

สัปปุริสธรรม 7 กับการบริหารองค์การ

Seven Virtues of Great Men and Organizational Administration

บุญช่วย ศิริเกษ, ชิชณพงค์ ศรีจันทร์,
พระครูปลัดจักรพล สิริธโร และ พิมพอร์ สดเอี่ยม
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
**Boonchuay Sirikate, Chitsanapong Sonchan,
Phrakrupalad Chakkapon Siridharo, and Pimon Sodium**
Mahamakut Buddhist University, Srilanchang Campus
Corresponding Author, Email: boonchuay@sirikate.com

บทคัดย่อ

การตัดสินใจในทางการบริหารส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การ เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างทางเลือก ประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความสำเร็จของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ส่วน คือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ และข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์ ซึ่งข้อมูลดังกล่าว นักวิชาการเรียกว่า ความรู้ทางการบริหาร (Managerial knowledge) เพราะเป็นสาระที่ผู้บริหารควรรู้ไว้ เพื่อประกอบในการทำหน้าที่ทางการบริหารนั่นเอง และเพื่อให้ง่ายในการศึกษา จึงแบ่งความรู้ดังกล่าวเป็น 4 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านองค์การ ด้านงานหรือภารกิจ และด้านบุคคล จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบข้อบ่งชี้เนื้อหาสาระ ระหว่างความรู้ทางการบริหาร กับองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมสำหรับคนดีหรือคนสมบูรณ์แบบพออนุโลมได้ว่า มีความสอดคล้องสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันเป็นรายคู่ กล่าวคือความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับปริสัญญุตตา (รู้จักชุมชน) ความรู้ด้านองค์การสอดคล้องกับอรรถสัญญุตตา (รู้จักมุ่งหมาย รู้จักผล) ความรู้ด้านงานหรือภารกิจสอดคล้องกับธัมมสัญญุตตา (รู้หลักรู้จักเหตุ) มัตตสัญญุตตา (รู้จักประมาณ) และกาลสัญญุตตา (รู้จักเวลา) ส่วนความรู้ด้านบุคคลสอดคล้องกับปุคคลสัญญุตตา (รู้จักบุคคล) และอัตตสัญญุตตา (รู้จักตน) ผลจากการสังเคราะห์เชื่อมโยงสาระกล่าว ทำให้เห็นความสัมพันธ์และความสอดคล้องระหว่างหลักสัปปุริสธรรม 7 กับกระบวนการบริหารองค์การ ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นอีกแนวทางหนึ่ง และชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่ยึดถือหลักสัปปุริสธรรม นอกจากจะมีคุณสมบัติเป็นคนดีที่สมบูรณ์แบบแล้ว คุณสมบัติดังกล่าวยังมีส่วนส่งเสริมความเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย

คำสำคัญ: สัปปุริสธรรม, การบริหารองค์การ, ความรู้ทางการบริหาร

* วันที่รับบทความ: 29 เมษายน 2565; วันที่แก้ไขบทความ 26 กันยายน 2565; วันที่ตอบรับบทความ: 26 กันยายน 2565

Received: April 29, 2022; Revised: September 26, 2022; Accepted: September 26, 2022

Abstracts

The decision-making in administration influenced the success of organizational administration because it was the process of critical thinking and data synthesis to create, to assess and to select the best alternative choices, which was utilized as an operational or practical way to achieve the operational objectives. The effectiveness of decision-making depended upon two main factors: the critical thinking skill and data or information for analysis, which the academic called the managerial knowledge because it was the content that the administrators should know to enhance administrative functions. With the purpose of education, the managerial knowledge was divided into four aspects: environmental, organizational, task or mission, and personal. According to the comparative analysis between the managerial knowledge and the seven factors of Sappurisa-dhamma, the Buddhist teachings on the qualities of a good man or a perfect man, the paired relationship between them was found: the environmental aspect paired with Parisanyuta (the knowledge of the society), the organizational knowledge paired with Atthanyuta (the knowledge of the purpose or the consequence), the knowledge of tasks or missions paired with Dhammanyuta (the knowledge of the cause), Mattanyuta (the knowledge of the moderation), and Kalanyuta (the knowledge of the proper time), and Puggalapaparanyuta (the personal knowledge and the knowledge of the individual), and Attanyuta (the knowledge of oneself). The synthesis of content relationship revealed coherence between the qualities of a good man and the organizational administrative process. In addition, the administrator clinging to the seven qualities of a good man or the seven virtues of a gentleman. The results of the synthetical linkage distinctly demonstrated the particular relationship and consistency between the seven factors of Sappurisa-dhamma and the managerial administration processes. In addition, the administrators adhering to Sappurisa-dhamma were qualified not only as good and perfect men, but as successful administrators, as well.

