดยเฉพาะตามชนบทยังไม่เจอ เป็นรูปธรรม อยากให้เป็นวิธีพุทธที่มันชัดเจน หรือว่าการตัดสินใจที่เป็นผู้บริหาร อีกประโยคหนึ่งก็คือ การขบคิดทำให้ผู้นำเลืทางปัญญา ให้ผู้นำต้องขบคิดบ่อย ๆ ว่าจะตัดสินใจอะไร รูปแบบพร้อมและ เพียงแต่ไปปรับแต่งให้เข้ารูปเข้าร่าให้มันดูดีขึ้น^{๙๐}

การนำเอาหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาบูรณาการกับการพัฒนา พัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขต กรุงเทพมหานครโมเดลที่น่าเสนอก็ชอบ ธรรมอริยสัจ ๔ ก็ได้มาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำ วงกลมนี้ออกเป็นรูปแบบ เวลาทำรูปแบบจะเอาตรงนี้ไปขยาย เช่นว่า ผู้บริหารศึกษาศาสตร์ที่จะตัดสินใจในด้านของ มันมี ๔ ด้าน ในด้านบในด้านวิชาการ ใช้การตัดสินใจแบบทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค อย่างไร วิธีคิดแต่ละด้านใช้ ๑-๔ ไปตลอด เพราะฉะนั้นก็จะเกิดเป็น ๔ คูณ ๗ คูณ ๔ ไปอีก คำถามและวิธีคั่นน่าจะเขียนได้แล้วก่อนมาวันนี้จะได้เห็นภาพ หรืออยากเห็นภาพของศูนย์การเรียนรู้ เมื่อก็ การตัดสินใจมีขั้นตอนอย่างไร ตัดสินใจแบบทุกข์เป็นยังไง ตัดสินใจแบบสมุทัยเป็นยังไง ตัดสินใจแบบนิโรธ ตัดสินใจแบบมรรค ในด้านบริหารทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค เป็นข้อปฏิบัติเลย ถ้า

^{๘๙} ดร.เกษม แสงนนท์ เลขาธิการหลักสูตร พธ.ม.(พุทธบริหารการศึกษา)

^{๙๐} พระครูภัทรธรรมคุณ, ดร.อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม.(การบริหารการศึกษา)

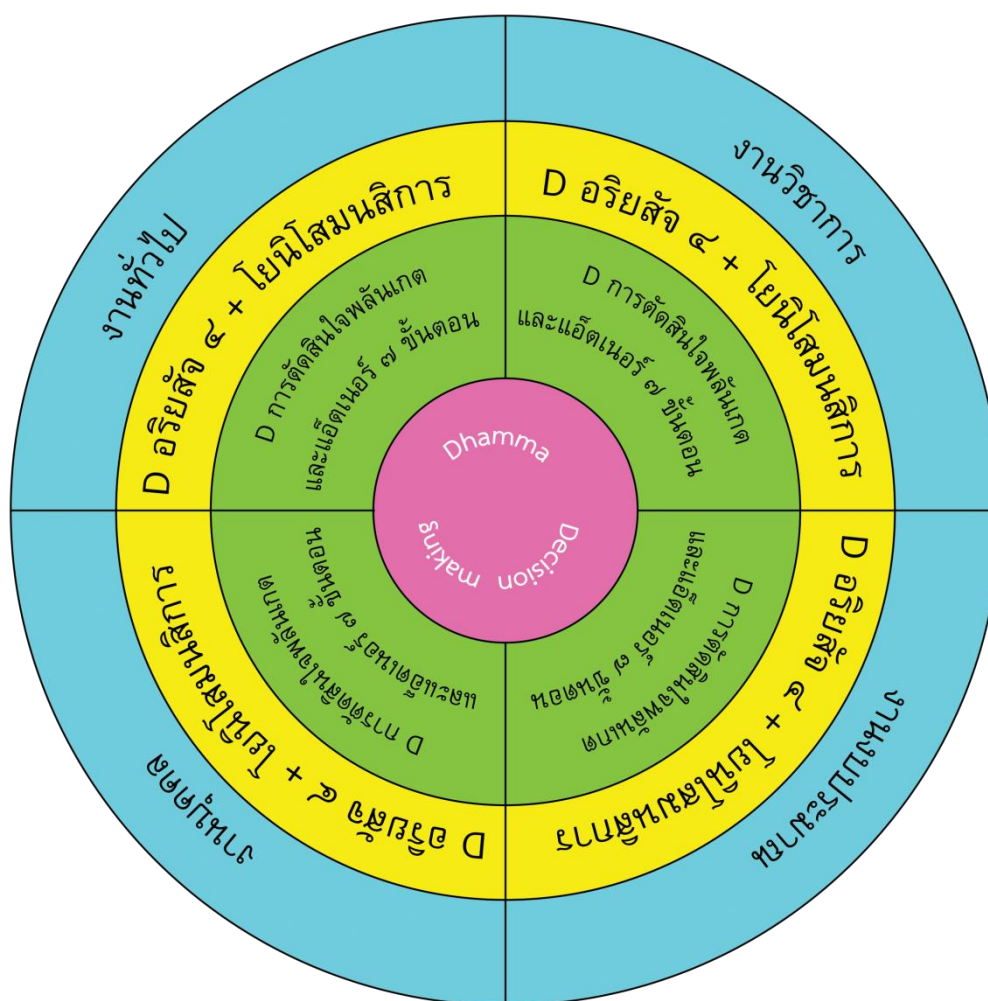
ท่านทำมาให้ดีขึ้นหรือวันหน้าแล้วก็ปรับปรุงภาษามานิดหน่อยสามารถใช้เป็นคู่มือการตัดสินใจของผู้บริหาร ส่งเข้าไปเผยแพร่ ให้ทราบกันในวงของผู้บริหารนี่ก็เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยหลักการวงกลมนี้เห็นชอบด้วยหน้า ๑๘๙^{๙๑}

นำเอาหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาบูรณาการกับการพัฒนาพัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร การบูรณาการนี้ชัดเจนว่าท่านได้ไปสัมภาษณ์มาว่าใช้หลักธรรมไหนใช้อะไรปรากฏว่า หลักธรรมอริยสัจ ๔ มีผู้ให้ทรงคุณวุฒิเสนอไว้ตรงกันมากที่สุด อันนี้ก็จะสัมพันธ์ว่าท่านจะใช้ อริยสัจ ๔ ต่อมาในฉบับร่าง ท่านผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านก็ได้คอมเมนต์ไว้ว่ามันยังมีแต่ภาพยังไม่มีการตามจริงอย่างที่บอกว่าท่านได้ศึกษามาดี ๗ ชั้น และได้บูรณาการอริยสัจ ๔ ไปใน ๗ ชั้นแล้วด้วย แล้วก็ไปทำภาพมาแล้วท่านไปเขียนมาปรับ อีกเรื่องเห็นด้วยกับอาจารย์ว่าในเอกสารในบทที่ ๒ เพิ่มกระบวนการฝึกอบรมหรือกระบวนการพัฒนาบุคคล และก็นำการฝึกอบรมหรือกระบวนการพัฒนานั้นมาเพิ่มในร่างรูปแบบท่าน ก็จะได้รูปแบบฉบับร่างที่สมบูรณ์พร้อมที่จะประชาสัมพันธ์ได้

^{๙๑} พระมหาวิชาญ สุวิชาโน ผู้อำนวยการส่วนวางแผนและพัฒนาการอบรม สถาบันวิปัสสนาธุระ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

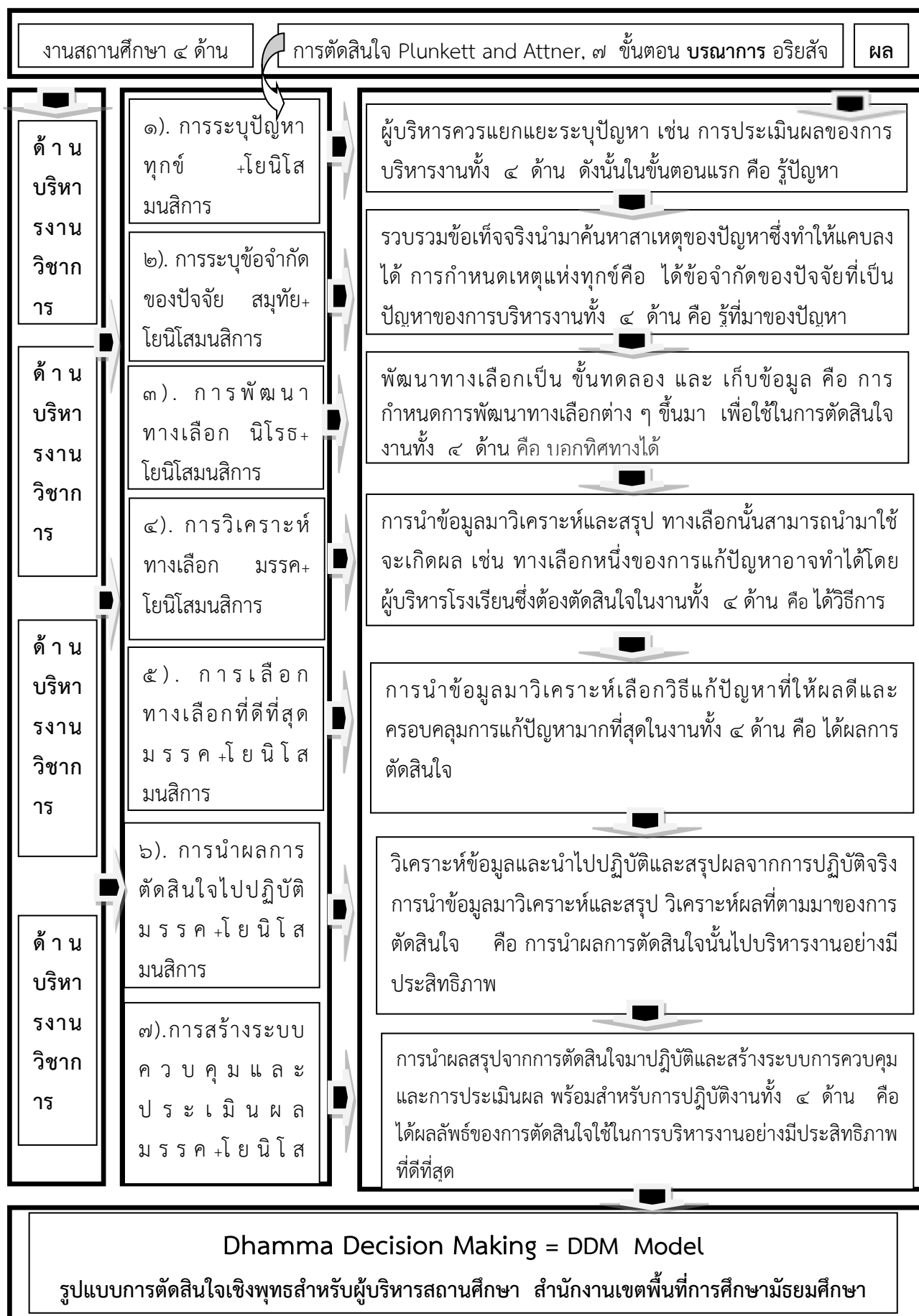
๔.๓ นำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้นำผลการสนทนากลุ่มไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับร่าง) และได้นำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบความถูกต้องและได้สรุปเป็น รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเรียกว่า “DDM Model” ดัง แสดงในภาพที่ ๔.๒



ภาพที่ ๔.๒ รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธ

“DDM Model” Dhamma Decision Making



๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้ “Dhamma Decision making” รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เรียกว่า “DDM Model” ได้องค์ความรู้ดังนี้

๑. Dhamma = (D) หลักธรรม คือ หลักอริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ เป็นหลักสำคัญที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจการบริหารงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งทำให้ผู้ประสบปัญหาสามารถมองเห็นสิ่งที่ปัญหาที่แท้จริงและสามารถแก้ไขปัญหา ได้อย่างถูกจุดเป็นวิธีคิดที่แก้ปัญหาที่ตัวเหตุตัวปัจจัย จากนั้นก็ดำเนินความคิดต่อไปตามวิธีคิดแบบอริยสัจ ๔ นี้ มีหลักการสำคัญ คือ การเริ่มต้นจากปัญหาหรือทุกข์โดยกำหนดรู้ทำความเข้าใจปัญหา หรือความทุกข์ให้ชัดเจน แล้วสืบค้นหาสาเหตุเพื่อเตรียมแก้ปัญหา พร้อมกันนั้นก็กำหนดเป้าหมายของตนให้แน่ชัด แล้วคิดวางวิธีปฏิบัติที่จะกำจัดสาเหตุของปัญหาโดยสอดคล้องกับการที่จะบรรลุจุดหมายที่ได้กำหนดไว้นั้นทั้งนี้อาจจัดวางเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ กำหนดรู้ แจกแจงแกล้งปัญหา ทำความเข้าใจปัญหา สภาพและขอบเขตของปัญหาให้เข้าใจชัดเจนว่าคืออะไร คืออะไร เป็นที่ตรงไหนเหมือนแพทย์ ตรวจดูอาการของโรค ดูความผิดปกติของร่างกาย วินิจฉัยให้รู้ว่าเป็นอะไร ที่ตรงไหน รู้เข้าใจโรคและร่างกายเฉพาะอย่างยิ่งส่วนซึ่งเป็นที่ตั้งของโรคให้ชัดเจน (ทุกข์)

ขั้นที่ ๒ สืบสวนเหตุแห่งทุกข์ที่จะพึงละ วิเคราะห์คนหามูลเหตุหรือต้นตอของปัญหาซึ่งจะองแก้ไขกำจัดหรือทำให้หมดสิ้นไป ตามปกติขั้นนี้ตรงกับวิธีคิดแบบที่ ๑ คือ วิธีคิดแบบปัจจัยการนั่นเอง เหมือนแพทย์คนหาสมุติฐานของโรคหาสาเหตุของ โรคซึ่งจะนำไปสู่การรักษาที่ถูกต้องตรงจุดมิใช้รักษาแต่เพียงอาการ(สมุทัย)

ขั้นที่ ๓ เล็งหมายชัดซึ่งการดับทุกข์ที่จะทำให้สำเร็จ เล็งเห็นชัดเจนถึง ภาวะปราศจากปญญาซึ่งมุ่งหมายว่าคืออะไร เป็นไปได้อย่างไรหรือไม่อย่างไร มีความชัดเจน เกี่ยวกับเป้าหมายและหลักการทั่วไป หรือตัวกระบวนการของการแก้ปัญหาก่อนที่จะวางรายละเอียดและกลวิธีปลีกย่อยในขั้นดำเนินการ เหมือนแพทย์รู้อาโรคนั้นรักษาได้ มองเห็นกระบวนการของโรคชัดเจนว่าจะหายไปได้อย่างไร (นิโรธ)

ขั้นที่ ๔ จัดวางวิธีการดับทุกข์ที่จะต้องปฏิบัติ เมื่อมีความชัดเจนเกี่ยวกับ เป้าหมายและหลักการทั่วไปแล้ว ก็กำหนดวางวิธีการ แผนการและรายการที่จะต้องทำในการที่จะแก้ไขกำจัดสาเหตุของปัญหาให้สำเร็จ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและหลักการ ทั่วไปนั้นเพื่อเตรียมแก้ไขปัญหาคต่อไป และจัดวางวิธีการดับทุกข์ที่ต้องลงมือปฏิบัติ (ขั้นมรรค) เพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา สิ่งที่ต้องทำเมื่อรู้ว่าการแก้ปัญหาอะไร ให้บรรลุผลประการใด คือการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลที่พึงประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. Decision making (D) คือ การตัดสินใจ เป็นการเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมี

คุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือกอนุมัติหรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติเป็นการกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกไป จนถึงขั้นตอนสุดท้าย เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นการตัดสินใจ โดยเป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งขั้นตอนของการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แต่การตัดสินใจในการบริหารงานทั้ง ๔ ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยใช้ขั้นตอนการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ (Plunkett and Attner) ๗ ขั้นตอน คือ ๑. การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผล ต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่าง ระหว่าง อาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน เช่น กรณีงานทั้ง ๔ ด้าน ของสถานศึกษาเกิดมีปัญหาซึ่งมีสาเหตุมาจาก ผลการเรียนของนักเรียนต่ำ งานการเงินมีปัญหา งานบุคลากรทางการศึกษาคุณภาพต่ำ งานทั่วไปเกิดอุปสรรคจะเห็นว่าการ เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำคือ ระบุปัญหา ขั้นตอนที่ ๒. การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษาโดยพิจารณาจากงานทั้ง ๔ ด้าน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน งานการเงิน งานบุคลากรทางการศึกษา งานอำนวยการอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไข ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนของนักเรียน งานจัดสรรงบประมาณ พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การทำนโยบายและแผนรวมถึงระบบข้อมูลสำหรับการดำเนินงานบริหาร ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาการบริหารเพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป ขั้นตอนที่ ๓. การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่สถานศึกษาประสบปัญหาในการบริหารงานทั้ง ๔ ด้าน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ ๑) เพิ่มการพัฒนาทั้ง ๔ ด้าน ๒) เพิ่มการบริหารงานทั้ง ๔ ด้าน ล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่ความรู้ความสามารถ หรือ ๔) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็น จากผู้บริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้น เมื่อผนวกพร้อมกับ สถิติปัญหา ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเอง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนา ทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ ๔. การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้

ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสีย ของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับ อย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ๑) ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื้ออะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าการตัดสินใจในขอบข่ายงานทั้ง ๔ ด้าน ต้องเลือก ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหา อาจทำได้โดยการประเมินได้แล้ว พบว่า วิธีนี้ดีที่สุดอย่างไรก็ตาม ทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของสถานศึกษาก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื้อที่ไม่พึงประสงค์ ตามมาเป็นต้น ขั้นตอนที่ ๕. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อ ผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและ ข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุด ควรจะมีผลเสียต่อเนื้อในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหาร อาจ ตัดสินใจเลือก ทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือก นำมาผสมผสานกัน ขั้นตอนที่ ๖. การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผล การตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติ เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึง ตารางเวลาการดำเนินงาน วิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติก็ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะ ช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมี ส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ ๗. การสร้างระบบควบคุม และประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูล ย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหาร แก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