Keywords: Sappurisa-dhamma; Organizational Administration; Managerial Knowledge

บทนำ

สัปปุริสธรรม 7 เป็นหลักพุทธธรรมที่เชื่อว่า ผู้ยึดถือปฏิบัติได้ จะเป็นคนดีที่สมบูรณ์แบบ ตามหลักคำสอนของพุทธศาสนา ในช่วงที่ผ่านมาได้มีผู้พยายามศึกษาหลักธรรมดังกล่าว มาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ เช่นงานในหน้าที่ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นต้น ด้วยเหตุผลที่ว่า ความเป็นคนดีหรือคนสมบูรณ์แบบดังกล่าว จะเอื้อและส่งเสริมความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้ ผู้เขียนในฐานะเป็นชาวพุทธและการบริหารองค์การ ให้มีความเป็นรูปธรรมอีกแนวทางหนึ่ง จึงพยายามศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะและกระบวนการบริหาร ที่เน้นบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อค้นหาคำตอบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับหนึ่ง มีความสนใจที่จะค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างสัปปุริสธรรม 7 กับทำงานในหน้าที่ทางบริหารอย่างไร? มีการตัดสินใจในกระบวนการบริหารอย่างไร? การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยอะไรบ้าง? มีความเชื่อมโยงกับหลักธรรมของพุทธศาสนาหรือไม่? อย่างไร? จึงเสนอสาระบางประเด็นในบทความนี้

องค์การและการบริหาร

มีผู้ให้นิยามขององค์การ (Organization) ไว้หลากหลายทัศนะ เช่น องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งกันตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้าง (Brown and Moberg 1980 : 5) องค์การเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมาก มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบ มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหมายไว้ร่วมกัน (Piffner and Sherwood 1960 : 30) องค์การ คือหน่วยงานที่คน หรือกลุ่มคนเข้ามาทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันและมีการจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น มีการแบ่งหน้าที่ตามสายงานที่กำหนดลำดับขั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Sunthornyut, n.d. : 28)

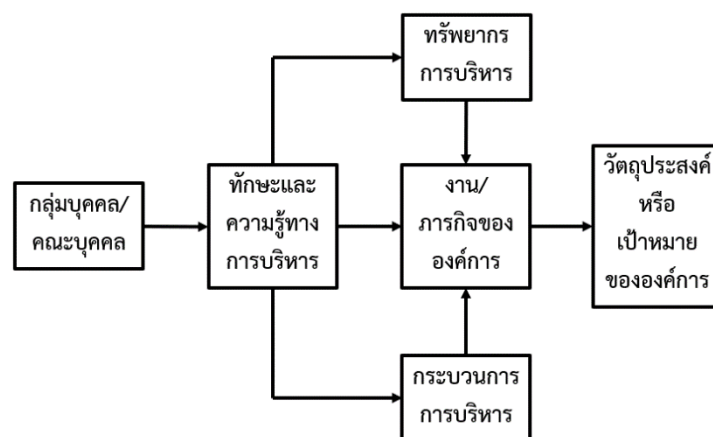
อย่างไรก็ตาม จากนิยามที่หลากหลายเหล่านั้นก็พอจะประมวลสรุปลักษณะโดยภาพรวมขององค์การได้ว่า องค์การเป็นหน่วยรวมของกลุ่มบุคคลและภารกิจหรืองาน กล่าวคือมีกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานหรือภารกิจอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งองค์การโดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบหลักดังนี้ 1) **กลุ่มบุคคล** (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมกันปฏิบัติงาน โดยแบ่งงานกันทำ และมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2) **ภารกิจหรืองาน** ที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ อาจแยกภารกิจทั้งหมดออกเป็นงานย่อย และตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติ 3) **โครงสร้างองค์การ** เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโยงระหว่างงานและระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ สมาชิกกลุ่มที่เข้ามาทำงานร่วมกันจะต้องอยู่ในตำแหน่งฐานะ ตามโครงสร้างขององค์การที่กำหนดไว้ 4) **วัตถุประสงค์ขององค์การ** องค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้น ย่อมมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลและสังคม และเป็นเป้าหมายความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ 5) **เทคโนโลยี** รวมถึงเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานและภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ อนึ่ง เนื่องจากการทำงานขององค์การ เป็นระบบเปิด (Open system) จึงได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา และเนื่องจากสภาพแวดล้อมไม่คงที่ องค์การจะต้อง**มีการปรับตัว**ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบและปัจจัยหลักของการบริหารองค์การ

คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายใกล้เคียงกัน และอาจใช้แทนกันหรือใช้ควบคู่กันในบางโอกาส เช่น “การบริหารและการจัดการ” หรือ “การบริหารจัดการ” เป็นต้น นักวิชาการให้ความหมายของการบริหาร ไว้หลายทัศนะ โดยมีจุดเน้นอยู่ที่กระบวนการจัดการหรือการดำเนินการเพื่อให้งานหรือภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การบริหารเป็นศิลปะของการทำให้งานสำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น (Navikarn, 1979 : 6, cited from Follett, Marry P.) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และหรือโดยบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni and Burlingame, 1992 : 64) การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะ

บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Phinthupan, 1985 : 3) การบริหารคือการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ทรัพยากรขององค์การ (Daft, 2000 : 7 – 8) เป็นต้น ซึ่งมีข้อสังเกตว่า ทุกนิยามต่างก็มีจุดร่วมกันอยู่ที่ “มุ่งให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน” ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการที่คณะบุคคลร่วมกันดำเนินภารกิจขององค์การให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการจัดการทรัพยากรและกระบวนการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ ภายใต้ข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมในสถานการณ์นั้น ๆ

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว อาจวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยหลักของการบริหารองค์การได้ 6 ประเด็นคือ 1) คณะบุคคล 2) ทักษะและความรู้ทางการบริหาร 3) ทรัพยากรการบริหาร 4) กระบวนการบริหาร 5) ภารกิจขององค์การ และ 6) วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งอาจแสดงภาพความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและปัจจัยดังกล่าวได้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบและปัจจัยหลักของการบริหารองค์การ

และในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมดนี้ เฉพาะองค์ประกอบที่ 2) ทักษะและความรู้ทางการบริหาร 3) ทรัพยากรการบริหาร และ 4) กระบวนการบริหาร ถือว่าเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ กล่าวคือจะเป็นตัวแปรที่ผลักดันให้การบริหารองค์การได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแต่ละปัจจัยมีสาระพอสังเขปดังนี้

ทักษะและความรู้ทางการบริหาร (Skills and Knowledge) เป็นสมรรถนะหรือความสามารถที่สะสมอยู่ในตัวผู้บริหารและผู้ร่วมงาน จำเป็นต้องใช้ในการทำงานทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นศาสตร์และศิลป์เฉพาะตัวของผู้บริหาร สมรรถนะดังกล่าวนี้จะได้ใช้เพื่อการจัดการหรือกำกับทรัพยากรและ

กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้มุ่งสู่ความสำเร็จ จึงนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร อาจพิจารณาโดยแยกเป็น 2 ส่วน คือ

1) ทักษะทางการบริหาร (Managerial skills) เป็นสมรรถนะหรือความสามารถที่ผู้บริหารใช้ในการกำกับและจัดการทรัพยากรและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่รู้จักกันดี มักจะเป็นทฤษฎี ของ Katz (1955: 33 – 42) ที่เสนอทักษะของผู้บริหาร 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะทางความคิด (Conceptual skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skills) และทักษะทางเทคนิคปฏิบัติ (Technical skills) และทฤษฎีของ Anthony (1981 : 36 – 43) เสนอ ทักษะทางการบริหารไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem-solving and Decision-making) 4) การติดต่อสื่อสาร (Communications) 5) การสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching and counseling) 6) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Managing Change and Conflict) 7) ทักษะทางการเมือง (Political skills) 8) การบริหารเวลา (Managing time) และ 9) การประเมิน ผลและการให้รางวัล (Evaluating and rewarding) อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความ เห็นว่าทักษะที่ผู้บริหารทุกองค์การต้องใช้มากในยุคปัจจุบัน ควรประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ทักษะภาวะผู้นำ 2) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา 3) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 4) ทักษะระหว่างบุคคล 5) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ และ 6) ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2) ความรู้ทางการบริหาร (Managerial knowledge) เป็นสมรรถนะที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินการในกระบวนการบริหาร ซึ่งแนวคิดเรื่องนี้เกิดจากคำถามที่ว่า “ผู้บริหารควรรู้อะไร จึงจะสามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ?” นั่นเอง รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้ จะได้เสนอเพิ่มเติมในหัวข้อ ความรู้ทางการบริหาร: สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

ทรัพยากรทางการบริหาร (Managerial Resources) ทรัพยากรหมายถึงสิ่งที่นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะไม่สามารถดำเนินการให้งานสำเร็จได้ ถ้าขาดทรัพยากรทางการบริหาร ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความสำเร็จของการบริหาร จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในการบริหารด้วย Anthony (1981: 7) เสนอทรัพยากรทางการบริหารไว้ 4 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) 2) ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) 3) ทรัพยากร การเงิน (Financial Resources) 4) ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources) สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทรัพยากรทางการบริหาร

ทรัพยากรการบริหาร	ลักษณะและขอบข่าย
1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	บุคลากร (Personnel) พนักงาน (Employee)
2) ทรัพยากรการเงิน (Financial Resources)	เงิน (Money) งบประมาณ (Budget)
3) ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources)	วัสดุ (Materials) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Tools & Equipment) อาคารสถานที่ (Building) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) และที่ดิน (Land)
4) ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources)	นโยบาย (Policy) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Society) ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การ ข้อมูลส่วนบุคคล

กระบวนการบริหาร (Management process) เป็นการดำเนินงานตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีผู้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารไว้หลายทัศนะที่มีสาระคล้ายคลึงกัน แต่อาจกำหนดด้านหรือขั้นตอนแตกต่างกัน Stoner (1985 : 7-8) เสนอกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหารไว้เป็น 4 ขั้น หรือ 4 หน้าที่ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) มีลักษณะงานในแต่ละกระบวนการดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กระบวนการบริหาร หรือ หน้าที่การบริหาร

กระบวนการบริหาร	ลักษณะและของข่า่งาน
การวางแผน (Planning)	กำหนดเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย วิธีการและกิจ กรรมที่จะปฏิบัติ ทรัพยากรที่จะใช้ ผู้รับผิดชอบ การประเมินผลงาน
การจัดองค์การ (Organizing)	การจัดระบบและโครงสร้างองค์การ จัดตำแหน่งงาน จัดบุคคลเข้าสู่งาน
การดำเนินการ (Leading)	การมอบหมายงาน การประสานงาน การแก้ปัญหา การสื่อสาร และกระตุ้น ส่งเสริมการทำงาน
การควบคุม (Controlling)	การกำกับงาน การติดตามผล การประเมินผลงาน