สรุปองค์ความรู้ รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการ ตัดสินใจที่เป็นขั้นตอนนำไปสู่การวางแผนการตัดสินใจบริหารงานที่มีคุณภาพทำให้สถานศึกษานั้น เจริญก้าวหน้าโดยผู้ตัดสินใจกระทำด้วยความระมัดระวังเพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้มากที่สุด มีผลกระทบน้อยที่สุดโดยคำนึงถึงทางเลือกต่าง ๆ ที่นำมาวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อ หาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกจนกระทั่งเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูลเพียงพอและ ระยะเวลาในการตัดสินใจที่เพียงพอผู้บริหารใช้เทคนิคในการตัดสินใจเชิงพุทธช่วยให้การตัดสินใจ ดูต้องยิ่งขึ้น ที่เรียกว่า “DDM Model” เป็นรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ ใช้วิธีการตัดสินใจ พลันเกต และแอตเตอร์ (Plunkett and Attner) ๗ ขั้นตอนประยุกต์เข้ากับหลัก อริยสัจ ๔ และโยนิโสมนสิการ ในการบริหารงานสถานศึกษาในขอบข่ายงานทั้ง ๔ ด้าน ทั้งใน ด้านงานวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไป ๑). การระบุปัญหา ทุกข์ เช่น การประเมินผล การบริหารขอบข่ายทั้ง ๔ ด้าน ในขั้นตอนแรก คือ รู้ปัญหา ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย รวบรวมสาเหตุของปัญหาซึ่งทำให้แคลงได้ การกำหนดเหตุแห่งทุกข์หรือปัญหา ได้ข้อจำกัดของ ปัจจัยที่เป็นปัญหาของการบริหารขอบข่ายงานทั้ง ๔ ด้าน คือ รู้ที่มาของปัญหา ๓). การพัฒนา ทางเลือก นิโรธ พัฒนาทางเลือกเป็น ขั้นตอนลอง และ เก็บข้อมูล คือ การกำหนดการพัฒนา

ทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อใช้ในการตัดสินใจในขอบข่ายงานวิชาการ คือ บอกทิศทางได้ ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล เช่น ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องตัดสินใจในขอบข่ายงานวิชาการ ได้วิธีการ ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุดในงานงานวิชาการ คือ ได้ผลการตัดสินใจ ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ คือ การนำผลการตัดสินใจนั้นไปบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือ ได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ๒) พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โดยมีระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แจกแบบสอบถามผู้บริหารและรองผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๖๑ ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา คำนวณค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๙ รูป/คน และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๕.๑.๑ สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมา ด้านการบริหารงานวิชาการ รองลงมา ด้านการบริหารงานทั่วไป และอันดับสุดท้าย ด้านการบริหารงานงบประมาณ ตามลำดับ

สรุปผลสภาพปัจจุบันการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า

การตัดสินใจงานวิชาการ เป็นงานสำคัญและยากที่สุดเพราะเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนงานวิชาการต้องตัดสินใจเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน หลักสูตรเป็นหัวใจหลักของงานวิชาการที่ต้องตัดสินใจ รวมถึงการประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนการสอนและต้องเข้าใจการนิเทศภายในซึ่งเป็นการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ครูขาดความรู้ความชำนาญ

การตัดสินใจงานงบประมาณ เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามกิจกรรม สิ่งที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไม่เหมาะสมกับงานการมอบหมายงาน เช่น บุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดทำงานงบประมาณ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และการบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหามากกับปัญหาต่างๆ เหล่านี้

การตัดสินใจงานบุคลากรทางการศึกษา ต้องได้รับการพัฒนาที่เพราะเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านของสถานศึกษา ปัญหาคือครูย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือการบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรเช่น ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ขาดงบประมาณในการอบรมสัมมนา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดการนิเทศ และกำกับติดตามงานของบุคลากร การสอนและทำกิจกรรมในโรงเรียนการฝึกอบรมบุคลากร ขาดการอบรมในด้านการบริหารงานบุคคลที่ดี

การตัดสินใจงานทั่วไป โดยโครงสร้างของงานแล้วจะส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา ปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษา การใช้อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานและกิจการของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนงานในเชิงนโยบายให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายสภาพปัจจุบันนั้นการตัดสินใจในงาน ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

๕.๑.๒ พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า

พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานคร ได้นำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑ เขตกรุงเทพมหานครประกอบด้วย

๑. หลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับพัฒนาตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารงานวิชาการ ได้แก่ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ดังนี้ ๑). การระบุปัญหา

ทุกข์ ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย ๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค

๒. หลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับพัฒนาตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ดังนี้ ๑). การระบุปัญหา ทุกข์ ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย ๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค

๓. หลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับพัฒนาตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ดังนี้ ๑). การระบุปัญหา ทุกข์ ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย ๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค

๔. หลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับพัฒนาตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารงานทั่วไป ได้แก่ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ดังนี้ ๑). การระบุปัญหา ทุกข์ ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย ๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค

๕.๑.๓ นำเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน มาประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ “DDM Model” ที่หมายถึง การตัดสินใจ ทั้งในด้านด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ในประเด็นนี้คือ ๑). การระบุปัญหา ทุกข์ คือ รู้ปัญหา ๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย คือ รู้ที่มาของปัญหา ๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ คือ บอกทิศทางได้ ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค คือ ได้วิธีการ ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค คือ ได้ผลการตัดสินใจ ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค คือ การนำผลการตัดสินใจนั้นไปบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค คือ ได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

๕.๒ อภิปรายผล

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการตัดสินใจเชิงพุทธโดยนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอตตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑). การระบุปัญหา ๒). การระบุข้อจำกัดของ ๓). การพัฒนาทางเลือก ๔). การวิเคราะห์ทางเลือก ๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล ซึ่งการวิจัยพบว่ามีหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามตามทฤษฎี พลันเกต และแอตตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑. ด้านบริหารงานวิชาการ คือ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ๒. ด้านบริหารงานงบประมาณ คือ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ๓. ด้านบริหารงานบุคคล คือ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ๔. ด้านบริหารงานทั่วไป คือ อริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ โดยผลการวิจัยครั้งนี้พบความสอดคล้องกับงานวิจัยระดับคุุณบัณฑิต (เท่าที่สืบค้นได้) งานที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมและแยกในแต่ละด้านเท่านั้น ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลการวิจัยเฉพาะประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

ด้านบริหารงานวิชาการ การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษามุ่งตามเป้าหมาย จึงขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน การวางแผน การปฏิบัติงานต่างๆ หรือแม้แต่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยการตัดสินใจของผู้บริหารนับเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานทั้งระบบ เพราะไม่ว่าจะเป็นการทางานในขั้นตอนใดที่จำเป็น ต้องให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจ ส่งการลง ไปเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มความสามารถโดยการตัดสินใจเชิงพุทธบูรณาการ ที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอตตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑). การระบุปัญหา ทุกข์ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ คือ แยกแยะระบุปัญหา เช่น การประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ดังนั้นในขั้นตอนแรก คือ ระบุปัญหา

๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ คือ รวบรวมข้อเท็จจริงนำมาค้นหาสาเหตุของปัญหาซึ่งทำให้แคลงได้ การกำหนดเหตุแห่งทุกข์คือ ได้ข้อจำกัดของปัจจัยที่เป็นปัญหา เช่น สาเหตุเรียนของนักเรียนต่ำ หรือสาเหตุการสอนของครูต่ำ คือ รู้ที่มาของปัญหา

๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ โดยพัฒนาทางเลือกเป็นขั้นตอนลง และ เก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) คือ การกำหนดการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา เช่น ผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้

เพิ่มทักษะการเรียนรู้ จัดการสอนสาระการเรียนรู้ ๘ สาระเพิ่มขึ้นโดยใช้ตารางปกติ เพิ่มจำนวนครูคือบอกทิศทางได้

๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปทางเลือกนั้น เช่น ถ้าเพิ่มเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนมีการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นลดจำนวนกิจกรรมลง ภายในปีการศึกษานี้ โดยมีข้อจำกัดด้านนักเรียนมีความสุขกับการศึกษาทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยให้นักเรียนเรียนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งต้องทำให้ครูมีเวลาเพิ่มขึ้น คือได้วิธีการ

๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก คือการนำข้อมูลของขอบข่ายงานวิชาการมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด คือได้ผลการตัดสินใจ

๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป วิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ คือ การนำผลการตัดสินใจนั้นไปบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือ ได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ สุภลักษณ์ ระวังภัย^๑ ได้ทำรายงานวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการคิดและการตัดสินใจ เรื่อง “ตรรกศาสตร์และการให้เหตุผล” ผลการวิจัยพบว่า โดยการใช้สื่อประสม ของนักศึกษาชั้นปีที่ ๑ หลังการเรียนสูงกว่าก่อนการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการคิดและการตัดสินใจหลังการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ ๗๐% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และผู้เรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ว่ามีความเหมาะสม

สอดคล้องกับ พระสมุห์สัมฤทธิ์ ตีสานุตโตโร (ดิสสา) ได้ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย” ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักกัลยาณมิตรและโยนิโสมนสิการในคัมภีร์พระพุทธศาสนาพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและพระอริยบุคคลทั้งหลาย เป็นตัวอย่างของกัลยาณมิตรผู้ประเสริฐ เพราะเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์ต่อมวลเวทนาและเหล่ามนุษย์อย่างมหาศาล ในการเป็นแสงสว่างแก่สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งนับเป็นกัลยาณมิตรที่เลิศกว่ากัลยาณมิตรทั้งปวงเพราะเป็นผู้ชี้ทางพ้นทุกข์ให้แก่สรรพสัตว์ทั้งปวง หลักกัลยาณมิตรธรรม ๗ เป็นคุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ ได้แก่ ๑) ปิโย น่ารัก ๒) ครุ น่าเคารพ ๓) ภาวนิโย น่าเจริญใจ ๔) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล ๕) วจนักขโมย อดทนต่อถ้อยคำ ๖) คัมภีรญจะ กะถิง กัดดา แกล้งเรื่องล้าลึกได้ ๗) โนจัญฐานะ นิโยชะเยไม่ชักนำในทางเสื่อม และโยนิโสมนสิการ เป็นหลักการใช้ความคิดอย่างถูกวิธีสร้างกระบวนการพัฒนาปัญญา ได้แก่ ๑) วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย ๒) วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบหรือกระจาย

^๑ สุภลักษณ์ ระวังภัย รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการคิดและการตัดสินใจ เรื่อง “ตรรกศาสตร์และการให้เหตุผล” โดยการใช้สื่อประสม ของนักศึกษาชั้นปีที่ ๑ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี สาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี พ.ศ. ๒๕๕๓.