การตัดสินใจการบริหาร

ความสำเร็จของการบริหารองค์การ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักอย่างน้อย 3 ด้าน ดังกล่าวแล้ว แต่ด้านที่น่าจะมีความสำคัญมากและเป็นศักยภาพที่อยู่กับตัวผู้บริหารก็คือ สมรรถนะด้านทักษะและความรู้ทางการบริหาร ทักษะทางการบริหารที่สำคัญมีหลายประการ แต่ทักษะหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องใช้มากและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารอย่างมาก ก็คือ **การตัดสินใจ (Decision making)** ทั้งนี้เพราะผลการตัดสินใจจะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติหรือการดำเนินการต่าง ๆ และผลของการดำเนินการก็จะเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นทักษะการตัดสินใจจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารอย่างยิ่ง การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารได้ทำการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อการคัดเลือกแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์

นักวิชาการให้นิยามหรือความหมายการตัดสินใจไว้ หลากหลายทัศนะ เช่น การตัดสินใจเป็นกระบวนการรวบรวมแนวความคิดและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสถานะแห่งการสั่งการ เพื่อที่จะนำมาใช้ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนตนและสังคมหรือองค์การ ตามที่กำหนดเอาไว้ (Griffiths, 1959 : 75) การตัดสินใจ เป็นกระบวนการระบุปัญหาและโอกาสให้กระจ่างชัดและปรับปรุงแก้ไข (Daft, 2000 : 269) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลาย ๆ ทาง จึงพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการคิดค้นหาและเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ความสามารถทางสมองหรือปัญญาในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่าทางเลือก จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

Anthony (1981 : 167-168) กล่าวว่า เนื้อหาสาระของการบริหารที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจ (Decision making) และการใช้อิทธิพล (Influence) ถ้านำเอาการตัดสินใจออกไปแล้วก็จะไม่มีการบริหาร และงานของผู้บริหารก็จะเป็นความว่างเปล่า” ดังนั้น บทบาทสำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ก็คือ 1) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจนั้น ๆ 2) ผู้บริหารควรมีความสามารถอย่างสูงในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า เพื่อการสร้างสรรค์และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด 3) ผู้บริหารจะต้องเป็นนักเสี่ยงภัย (Risk takers) ที่กล้าหาญและพยายามทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไป เพื่อการทำให้งานดีขึ้นกว่าเดิม 4) ผู้บริหารจะต้องนำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ และตรวจสอบผลลัพธ์ที่ตามมา ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลตามที่ปรารถนาด้วย

Deep (1978 : 249 -250) กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะเป็นหนทางหนึ่งที่สามารถสร้างสภาวะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงพอใจ ทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบรรลุความต้องการส่วนบุคคลด้วย

แนวคิดของ Anthony (1981: 9-12) ที่กล่าวถึงการตัดสินใจที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องทำได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

จึงอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจมีความสำคัญและเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงานทางการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจในโอกาสอันควร ไม่หน่วงเหนี่ยวหรือรีรอ และบ่งชี้ถึงการตัดสินใจ และไม่โยนความรับผิดชอบการตัดสินใจให้แก่บุคคลอื่นหรือคณะกรรมการที่ตนเองตั้งขึ้น กับทั้งต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้นๆด้วย จากสาระที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ พอสรุปลักษณะสำคัญของการตัดสินใจทางการบริหารได้ 5 ประการ คือ

- 1) การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกต่าง ๆ ที่คิดค้นไว้
- 2) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ต้องอาศัยความสามารถทางสมองหรือปัญญาในการคิดวิเคราะห์สร้างทางเลือกและประเมินผลดีและผลเสียของทางเลือก ต่าง ๆ ก่อนตกลงใจเลือกเอาทางหนึ่งที่เหมาะสม
- 3) การตัดสินใจเป็นการคิดวิเคราะห์และการประเมินทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีความถูกต้อง เพียงพอ และทันต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา
- 4) การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่แทรกปนอยู่ในงานทางการบริหารทุกระบวนการ ทั้งการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม ไม่สามารถแยกขาดการตัดสินใจออกมาจากงานทางการบริหารได้
- 5) การตัดสินใจ ถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการบริหาร ผลของการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรม ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของคนทำงาน ระบบและกระบวนการในการดำเนินงาน และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความรู้ทางการบริหาร: สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

จากสาระที่กล่าวแล้ว ชี้ให้เห็นว่า ความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักอย่างน้อย 2 ส่วน คือ 1) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ของผู้ตัดสินใจ และ 2) ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ ที่ใช้ประกอบในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ในสถานการณ์ที่ตัดสินใจนั้น ๆ เพราะหากการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล หรืออาศัยข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ย่อมมีโอกาสผิดพลาด ทำให้ผลการตัดสินใจผิดพลาดไปด้วย ดังนั้น การศึกษาเรียนรู้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับและทุกประเภท

ข้อมูลที่เป็นต้องใช้ประกอบในการตัดสินใจทางการบริหาร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรรู้ ซึ่งAnthony (1981 : 20-29) เรียกว่า “**ความรู้ทางการบริหาร (Managerial Knowledge)**” ประกอบด้วยความรู้ 4 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ด้านองค์การ ด้านบุคคล และด้านภารกิจ ซึ่งมีคำอธิบายพอสังเขปดังนี้

1) **ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)** หมายถึง ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั่วไป มักจะได้เผชิญอยู่เสมอ เช่น วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง ฯลฯ

2) **ความรู้ด้านองค์กร (Organization)** หมายถึงความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับระบบงานและการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น ความมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์กร (Purpose and goals) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Services) โครงสร้าง นโยบาย และวิธีดำเนินการ (Structure, Policy, and Procedure) และบุคลากรหลัก (Key personnel) เป็นต้น

3) **ความรู้ด้านบุคคล (People)** หมายถึงความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยปกติผู้บริหารจะต้องได้เกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างน้อย 3 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้ บังคับบัญชา และ เพื่อนผู้บริหารระดับเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารบางคนยังได้สัมพันธ์กับบุคคลอื่นภายนอกองค์กรอีกด้วย เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค สื่อมวลชน และ สาธารณชน เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักและเข้าใจบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างดี ทั้งในด้านความต้องการ (Needs) ความคาดหวัง (Expectations) ข้อเรียกร้อง (Requests) ที่เกี่ยวกับเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน ผู้บริหารควรรู้ถึงวิธีที่จะทำให้เกิดดุลยภาพในความต้องการและข้อเรียกร้องเหล่านี้

4) **ความรู้ด้านงานหรือภารกิจ (Tasks)** หมายถึง ความรู้ที่เกี่ยวกับ งาน ภารกิจ และกิจการ ทุกอย่างที่กำหนดขึ้นและมีการกำเนินการอยู่ในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่นำบุคลากรในองค์กรให้ร่วมกันทำงานมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายของงานและขององค์กร จึงจำเป็นต้องรู้ว่า มีงานอะไรที่จะต้องทำบ้าง? และจะต้องทำให้งานสำเร็จได้อย่างไร? งานเหล่านั้นมีสภาพและปัญหาอย่างไร? ความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้เรียกว่า **ภารกิจ (tasks)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปริมาณ หน้าที่ และ ความรับผิดชอบในงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ รวมถึง วิธีปฏิบัติงาน (Work methods) ของภารกิจนั้น

จึงพอสรุปได้ว่า ความรู้ทางการบริหาร (Managerial knowledge) ก็คือ ความรู้ที่เกี่ยวกับสารสนเทศหรือข้อมูลที่ผู้บริหารควรรู้ เพื่อใช้ประกอบในกาคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่า เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การใช้หรือไม่ใช้ความรู้ดังกล่าวนี้ จึงมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กร จึงเป็นความจำเป็นและเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารองค์กรทุกคนทุกระดับจะต้องเรียนรู้ให้ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน และทันต่อความเปลี่ยนแปลง จึงพอสรุปประเด็นความรู้ทางการบริหารได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประเภทของความรู้ทางการบริหาร

สิ่งแวดล้อม (Environment)	องค์การ (Organization)	งาน/ภารกิจ (Tasks)	บุคคล (People)
- วัฒนธรรม - เศรษฐกิจ - การเมือง - สาธารณชน ฯลฯ	- ความมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การ - ผลิตภัณฑ์และบริการ - โครงสร้าง - นโยบายและวิธีดำเนินการ - บุคลากรหลัก	- ความมุ่งหมายและเป้าหมายของงาน - เทคโนโลยีของงาน - วิธีปฏิบัติงาน	- บุคคลภายในองค์การ - ผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา - ผู้บริหารอื่น - ภายนอกองค์การ - ลูกค้า, ผู้บริโภค - สื่อมวลชน, สาธารณชน

2. สัปปุริสธรรม 7 หลักธรรมสำหรับสัตบุรุษ

สัปปุริสธรรม 7 เป็นหลักพุทธธรรมที่รู้จักกันดี และยอมรับว่าเป็นหลัก ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ ซึ่งเป็นคนดี คนสมบูรณ์แบบหรือเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าในสังคมมนุษย์ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนเต็มคน เป็นผู้ที่สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุข มีคำกล่าวถึงหลักสัปปุริสธรรม 7 ไว้หลายทัศนะ เช่น สัปปุริสธรรม เป็นธรรมของสัปปุรุษหรือคนดี หรือธรรมของมนุษย์ผู้มีความเป็นมนุษย์สมบูรณ์ เมื่อเข้าใจแล้วปฏิบัติให้ได้ ก็จักสามารถรักษาคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ทุกประการได้ (Somdet Phra Sangharat (Charern Suvatthano), 2007 : online) สัปปุริสธรรม 7 หรือหลักสัปปุริสธรรม เป็นหลักคุณ ธรรมสำหรับคนดีหรือคนสมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนเต็มคน เป็นผู้ที่สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุขและความสวัสดิ (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1998 : 14 – 16) สัปปุริสธรรม เป็นธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ คือเป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกด้วยต้องความปรารถนาดี (Phradhammakittiwong (Thongdee Suratejo), 2005 : 170 - 171) สัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนดีเป็นธรรมที่ใช้ในการครองตน ครองคน และครองงาน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Mueangchan, Wanthana, 2001 : 21)