เนื้อหา ๓) วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ ๔) วิธีคิดแบบอริยสัจ ๕) วิธีคิดแบบบรรณธรรมสัมพันธ์ ๖) วิธีคิดแบบคุณโทษและทางออก ๗) วิธีคิดแบบคุณค่าแท้-คุณค่าเทียม ๘) วิธีคิดแบบอุปายปลูกเร้าคุณธรรม ๙) วิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน ๑๐) วิธีคิดแบบวิวัชชาวาท ๒. กระบวนการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย โดยมีกระบวนการสอนคือ เริ่มเข้าสู่บทเรียนครูต้องมีความพร้อม รู้จักพิจารณาเนื้อหาด้วยเหตุผลและสิ่งจูงใจดึงดูดให้นักเรียนเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยการเสนอเนื้อหาให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ในเนื้อหาบทเรียนนั้นๆด้วยการชี้แนะวิธีการนำเสนอบทเรียนให้น่าสนใจด้วยการจัดกิจกรรมทั้งเดี่ยวและกลุ่ม กระตุ้นผู้เรียนให้เกิดสมาธิในการเรียนรู้ให้มากและสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนเพื่อเป็นการประเมินผลการเรียนรู้และนำผลการเรียนรู้นี้มาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องด้วยความมีเมตตาจิตที่ดี ๓. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย

ขั้นที่ ๑ สร้างแรงจูงใจ (Motivation) บอกจุดมุ่งหมายของการเรียนทบทวนความรู้พื้นฐานและสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจและมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่เรียนโดยใช้คำถามภาพหรือเสียง การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอันดับแรกในการพัฒนาการคิดและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน ขั้นที่ ๒ เสนอหลักการและสถานการณ์ตัวอย่าง (Example) นำเสนอสถานการณ์ตัวอย่างพร้อมกับกระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการและวิธีคิดที่สัมพันธ์กับกระบวนการแต่ละขั้น ขั้นที่ ๓ ฝึกความสามารถในการคิด (Coach) โดยจัดกิจกรรมการฝึกเป็น ๔ กิจกรรม ได้แก่ ๑) กิจกรรมฝึกคิดเป็นรายบุคคล ๒) กิจกรรมฝึกคิดเป็นกลุ่มมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการฝึกได้ฟังและแลกเปลี่ยนผลการคิดของตนกับเพื่อนในกลุ่ม พร้อมกับได้หาคำตอบร่วมกันซึ่งจะเพิ่มมุมมองในการคิดได้มากขึ้น ๓) กิจกรรมอภิปรายผลการคิด ๔) กิจกรรมทบทวนผลการคิด ฝึกให้ทบทวนผลการคิดและข้อสรุปของความคิด ขั้นที่ ๔ ประเมินการคิด (Assessment) ประเมินการคิดของผู้รับการฝึกว่าเป็นไปตามลักษณะของวิธีคิดหรือไม่โดยผู้รับการฝึกจะประเมินตนเองเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้รับการฝึกได้ทบทวนและปรับปรุงการคิดของตนด้วยความเป็นกัลยาณมิตรของครู^๒

สอดคล้องกับ คัมภีร์ สุตตะ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียน ขนาดเล็ก” ผลการวิจัยพบว่า ๑). รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี ๒ องค์ประกอบหลัก ๑๗ องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบหลักที่ ๑ ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียน ขนาดเล็ก มี ๑๑ องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การวางแผนด้านวิชาการ การเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาหนังสือ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การนิเทศการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การแนะแนวการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

^๒ พระสมุห์สัมฤทธิ์ ดิสสานุตโตโร (ดิสสา) “รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย, ดุษฎีนิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘) บทคัดย่อ.

และการส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาบุคคล ครอบครัว ชุมชนและองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ ๒ กระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี ๖ องค์ประกอบย่อย คือ การระบุเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การ ส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการ ตรวจสอบและประเมินผล และการสะท้อนผล รายงานผล การดำเนินงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ ๒). ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนดำเนินตามขั้นตอนในรูปแบบอย่างครอบคลุม ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และนำผลการประเมินไปใช้ ทำให้การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างเป็นระบบ ช่วยแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากขึ้น ๓). ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ๓.๑ ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งโดยรวม และองค์ประกอบหลักทั้ง ๒ องค์ประกอบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก ๓.๒ ผลการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ของ รูปแบบ การบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด ๓.๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปใช้ พบว่ามีปัญหาคือครูไม่สามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้ ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การทุ่มเทพพัฒนางานวิชาการอย่างเดียวไม่ทำให้โรงเรียน ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ครูไม่สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐานครบ ทุกสาระการเรียนรู้ได้ และมีการเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ โรงเรียนควรจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้สำเร็จรูปที่มีคุณภาพดีให้ครู ควรนำกระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้ทั้งระบบ ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน^๓ คนดีมีคุณธรรมและความสมานฉันท์ให้สังคมเป็นสุขตามหลักธรรมคำสอนทางศาสนา และปรัชญา

ด้านบริหารงานงบประมาณ การตัดสินใจในงานด้านนี้มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ต้องยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาโดยใช้การตัดสินใจเชิงพุทธบูรณาการ ที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกตและแอตเตอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑). การระบุปัญหา ทุกข์ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ เช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีดังนี้ในขั้นตอนแรก คือ ระบุปัญหา

๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าเข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน

^๓ คัมภีร์ สุดแท้, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๓) บทคัดย่อ.

มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล คือ รู้ที่มาของปัญหา

๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ พัฒนาทางเลือกเป็นขั้นตอน และ เก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) การกำหนดการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน หรือผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ในการพัฒนาทางเลือก ผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา คือ บอกทิศทางได้

๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการจัดบัญชีอย่างเป็นระบบ ได้แก่โปรแกรมสำเร็จรูปมาลงบัญชีหรือการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ คือ ได้วิธีการ

๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขึ้นมรรค คือโดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน จะต้องจัดลำดับการใช้จ่ายงบประมาณ และศึกษาวิธีการที่จะจัดการงบประมาณให้รัดกุม คือ ได้ผลการตัดสินใจ

๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจโดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน คือ การนำผลการตัดสินใจนั้นไปบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๗). การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น ๑. งานจัดตั้งงบประมาณ ๒. งานจัดสรรงบประมาณ ๓. งานการตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น คือ ได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ เอื้อมอร์ ชลวร ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ พบว่า ในขณะที่พิจารณาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้น จะเห็นว่าการสืบทอดองค์ความรู้ผ่านกาลเวลา ที่ยาวนานร่วม ๒,๖๐๐ ปี ซึ่งนับว่ายาวนานมากแสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมากจึงสามารถรักษาองค์ความรู้ทั้งปริยัติ แนวทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี โดยผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนา ที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ ๔ หมวดคือ (๑) การใช้หลัก ไตรสิกขา ในการจัดสร้างสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน(๒) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายใน ด้วยหลักสาราณียธรรม (๓) กระบวนการจัดการสังคีติร้อยกรองพระธรรมและพระวินัยให้ เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติและ

(๔) กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่ การมีพระวินัย และระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์^๔

ด้านบริหารงานบุคคล การตัดสินใจในงานบุคคลเป็นการที่ผู้บริหารใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผน การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและวินัยการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย หรือกระบวนการอื่น ๆ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จในการบริหารงานและใช้การตัดสินใจเชิงพุทธบูรณาการ ที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑). การระบุปัญหา ทุกข์ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ผู้บริหารระบุปัญหา ขาดการตัดสินใจในการให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้ เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา เป็นอาการแสดง ดังนั้นในขั้นตอนแรก คือ ระบุปัญหา

๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน คือ รู้ที่มาของปัญหา

๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ พัฒนาทางเลือกเป็นขั้นตอน และ เก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) การกำหนดการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น กรณีที่สถาบันการศึกษาประสบปัญหาประเมินผลการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการประเมินผลการสอนของครูต่ำ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา คือ บอกทิศทางได้

๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล เช่น ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มทักษะการจัดอบรมสัมมนา การเรียนรู้ด้านบริหารงานบุคคล โดยมีข้อจำกัดด้านบุคลากรการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ คือ ได้วิธีการ

๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เสริมด้วยโยนิโสมนสิการขั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก ขั้นมรรค คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุด คือ ได้ผลการตัดสินใจ

๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรคเสริม ด้วยโยนิโสมนสิการ ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล และนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ขั้นมรรค) คือ ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี และนโยบายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา คือ การนำผลการตัดสินใจนั้นไปบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

^๔ เอี่ยมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕) บทคัดย่อ.

๗).การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือการใช้วินัยและอริยสัจ ๔ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ มาสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือ ได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด สอดคล้องกับจารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน^๕ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑.การตัดสินใจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๘ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ (๑) การนิยามปัญหา (๒) การศึกษาหาทางเลือก และ (๓) การคัดทางเลือก ๒.การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๘ พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ (๑) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน (๒) การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และ (๓) การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ๓.การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๘ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

สอดคล้องกับสมุทร ชำนาญ^๖ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ปฏิบัติใน ระดับโรงเรียนปรากฏว่า ด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ภารกิจจำนวน ๙ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยภารกิจจำนวน ๑๙ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การอนุมัติการเลื่อนชั้น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ภารกิจ จำนวน ๙ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลใน โรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยภารกิจจำนวน ๘ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดแผนงาน/โครงการของโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงานของ โรงเรียนและการอนุมัติการสั่งซื้อ/ส่งจ้างในโรงเรียน ส่วนด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยภารกิจ จำนวน ๒๕ ข้อ โดยข้อที่มีความสำคัญ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดนโยบายของโรงเรียน และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

^๕ จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร ๒๕๕๖) บทคัดย่อ.

^๖ สมุทร ชำนาญ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖) บทคัดย่อ.

สอดคล้องกับ อะกาโด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดน” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การนำไปใช้ในโรงเรียน รวมทั้ง การศึกษาการรับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการนำการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียน ด้วยพัฒนาการเรียนการสอนและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอสำหรับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ๓ อันดับแรก คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของครูและการอบรมสัมมนาทางวิชาการ^๗

สอดคล้องกับ แมนเนธ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่วิทยาลัยชุมชนแคนซัส : วิเคราะห์ผลการรับรู้” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การรวม ประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่นๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมากที่สุด คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การรวม ประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอนหรือกิจกรรมการฝึกอบรม เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น วิธีการ ๓ แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมา คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอนผู้บริหารอื่นๆ การปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนการสอน สำหรับ คณะครูส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกการสอนและผู้บริหารอื่นๆ^๘

^๗ อะกาโด (Agado, 1998) อ้างถึงใน สมชาติ รัชตวิฑูร, “การศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๓), หน้า ๔๓.

^๘ แมนเนธ (Maneth, 1998) อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, “การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา อำเภอพนมสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), หน้า ๕๕.

สอดคล้องกับ แมรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรระหว่างบุคลากรในการจัดการศึกษาในการจัดการเฉพาะอย่างและภาวะผู้นำของบุคลากรครูในมลรัฐอูตาห์สหรัฐอเมริกา” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างและให้มีการพิจารณาการใดมาของบุคลากรครูให้สอดคล้องกับงานการจัดการศึกษานั้นๆ โดยยึดไปประกอบวิชาชีพเป็นหลักและยังต้องให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพและภาวะผู้นำให้บุคลากรครูให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษานั้น^๔

ด้านบริหารงานทั่วไป การตัดสินใจในงานทั่วไปซึ่งเป็นงานที่สนับสนุนส่งเสริมประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาที่โรงเรียนกำหนดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานงานพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้การตัดสินใจเชิงพุทธบูรณาการ ที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎี พลันเกต และแอตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑). การระบุปัญหา ทุกข์ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ เช่น ขาดการตัดสินใจในจัดโครงการช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดสำนักงานหอพักครูและจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการจัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณ ของโรงเรียนเป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไข ได้แก่ เป็นนัยกว้างแผนและกำหนดนโยบายที่ดี กำกับติดตาม และประเมินผล ดังนั้นในขั้นตอนแรก คือ ระบุปัญหา

๒). การระบุข้อจำกัดของปัจจัย สมุทัย เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขาดการตัดสินใจใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร คือ รู้ที่มาของปัญหา

๓). การพัฒนาทางเลือก นิโรธ เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ พัฒนาทางเลือกเป็นขั้นตอนรอง และ เก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) การกำหนดการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณ ของโรงเรียน ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ เป็นนัยกว้างแผนและกำหนดนโยบาย ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา คือ บอกทิศทางได้

๔). การวิเคราะห์ทางเลือก มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผล ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ

^๔ แมรี (Mary, 1979) อ้างถึงใน ทศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, “การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของ ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา อำเภอพนมสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

บริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณ ของโรงเรียน เป็นทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องคือ ได้วิธีการ

๕). การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ชั้นวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเลือก คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ให้ผลดีและครอบคลุมการแก้ปัญหามากที่สุดคือ ได้ผลการตัดสินใจ

๖). การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ ชั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปปฏิบัติและสรุปผลจากการปฏิบัติจริง (ชั้นมรรค) คือ ผู้บริหารกำหนดระเบียบวิธี และนโยบายในการพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมุ่งส่งเสริมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา คือ การนำผลการตัดสินใจนั้นไปบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๗).การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล มรรค เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ การนำผลสรุปจากการตัดสินใจมาปฏิบัติและสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือการใช้หลักอริยสัจ ๔ ชั้นมรรคสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล คือ ได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารงานทั่วไปที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ สมถวิล ชูทรัพย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๑๗ คุณลักษณะ คือ (๑) กาย (๒) บุคลิกภาพ (๓) ทางสังคม (๔) ส่วนบุคคล (๕) ความรู้ (๖) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (๗) วิชาชีพ (๘) แรงจูงใจ (๙) ทักษะ (๑๐) การบริหาร (๑๑) คุณธรรมจริยธรรม (๑๒) ภาวะผู้นำ (๑๓) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (๑๔) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (๑๕) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (๑๖) ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (๑๗) ทศนคติ^{๑๐}

สอดคล้องกับ ธเนศ คิตุรงเรือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาและการประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบมาตรฐานของผู้บริหารที่เพิ่มเติมจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ทักษะการบริหารจากภายในสู่การสมานฉันท์ (๒) ทักษะการบริหารแบบสมเหตุสมผล (๓) ทักษะการจัดการแบบร่วมกายร่วมใจ (๔) การบริหารการใช้เทคโนโลยีแบบก้าวหน้า^{๑๑}

สอดคล้องกับ ประคอง รัตมีแก้ว ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (๒) การครองตนของผู้บริหาร (๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร และมี

^{๑๐} สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

^{๑๑} ธเนศ คิตุรงเรือง, “การพัฒนาและการประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ โดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๑๒}

สอดคล้องกับ ชฎิล นิ่มนวล ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่เลือกปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ^{๑๓}

สอดคล้องกับวรภาส ประสมสุข^{๑๔} ได้ทำการศึกษาเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ดังนี้ ๑). การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อธิฐานธรรม ๔ เบญจธรรม พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ๒). การครองคน สอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อปฺริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ๓). การครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และ สปัปฺริสธรรม ๗

๕.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัย

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรนำรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนาให้สามารถปฏิบัติได้จริง

^{๑๒} ประคอง รัตมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

^{๑๓} ชฎิล นิ่มนวล, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๔} วรภาส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙), บทคัดย่อ.

๒. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรให้นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนา มาส่งเสริมการพัฒนาการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๓. ควรมีการส่งเสริมให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรการศึกษาในโรงเรียน ได้รู้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อเพิ่มความรู้ในการพัฒนาการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

๑. สถานศึกษา ควรสนับสนุนและส่งเสริมการจัดโครงการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถนำความรู้ตามหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ หรือให้สอดแทรกกับกิจกรรมอบรมผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา

๒. การจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารเชิงพุทธตามแนวรูปแบบการพัฒนาเชิงพุทธบูรณาการ เป็นการนำวิธีการ แนวทางการปฏิบัติสามารถนำรูปแบบไปปรับหรือประยุกต์ใช้ได้ ให้เข้ากับบริบทของแต่ละสถานศึกษาของตนเอง

๓. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการกำกับ ติดตาม และนิเทศการพัฒนาผู้บริหารเชิงพุทธบูรณาการ ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรนำรูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงพุทธบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ไปทำการศึกษาแยกตามการบริหารงานแต่ละด้าน พลันเกต และแอตเตอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน แต่ละด้านให้ชัดเจน

๒. ควรนำรูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจพุทธบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปพัฒนา

๓. ควรพัฒนาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามหลักพระพุทธศาสนา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. เอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๓๙.

_____. อรรถกถาภาษาบาลี ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. ๒๕๓๓-๒๕๓๔, ๒๕๔๙.

ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Sources)

(๑) หนังสือ

พระธรรมปิฎก. (ปยุตฺโต). พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ. พิมพ์ ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๔๓.

บุญชม ศรีสะอาด. การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. มหาวิทยาลัยสารคาม : อภิศาการพิมพ์, ๒๕๓๓).

เยาวดี วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ, กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

ทิตินา แคมมณี. รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕.

สมพงษ์ เกษมสิน. สารานุกรมบริหาร กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗.

วุฒิชัย จานง. พฤติกรรมการตัดสินใจ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

เมธี ปิลันธนาณนท์. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๕.