กล่าวสรุปได้ว่า หลักสัปปุริสธรรมหรือสัปปุริสธรรม 7 หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ หรือธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ หรือเป็นคุณสมบัติของความเป็นคนดี ผู้ที่ยึดถือหลักคุณธรรมนี้ได้อย่างครบถ้วนจะมีคุณสมบัติเป็นคนดีพร้อมทุก ๆ ด้านของความเป็นมนุษย์ จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับความเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องนำพาคนอื่นในสังคมและในองค์การให้พัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์

ความสอดคล้องของหลักสัปปริสธรรม 7 กับกระบวนการทางการบริหาร

สัปปริสธรรม 7 เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนา ที่สอนให้บุคคลเป็นคนดีหรือคนสมบูรณ์แบบดังกล่าวแล้ว เนื้อหาสาระของสัปปริสธรรม 7 มุ่งเน้นไปที่องค์ ประกอบที่คนดีและคนสมบูรณ์แบบควรรู้ ใน 7 องค์ประกอบดังกล่าว หลักธรรมดังกล่าวมีลักษณะเป็น “สิ่งที่บุคคลควรรู้” หรือ “ความรู้” ที่เกี่ยวกับตนเอง และเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อการกำกับพฤติกรรมและปรับตัวให้มีคุณสมบัติเป็นคนดีหรือคนสมบูรณ์แบบนั่นเอง เมื่อวิเคราะห์โดยถี่ถ้วนแล้ว คำว่า รู้หรือ ความรู้ ตามหลักธรรมดังกล่าวนี้ น่าจะเป็นการรู้ อย่างลึกซึ้งและตระหนักในคุณค่าในเรื่อนั้น ๆ จึงจะนำไปสู่การกำกับพฤติกรรมที่จะแสดงออกในความเป็นคนดีได้ สำหรับการเสนอเชิงวิเคราะห์ในบทความนี้ ผู้เขียนจะไม่เน้นถึงความรู้้อย่างลึกซึ้งดังกล่าว เพียงแต่มองว่าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารเท่านั้น

หลักธรรมสัปปริสธรรม 7 มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ ธัมมัญญตา (รู้หลัก รู้จักเหตุ) อตถัญญตา (รู้จุดหมาย รู้จักผล) อัตตัญญตา (รู้จักตน) มัตตัญญตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญตา (รู้จักกาล) ปริสสัญญตา (รู้จักชุมชน) ปุคคลัญญตา (รู้จักบุคคล) แต่ละองค์ประกอบมีประเด็นเนื้อหาสาระที่จะต้องเรียนรู้ และอาจปรับประยุกต์เพื่อเชื่อมโยงกับพฤติกรรมทางการบริหารองค์การได้ ดังนี้

1) ธัมมัญญตา: รู้หลัก รู้จักเหตุ

การรู้หลัก รู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต และในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามหลักการและเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลก และชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น (Phradhammapidok (P. A. Payutto), 1998 : 14 – 16)

ในสถานการณ์ทางการบริหารองค์การ ผู้บริหารต้องศึกษาเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ (Tasks) ซึ่งเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งฐานะของตน คือตำแหน่งผู้บริหาร โดยรับรู้ เข้าใจ และตระหนักในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและขอบข่ายอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของตน เพื่อการวางแผนและเตรียมการดำเนินงานที่มุ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Mueangchan, Wanthana, 2001 : 22) ผู้บริหารองค์การ จึงควรรู้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางการบริหาร เช่น รู้หลัก การและกระบวนการการ ที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลหรือสารสนเทศ ในการตัดสินใจเลือกและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องบริหารตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารองค์การ สาระความรู้ดังกล่าวนี้ดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความรู้ทางการบริหาร ด้านที่เกี่ยวกับ “รู้งานหรือภารกิจ (Tasks)” เพราะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับ ความมุ่ง

หมายและเป้าหมายของงาน เทคโนโลยีของงาน และวิธีปฏิบัติงาน ตามที่เสนอไว้แล้ว ในหัวข้อ ความรู้ทางการบริหาร

2) อรรถกถา: รู้จุดหมาย รู้จักผล

การรู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล เป็นความรู้เกี่ยวกับความหมาย และความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าสิ่งที่ตนทำอยู่อย่างนั้น ๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ตำแหน่ง ฐานะ การงานอย่างนั้น ๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ดังนี้เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายของคติธรรมดาและประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิต (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1998 : 14 – 16) เป็นผู้ที่ยุติจักผลจะต้องพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อนจะลงมือปฏิบัติ เพราะเข้าใจดีว่าผลทั้งหลายย่อมมีมาแต่เหตุ การกระทำของผู้บริหารในการรู้จักความหมายและความมุ่งหมายของหลักการในการปฏิบัติงาน รู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกิจการนั้น สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง (Srisongkram, Phramaha Somkuan, 2007 : 98)