กรองแก้ว อยู่สุข, พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๓.

วิชัย ไสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ : พฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, ๒๕๓๕.

วุฒิชัย จานง. พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

โยธิน คันสนยุท. มนุษย์สัมพันธ์ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๒๕.

สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมขององค์การ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๒๔.

โกวิท กังสนันท์. องค์การและการบริหาร กรุงเทพฯ : กรมสรรพสามิต, ๒๕๒๗.

ปราณี พรรณวิเชียร. หลักการจัดการ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวรรณสารการพิมพ์, ๒๕๒๘.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.

บรรจบ เนียมมณี. หลักการบริหาร กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, ๒๕๒๓.

วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. การจัดองค์การและการบริหาร กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๒.

สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บรรณกิจ. ๒๕๒๔.

วุฒิชัย จำนงค์. พฤติกรรมการตัดสินใจ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บาร์มีการพิมพ์, ๒๕๒๓.

อนันต์ เกตุวงศ์. **หลักและเทคนิคการวางแผน** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๖.

ศิริชัย ชินะดังกูร. “System Approach กับการวางแผนการศึกษา” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร. ๒๕๒๓.

วุฒิชัย จำนงค์. พฤติกรรมการตัดสินใจ กรุงเทพฯ : บาร์มีการพิมพ์ , ๒๕๒๓.

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๒๓.

นิพนธ์ ศศิธร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,” ใน **บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. บรรณาธิการ กรุงเทพฯ : สหิทธาการพิมพ์. ๒๕๒๕.

วศิน อินทสระ. โยนิโสมนสิการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ เรือนธรรม, ๒๕๔๕.

พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช) ป.ธ. ๙ ราชบัณฑิต, พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสนชุดคำวัด. กรุงเทพมหานคร : วัดราชโอรสาราม. ๒๕๔๘.

น.อ. (พิเศษ) ปรีชา นันทาภิวัฒน์ ร.น., พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว. ๒๕๔๔.

(๒) วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย

กรรณิกา เจริญชัย. “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

จรรูวรรณ วิจิตรวงศ์วาน “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา** ภาควิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร ๒๕๕๖) บทคัดย่อ.

ชฎิล นิมนวล, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

คัมภีร์ สุดแท้, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”, **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์คุชฎบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๓) บทคัดย่อ.

พระสมุห์สัมฤทธิ์ ตีสานุตโตโร (ดิสสา) “รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยโยนิโสมนสิการตามหลักกัลยาณมิตรของครูต้นแบบในสังคมไทย, **คุชฎินิพนธ์พุทธศาสตร์คุชฎบัณฑิต (พุทธ**

- บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘) บทคัดย่อ.
- ศุภลักษณ์ เศษะพานิช. “การนำเสนอรูปแบบการนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๔.
- ธีระ รุญเจริญ อ่างใน สมาน อัสวภูมิ. การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ม.ป.ป.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย. ๒๕๕๖.
- Brown and Moberg อ่างใน สมาน อัสวภูมิ “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. ภาควิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย. ๒๕๓๗.
- วรภาส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.
- สมาน อัสวภูมิ. การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ม.ป.ป.).
- สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย. ๒๕๕๖
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๕๘.
- สมุทธ ชานาญ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, **ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๕๖.
- ประคอง รัศมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.
- ผุสดี รุมาคม. “นักบริหารหลังปี ค.ศ. ๑๙๘๓”, **วารสารบริหารธุรกิจ** ๔,๓๖ ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๒๑.
- อำนวย เกาตระกุล. เอกสารประมวลความรู้เรื่อง หลักทฤษฎี แนวคิดงานวิจัย สำหรับใช้เป็นฐานความรู้ในการศึกษา ค้นคว้าวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความรู้ในสถาบันการอาชีวศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๔๘.
- เอี่ยมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, **หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕) บทคัดย่อ

๒. ภาษาอังกฤษ

- ประยุกต์จากแนวความคิดของ Michale Giammatteos and Dolores Giammatteos,
Forces on Leadership (Reston:NASS,1981),1-2.
- Robert Tanenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A
 Leadership Pattern,” Harvard Business Review 7,9 (March - April
 1958), 6 : 90 - 91.
- Hausser, D. L. , **Comparison of Different Models for Organizational Analysis**,(
 New York: John Wiley & Son,1980), pp. 132-161
- Willer, R.H, **Leader and Leadership Process**, (Boston : Irwin / McGraw-Hill,1967),
 p. 83.
- Jame A.F. **Stoner and Char Wankel, Management**,3rd ed. (New Delhi:Prentice-
 Hall,1986), p.12.
- Bardo J.W. and Hardman J.J, **Urban Sociology : A Systematic introduction**,
 (NewYok : F.E. Peacock Publishers,1982), p. 70.
- Tosi H.L. and Carroll S.J.,**Managment(2nd ed.)**, (New Yok : John Wiley &
 Sons,1982),p. 163.
- Victioria Neufeldt, **Webster's New World Dictionary**,3rd Edition (New York :
 Simonand Schuster,Inc),1988. p. 541.
- Good, Carter V., **Dictionary of Education**. (New York: Mc Graw Hill Book, Co,
 Inc),1973, P. 198.
- Willer, R.H, **Leader and Leadership Process**, (Boston: Irwin / McGraw-Hill,1967),
 p. 15.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. , **Management**. 3rd ed. (New Delhi: Prentice – Hill
 Privated,1986), p. 12.
- Keeves P.J., **Education Research Methodology, and Measurement : An**
International Handbook, (Oxford : Pergamam Press,1988), pp. 561 – 565
 cited in Sallis, 2002.
- Steiner, E. **Methodology of Theory Construction**. (Sydney : Educology
 Associates, 1988), p 189.
- Ivancevich, J. H. et al. (1989). **Management : Principles and Functions**. 4th ed.
 Boston: MA.: Richard D. Irwin. Retrieved July 20, 2005, from
<http://www.norvathesdubeez.hu/ leto/tresek/eng/col.doc>
- Chster I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass. :
 Harvard University Press, 1938), 185.

- Lrwin D. Bross, Desing for Decision (New York : Macmillan publishing Co., Inc., 1953), 6-7.
- Willam J. Gore and J.W. Dyson., The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior (New York : The Free Press of Glencoe, Collier of Mcmillian Ltd, 1964), 77.
- Herbert A. Simon, Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization (Toronto : The Free Press, 1966), 40-41.
- Peter F. Drucker, The Effective Executive (London : Pan Book, 1970), 146.
- Dalton E. MacFarland, Managment : Principles and Practices n.p., (The Macmillian Company, 1970), 76.
- Fremont Shull and others, Organizational Decision Making (New Yok : McGraw - Hill, 1970), 31.
- Dale Mann, Policy Decision-Making in Education : An Introduction to Calculation and Control (New Yok : Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.
- Dean F. Juniper, Decision-Making for Schools Colleges (New Yok : Pergamon Press, 1976), 7.
- Robert L. Trewatha and m. Gene New Port, Management, 3 ed. (Prano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 50.
- John M. Ivancevich and others, Managing : An Introduction to The Process Managing (Prano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 78.
- Paul Moody, Decision Managing : Proven Methods for Better Decision (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1983), 4.
- Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw – Hill International Educations, 1991), 300.
- Gregory Moorhead and Ricky Griffin, Decision Making and Creativity (London : Houston Mifflin co., 1992), 481.
- Edward H. Litchfield, “Notes in General Theory of Administration,” Administrative Science Quarterly Vol.1 (1956), 5.
- Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organization : A Comparative Approach (San Francisco : Chandler, 1962), 53 – 55.
- D.W. Tayler, “Decision Making and Ploblem Solving,” in Hanbook of Oganazations ed. J.G. March, (Chicago : Ran Mcnally, 1965), 48 - 86.
- Herbert A. Simon, Administrative Behavior 3 ed. (New York : The Free

- Press, 1976), 241.
- Newman and Warren, *The Process of Management* (Anglewood cliffs, Newjersey : Prentice – Hall, 1977), 225 - 432.
- Ralpin M. Robert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide,” *Management Review* 6,3 (Jane 1975), 25 - 32.
- Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory* (New York : Appleton–Century & Crofts, 1959), 113.
- James A.F. Stoner, *Management* (Anglewood cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978), 177 - 182.
- Robert Tanenbuam and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” *Harvard Business Review* 3,6 (March - April 1958), 90 - 91.
- Robert Tanenbuam, *Managerial Decision - Making* (Los Angles : Institute of Industrial, University of California, 1950), 23 - 24.
- Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory* (New York : Appleton–Century & Crofts, 1959), 94.
- Robert Tanenbuam and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” *Harvard Business Review* 4,8 (March - April 1958), 95 - 101.
- Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* 3 ed. (New York : The Free Press, 1976), 8.
- Edvin M. Bridge, “A Model of Shared Decision Making in the School Principalship,” *Educational Quarterly* 3 (1969), 51 - 52.
- Robert Tannenbaum and Fred Masserik, “Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process,” in *Organization Behavior:Management. Approach*, eds. Hary R. Kundson and C. Partick Fleenor (Massachsetts:Winthrop Publishers, 1979), 227-231
- James D. Thompson, *Organization in Action* (New York: McGraw-Hillbook Company, 1967), 134.
- Michael Giammatteos and Dolores Giammatteos, *Forces on Leadership* (Resten:NASS,1981), 1-2
- Morris B.Holbrook, and Michael J.Ryan, “Modeling Decision Specific Stress,” *Administrative Science Quarterly* 7,9 (June1982):245.
- Alvin. Gouldner, “Cosmolitants and Locals:Toward an Analysis of Latent Social Roles,” in, *Educationl and Organization Administrtion* eds. Morphet and