ในสถานการณ์ทางการบริหารองค์การ ความรู้ในลักษณะดังกล่าว น่าจะเป็นความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของกิจการที่ผู้บริหารรับผิดชอบอยู่ รู้ว่าเมื่อทำสิ่งนั้นจะเกิดผลตามที่พึงประสงค์หรือไม่ อย่างไร เป็นผลดีหรือผลเสียต่อกิจการที่ตนรับผิดชอบอยู่ จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการนั้น ๆ ซึ่งเป็นความรู้ทางการบริหาร ด้าน “รู้องค์การ (Organization)” ซึ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับความมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การ ผลผลิตหรือผลงาน โครงสร้าง นโยบาย และแผนดำเนินการและวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตามที่เสนอแล้วในหัวข้อความรู้ทางการบริหาร

3) อรรถกถา : รู้จักตน

การรู้จักตน คือ การจักตนเอง โดยรู้ฐานะ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม ว่ามีเท่าไรอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสม และดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตลอดจนแก้ไขพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1997 : 5) รู้จักตน เป็นความรู้จักประมาณตนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งฐานะความเป็นอยู่ หน้าที่การงาน รวมไปถึงความคิดจิตใจเมื่อรู้ว่าตนมีกำลัง มีความคิดอย่างไร มีอุปนิสัยอย่างไรชอบ หรือไม่ชอบ เป็นเหตุให้เป็นคนวางตัวดีมีมารยาท อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักประมาณตน ทำอะไรพอควรแก่กำลัง (Phradhammakittiwong (Thongdee Suratejo), 2005 : 170 - 171) การรู้จักตนเอง คือ ต้องรู้จักวิเคราะห์ตนเองได้ โดยฐานะ ภาวะ กำลัง ความรู้ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรมมีเท่าใด เพื่อจะได้พัฒนาตนแก้ไขปรับปรุงตน เป็นการเตรียมตัวให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติ การรู้จักตนเอง คือรู้ว่าตนเป็นใคร มีฐานะอะไร ไม่สำคัญผิดจากสิ่งที่เป็นจริง เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงนั้น

ในสถานการณ์ทางการบริหาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรู้จักตน ดังกล่าวนี้นี้ จัดว่าเป็นความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึง ความรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ความถนัด ความสนใจของตน ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เป็นต้น ซึ่งไม่ปรากฏในแนวคิดเรื่อง ความรู้ทางการบริหารโดยตรง แต่ก็พอจะเชื่อมโยงและไปกันได้กับประเด็นความรู้ด้าน “รู้จักบุคคล (People) ตามแนวคิดและขอบข่ายที่เสนอไว้ในหัวข้อ ความรู้ทางการบริหาร

4) มัตถัญญตา : รู้จักประมาณ

การรู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค ในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลาย ทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้ที่พึงต้องการ โดยมีใช้เพียงเพื่อเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจ หรือเอาแต่ใจของตน แต่ทำตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญา (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1997 : 5) เป็นผู้รู้จักประมาณ มีความพอดีในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน การดำเนินชีวิต หรือการลงมือกระทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยละเอียด ไม่มากหรือน้อยเกินไป อยู่ในความพอดี หากประมาณตนพอดี การปฏิบัติก็จะพอดี ผลที่เกิดขึ้นก็จะพอดี

ในสถานการณ์ทางการบริหารองค์การ ความรู้ดังกล่าวนี้นี้ จัดว่าเป็นความรู้ความเข้าใจ และ รู้จักประมาณกำลังทรัพย์ เช่น รู้จักพิจารณาความเหมาะสมด้านการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้อง รู้จักประมาณกำลังตนเองขณะทำงาน รู้จักประมาณผลลัพธ์และการลงทุนที่พอเหมาะ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการวางแผนดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสาระดังกล่าวนี้ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องในขอบข่ายของความรู้ทางการบริหาร ด้าน “รู้จักงาน/ภารกิจ (Tasks)” ตามแนวคิดและขอบข่ายที่เสนอไว้ในหัวข้อ ความรู้ทางการบริหาร

5) กาลัญญตา : รู้จักกาล

การรู้จักกาล คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การทำงานปฏิบัติกิจต่าง ๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหนควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลา และวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1997 : 5) เป็นผู้รู้จักคุณค่าของกาลเวลา รู้ว่าเวลาใดทำงานเวลาใดควรหยุด รู้ว่าสิ่งนี้ควรใช้เวลาใดไม่ควรใช้เวลาใด รู้จักประมาณเวลาในการทำงานทุกอย่าง เป็นเหตุให้เป็นคนตรงเวลา รู้คุณค่าของเวลา ทำงานได้เสร็จตรงตามเวลา ทำให้ได้รับความนิยมนยกย่อง ส่งผลให้เกิดความเจริญ (Phradhammakittiwong (Thongdee Suratejo), 2005 : 170 - 171)

ในสถานการณ์ทางการบริหารองค์การ ความรู้ดังกล่าวนี้นี้ จัดว่าเป็นความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึง การรู้จักเวลาเข้างาน เวลาเลิกงาน รู้จักงานใดทำก่อน งานใดทำหลัง รู้จักลำดับเวลาความสำคัญของงานที่สัมพันธ์กับเวลา ฯลฯ ซึ่งสาระดังกล่าวนี้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงาน มากกว่าด้านอื่น จึงมี