- others (Englewood Cliffs:Prentice-Hall, 1974),72.
- David C. McClelland, “The Achieving Society,” in Management and Organization, ed. Robert M. Fulmer (New York : Harper & Row Publishers, 1979), 148
- R. Jean Hills, “Functional Requirements and the Theory of Action,” Educational Administration Quarterly 18 ,39 (Fall 1982) : 154.
- Stephen P. Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice-hall of India, 1988), 206
- Thomas J. Sergiovanni, “Leadership and Excellence in Schooling,” Educational Leadership 4,8 (February 1984) : 9-12.
- Robert G Wright, The Nature of Organization (California : Deckenson Publishing Company, Inc. 1977), 3.
- James M Lippman and James A Hoeh, The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 8.
- Stephen P Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1978), 93.
- Dean F . Juniper, Decision Making for schools and Colleges (New York: Pergamon Press, 1967), 6-7 .
- Dean F . Juniper, Decision Making for schools and Colleges (New York: Pergamon Press, 1967), 6-7 .
- Alexander H. Cornell, Decision Maker’s Handbook (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980), 33.
- Henry Fayol, “ General and Industrial Management, in Student Guide to principles of Management, ed. J.C. Dancyer (London:The Zeus Press, 1952), 126.
- Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press,1938), 85-87
- Peter F Drucker, The Effective Executive (London: Pan Book,1970), 125.
- Guy E Swanson, “The Effectiveness of Decision-Making Groups,”231-232.
- Likier, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill,1962), 170.
- Peter F . Drucker, The Effective Executive (London : Pan Book, 1970) , 124-126.
- David I. McClelland and William R.King , System Analysis and Project Management (Tokyo : Hill Company,1968), 17.
- Norman R.T. Maier, “Maximizing Personal Creativity Through Better Problem – Solving” Personnel Administration 8,17 (1964) : 14-18.
- T.Husen,and N.T.Postlethwaite,**The International Encyclopedia of Education,**

,2rded. (New York : Simon and Schuster,Inc.,1975), pp.137-138.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง วิธีการตัดสินใจเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษา
เพื่อการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”

คำชี้แจง : แบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. แบบสอบถามชุดนี้ ใช้เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธ
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”
โดยมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจ
ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อ
ศึกษาการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

๒. แบบสอบถามชุดนี้เพื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการตัดสินใจเชิงพุทธเกี่ยวกับการ
บริหารงานในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ วิธีการตัดสินใจเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจในการบริหารงานในสถานศึกษาตาม
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อถามถึงวิธีการตัดสินใจ

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระครูปลัดไกรสอน ธรรมรสี (ค่าน้อย))

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖

แบบสอบถาม

เรื่อง วิธีการตัดสินใจเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 เพื่อการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอให้ผู้บริหารทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ เกี่ยวกับข้อมูลของผู้บริหาร
 สถานศึกษา

ข้อ ๑ เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

ข้อ ๒ อายุ

☐ ต่ำกว่า ๓๑ ปี

☐ ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ - ๖๐ ปี

ข้อ ๓ ระดับการศึกษา

☐ ระดับปริญญาตรี

☐ ระดับปริญญาโท

☐ ระดับปริญญาเอก

ข้อ ๔ ตำแหน่งการบริหาร

☐ ผู้บริหาร

☐ รองผู้บริหาร

ข้อ ๕ ประสบการณ์ในการบริหาร

☐ ๑๐ - ๒๐ ปี

☐ มากกว่า ๒๐ ปี

☐ ๔๐ ปี

ตอนที่ ๒ รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในการช่องที่ออกเป็นตรงกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน ในการบริหารงาน ๔ ด้าน ดังนี้

- ๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ
- ๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ
- ๓) ด้านการบริหารงานบุคคล
- ๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป

ข้อ ที่	รูปแบบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑.	ด้านการบริหารงานวิชาการ					
	๑) ผู้บริหารได้วิเคราะห์ระบุปัญหาจากการพิจารณาแผนงานการจัดทำหลักสูตร					
	๒) ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยจากข้อมูลที่เป็นจริงในการประเมินผลการสอนของครู					
	๓) ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการแก้ปัญหาการจัดครู เข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชา					
	๔) ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากผลการประเมิน การนิเทศครูในโรงเรียน					
	๕) ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากการสอบถามข้อมูลจากครูในโรงเรียนที่จะให้วิทยากรผู้มีความรู้ดีมาให้ความรู้แก่นักเรียน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมความรู้ให้นักเรียน					
	๖) ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติพิจารณาการจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรมเทคโนโลยี					
	๗) ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลการเรียนของนักเรียน และการประเมินผลการสอนของครู และได้มีระบบการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา					

ข้อ ที่	รูปแบบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๒	ด้านการบริหารงานงบประมาณ					
	๑) ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาจากเนื้อหาข้อมูลในการจัดทำแผนหรืองบประมาณรายจ่ายของโรงเรียน					
	๒) ผู้บริหารระบุข้อจำกัดของปัจจัยจากข้อมูลแล้วพิจารณาแต่งตั้งกรรมการในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในกิจการของโรงเรียนที่เหมาะสมและจำเป็นไว้ในโรงเรียน					
	๓) ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการพิจารณาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน					
	๔) ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากการพิจารณาประเมินวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน					
	๕) ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการจัดทำรายละเอียดงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการประจำปี งานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา					
	๖) ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพิจารณาการดำเนินงาน ด้านการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตาม มาตรฐานและกฎเกณฑ์เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชี และวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงินและทรัพย์สินของโรงเรียน					
	๗) ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลในการตัดสินใจควบคุมการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ					

ข้อ ที่	รูปแบบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษาลำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๓	ด้านการบริหารงานบุคคล					
	๑) ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน					
	๒) ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยและข้อมูลในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
	๓) ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางในการพิจารณาให้ครูไปเพิ่มพูนความรู้เช่นการลาศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา					
	๔) ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจเลือกเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน					
	๕) ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในการปฏิบัติงาน					
	๖) ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในการประเมินและให้คณะกรรมการร่วมกันเป็นผู้กำหนดงานมาตรฐาน คุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
	๗) ผู้บริหารมีการสร้างระบบการควบคุมการประเมินบุคลากรประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ					

ข้อ ที่	รูปแบบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษาลำปางงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติการตัดสินใจ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๔	ด้านการบริหารงานทั่วไป					
	๑) ผู้บริหารได้วิเคราะห์และระบุปัญหาเนื้อหาข้อมูลพิจารณาในการจัดสวัสดิการให้สำหรับนักเรียนที่เรียนดี					
	๒) ผู้บริหารพิจารณาระบุข้อจำกัดของปัจจัยเพื่อควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน					
	๓) ผู้บริหารมีการพัฒนาทางเลือกจากการตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆทางเพื่อให้มีการจัดกิจกรรมเช่น กิจกรรมกีฬา สถานักเรียนและนันทนาการ การจัดกิจกรรมแนะแนวในโรงเรียน					
	๔) ผู้บริหารได้วิเคราะห์ทางเลือก ในการตัดสินใจจากการพิจารณาจัดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว					
	๕) ผู้บริหารได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการจัดสำนักงานห้องพักครูและจัดหาเครื่อง อำนวยความสะดวกต่างๆ					
	๖) ผู้บริหารได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในการจัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสถานที่และ บริเวณโรงเรียนและซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณ ของโรงเรียน					
	๗) ผู้บริหารได้สร้างระบบควบคุมและประเมินผลในการวางแผนงาน อำนวยความสะดวกและประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา

๑. ด้านงานวิชาการ

.....

.....

.....

.....

๒. ด้านงานงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

๓. ด้านบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

๔. ด้านบริหารทั่วไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พระครูปลัดไกรสอน ธรรมรสี (ค่าน้อย)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖๐



แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหาร

เรื่อง “วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษา”

เพื่อวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”

ผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
ตั้งแต่วันที่.....
รวมระยะเวลาสัมภาษณ์.....ชั่วโมง.....นาที

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์บุคลากรในสำนักเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร

๑. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ให้ข้อมูล

๒. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร
ผู้อำนวยการ อาจารย์ ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ ชุด

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

.....
(พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมรสี (ค่าน้อย))

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖๐

ติดต่อประสานงาน

โทร : ๐๘๕- ๐๕๙๕-๓๖๗

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง “วิธีการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”

๑. สภาพปัจจุบันของการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร?

๑) ด้านวิชาการ

.....

.....

.....

๒) ด้านงานงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

๓) ด้านบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

.....

๔) ด้านบริหารงานทั่วไป

.....

.....

.....

.....

๒ หากนำหลักทฤษฎีการตัดสินใจ ของพลันเกต และแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner, ๗ ขั้นตอน มาใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจ ?

.....

.....

.....

.....

๓. หลักพุทธธรรมประยุกต์ในการพัฒนาในการพัฒนาการตัดสินใจอย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

๔. วิธีการใดที่จะนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการพัฒนาการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร อย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

๕. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย
ถึงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ลำดับ ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
๑.	พระมหาญาณวพัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒.	ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร	อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
๓.	ดร.อำนาจ บัวศิริ	อดีตรองผู้อำนวยการสำนักพระพุทธศาสนา แห่งชาติ
๔.	ดร.อุทัย สติมัน	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรสันติศึกษาปริญญาโท มจร.
๕.	ดร.แสวง นิลนามะ	หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธ ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โท. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ. ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๗

วันที่ ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

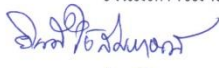
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

นมัสการ พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ให้พระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมแล้ว นี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสกราบมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง


น.ส. ๘๓๘๘๘



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.ส.มณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๑๑๗



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๗ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้เครื่องมือตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.อุทัย สติมัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเป็นผู้ใช้เครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ นุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อบริษัท :-

พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมรํสี

น.ส.ณัฏฐ์ อลากุล

๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

๐๘ ๐๐๗๓ ๔๓๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อำนาจ บัวศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุมัติคราะห์
ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

และขอแสดงความนับถือ

และขอแสดงความนับถือ (4 ๓๓๔) ขอแสดงความนับถือ

(อ.อ.๓๓๐ บัวศิริ)
๑๑๑๑๑๐

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ นุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมรํสี

๐๘ ๕๐๕๙ ๕๓๖๗

น.ส.ณัฏฐา อาสากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอง่วงน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๓ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติครุฑเป็นผู้ใช้ตราตราตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมมรสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘
 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
 ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
 กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
 ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุมัติครุฑ
 ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตราตราแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ
 หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

วิไลวรรณ น.น.น.
 10กย51น.น.

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระครูปลัดไกรสอน ธมมรสี

๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

น.ส.มณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๓ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ. ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๗

วันที่ ๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.แสวง นิลนามะ

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมแล้ว นี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(ดร.แสวง นิลนามะ)

หัวหน้าภาควิชาศาสนาและปรัชญา

๑๐/๗๓/๖๐

ติดต่อประสานงาน :-

นายพีรวัฒน์ ชัยสุข

๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒

น.ส.มณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อแจกแบบสอบถาม

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๙



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ...๒๖๐... ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธรรมรสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ
ท่านผู้บังคับบัญชา
ขอแบบสอบถาม ๑๑๖๙๓ ชุด
ร.ส.พ. (น.น.น.)

(นายธนารัตน์ สมคณ)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑

๒๕ ก.ย. ๖๐
ติดต่อประสานงาน :-

พระครูปลัดไกรสอน ธรรมรสี
นางสาวมณี อาลากุล

๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗
๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ
คือ ผู้บริหาร

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

กราบบังคมทูล พระเดชพระคุณพระเทพวิสุทธิโสภณ, ดร. รองเจ้าคณะภาค ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระเดชพระคุณเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความเมตตา
อนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวัน
เวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแท้แต่พระเดชพระคุณจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเมตตาอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอกราบบังคมทูลด้วยความเคารพอย่างสูง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

อ.ดร.นิตยา นวนต
Somnuch
๘/๑๒/๖๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๘



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตออกหนังสือเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

กราบบังคมทูล พระเดชพระคุณพระราชมารมี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระเดชพระคุณเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความเมตตา
อนุญาตให้หนังสือได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวัน
เวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่พระเดชพระคุณจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
เมตตาอนุญาตด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบบังคมทูลเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเมตตาอนุญาตให้หนังสือเป็นพระคุณยิ่ง

ขอกราบบังคมทูลด้วยความเคารพอย่างสูง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

๑๕/๑๓๖

พ.ร.บ.ร.

(พระธำมรงค์)

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

๑๖/๘๕/๒๐๐

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๙ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘

ที่ ศธ. ๖๑๐๓๓/๓๑๘

วันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติเสนอร่างสัณนิบาตเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ พระราชปรีดีมุนี, ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุมัติเสนอร่างสัณนิบาตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์แต่พระคุณท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ นุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๔๙๙๐ ๘๓๔๕

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณิ อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๙๐/๒๕๖๐
๑๖ ส.ค. ๖๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร.สุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมมรสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๔ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๙ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.มณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

๑. ผอ.สพป.นนทบุรี

๒. ผอ.นบมอให้ ๒๕ ก.ค.๖๐ ๒๕๖๐

/๐๑ ๑๒.๓๐.๖.

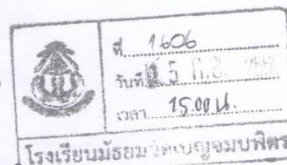
(พงษ์สวัสดิ์ พงษ์สวัสดิ์)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐



เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร.มนพมนตรี สฤตศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมเบญจมบพิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตเผยแพร่ให้
ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่
ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการ

๑. โปรดทราบ

๒. โปรดพิจารณา

๓. โปรดพิจารณา

- ☐ ไม่มีความเห็น
☐ เห็นด้วย
☐ เห็นด้วยบางส่วน
☐ ไม่เห็นด้วย
☐ ไม่เห็นด้วยแต่ขอพิจารณา
☐ ไม่เห็นด้วยแต่ขอพิจารณา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณิ อาสากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

๑. ทพ. ดร. น
๒. ม.ค. ม.ค. ม.ค. ม.ค. ม.ค.
- ม.ค. ม.ค. ม.ค. ม.ค. ม.ค.

(นายมนพมนตรี สฤตศิลป์ศิริ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมเบญจมบพิตร

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายภิญญ ภูศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๔
 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
 ดัดสันใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
 กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุมัติเคราะห้ให้นิสิต
 ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่
 ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี
 และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ปญฺญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

๑. ทราบ

๒. ๑๗๖๖๖๖

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณิ อาลาภ

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๙๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายมนัส ปันนิกร ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนราชพิธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

(นายณัฏฐา อาลากุล)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

โรงเรียนอนุบาลวัดพิบูลย์รักษ์	
เลขที่	1164/2560
วันที่	13 เม.ย. 2560
เวลา	15.30 น.

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลวัดพิบูลย์รักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๐๑๕๐๒๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุมัติเคราะห้ให้ นิสิต ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

☒ พบ☐ ขอบ☐ ดิฉันไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้☐ มอบกลุ่มสาระการเรียนรู้

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อาภากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

(นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดพิบูลย์รักษ์

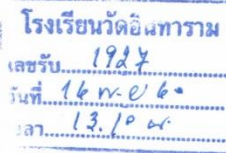
13 เม.ย. 2560

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๐



เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอินทาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระครูปลัดไกรสอน ฉายา ธมฺมรํสี นามสกุล คำน้อย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๒๐๑๘
 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
 ตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขต
 กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตเผยแพร่ให้นิสิต
 ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่
 ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี
 และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน
 เห็นสมควร ☒ มอบกลุ่ม วิจัย
☐ แจ้งครู

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ นุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

- 1. นิสิตของโรงเรียน
 ๑๖/๘/๖๐
 - ๒. คณะครูโรงเรียน
 ๑๖/๘/๖๐

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๘ ๕๐๕๔ ๕๓๖๗

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐ์ อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๓ ๕๑๘๖

- ๑. ร.ร. วัดอินทาราม กรุงเทพมหานคร
 ๒. โทรสาร ๐๓๕ ๒๔ ๘๐๐๐-๕
 ๑๖/๘/๖๐
 ๑๖/๘/๖๐

ภาคผนวก ค
ประมวลภาพประกอบการทำวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวรรณกรรมต่างๆ ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้รับความเมตตาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

๑.พระเทพวิสุทธิโสภณ ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ วรวิหาร รองเจ้าคณะภาค ๒ อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์ และวิทยาเขตพุทธโฆษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : วัดราชคฤห์ วรวิหาร

๒.พระราชวรเมธี ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฝ่าย
บริหาร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.พระราชปริยัติมุนี ผศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม

๔. ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สรณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสตรีวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนสตรีวิทยา

๕. ดร.มนพมนตรี สุกุลศิลป์ศิริ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร

๖. นายภิญโญ ฤทธิ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสังเวช สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนวัดสังเวช

๗. นายปราโมทย์ อินทรสุชาติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบพิธ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนวัดราชบพิธ

๘. นายสันติพงศ์ ชินประดิษฐ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์

๙. นางนราธิป พรหมโชติ รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร



สถานที่ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนวัดอินทาราม

ประมวลภาพการสนทนากลุ่ม



ประมวลภาพการสอบประชาพิจารณ์



ประมวลภาพการสอบป้องกัน



ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ : พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมมรฺสี/ค่าน้อย
เกิด : เกิด ๑๒ กรกฎาคม ค.ศ. ๒๕๒๓
สถานที่เกิด : อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.สระบุรี
การศึกษา : ศษ.ม. (สาขาบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
: พธ.บ. (สาขาสังคมวิทยามนุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ประสบการณ์ทำงาน: ครูพระช่วยสอนในโรงเรียน
ผลงานทางวิชาการ
อุปสมบท วันที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๓
สังกัดวัด มหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ราชวรมหาวิหาร
หน้าที่ ผู้ช่วยเลขานุการรองเจ้าคณะภาค ๒
ปีที่เข้าศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘
ปีที่สำเร็จการศึกษา
ที่อยู่ปัจจุบัน วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ราชวรมหาวิหาร
โทร. ๐๘๕-๐๕๙-๕๓๖๗