ความสอดคล้องและไปกันได้กับ ความรู้ทางการบริหาร ด้าน “รู้จักงาน (Tasks)” เช่นเดียวกับการ รู้จักประมาณ ดังกล่าวแล้ว

6) ปริสัญญุตตา : รู้จักชุมชน

การรู้ชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้จักการอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา ควรต้องทำกิจอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ ๆ เป็นต้น (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1997 : 5) การเป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ชุมชนในที่ทำงาน ชุมชนที่ตนจะเข้าไปหา ชุมชนมีความต้องการหรือไม่ต้องการอะไร มีความเห็น มีข้อตกลงกันไว้อย่างไร จะเข้าไปหาหรือจะต้อนรับอย่างไรเพื่อให้ความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนนั้นได้ถูกต้อง และอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างสงบสุข เป็นเหตุให้คนทำตัวได้ถูกต้องในชุมชนนั้น ๆ (Phradhammakittiwong (Thongdee Suratejo), 2005 : 170 - 171)

ในสถานการณ์ทางการบริหารองค์การ ชุมชน จัดว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ความรู้ดังกล่าวนี้ จึงเป็นความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึง ชุมชนว่า มีกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันอย่างไร มีขนบธรรมเนียม และประเพณีที่เคยยึดถือปฏิบัติมาอย่างไร มีความต้องการหรือขาดแคลนในด้านใด มีความต้องการอย่างไร มีอะไรเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินงาน เป็นความรู้หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความรู้ทางการบริหารด้าน “รู้สิ่งแวดล้อม (Environment)” เพราะเป็นความรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สาธารณชน ฯลฯ ตามกรอบสาระที่เสนอไว้ในข้อเรื่องความรู้ทางการบริหาร

7) บุคคลัญญุตตา : รู้จักบุคคล

การรู้บุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิงหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้คิดอะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดีดังนี้ เป็นต้น (Phradhammapidok (P.A. Payutto), 1997 : 5) การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาด เป็นคนพาล หรือเป็นบัณฑิต มีความสามารถ มีคุณธรรม แล้วเลือกคบหาให้เป็นคุณประโยชน์ เลือกใช้ในเหมาะสมแก่กิจการ หรือเพื่อที่จะปฏิบัติกับเขาได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญก็คือจะได้สนทนากับเขาอย่างราบรื่น

ในสถานการณ์ทางการบริหารองค์การ ความรู้ดังกล่าวนี้ จัดว่าเป็นความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึง การรู้จักบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานหรือบุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในองค์การ ทั้งกรณีรายบุคคลและกลุ่มบุคคลด้วย ซึ่งบุคคลดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในบทบาทที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงควรรู้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ บุคลิกภาพ ความต้องการ ความถนัด และความสนใจของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงาน กระตุ้นส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจใน

การทำงาน เป็นต้น ความรู้ดังกล่าวนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความรู้ทางการบริหาร ด้าน “บุคคล (People)” ตามกรอบความคิดที่เสนอไว้ในหัวข้อเรื่องความรู้ทางการบริหาร

จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและเชื่อมโยงสาระระหว่างองค์ประกอบของหลักสี่ปรัศธรรม 7 กับความรู้ทางการบริหารดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นความสอดคล้องและความเชื่อมโยงเป็นรายคู่ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของหลักสี่ปรัศธรรม 7 กับ ความรู้ทางการบริหาร

สี่ปรัศธรรม 7	ประเด็นขอบข่ายสาระความรู้ที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ในทางการบริหารองค์การ	ความรู้ทางการบริหาร (Managerial Knowledge)
ปรัศัญญตา (รู้จักชุมชน)	1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพและความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่นวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ฯลฯ 2) ความรู้สภาพปัญหา และความต้องการของสังคมและชุมชน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์การ	รู้จักสิ่งแวดล้อม (Environment)
อัตถัญญตา (รู้ความมุ่งหมาย, รู้จักผล)	1) ความรู้เกี่ยวกับความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ทิศทางหรือแนวทางดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สภาพและคุณภาพของผลผลิตหรือผลงาน ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 2) ความรู้เกี่ยวกับระบบโครงสร้าง กระบวนการดำเนินงานความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่สนับสนุนและอุปสรรคข้อจำกัดในการดำเนินงานให้สำเร็จ	รู้จักองค์การ (Organization)
ธัมมัญญตา (รู้หลัก, รู้จักเหตุ) มัตตัญญตา (รู้จักประมาณ)	1) รู้จำนวนงาน ความสัมพันธ์ของงาน และความยากง่ายของงานที่จะต้องทำให้สำเร็จ รู้วัตถุประสงค์เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติงาน	รู้จักงาน /ภารกิจ (Tasks)

สัปปุริสธรรม 7	ประเด็นขอบข่ายสาระความรู้ที่เชื่อมโยงและ สอดคล้องกัน ในทางการบริหารองค์การ	ความรู้ทาง การบริหาร (Managerial Knowledge)
กาลัญญута (รู้จักเวลา)	2) รู้ถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรภายใต้ ข้อจำกัด รู้โอกาสและระยะเวลาที่เหมาะสมควรทำ ควรปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติในงานต่าง ๆ	
ปุคคลัญญута (รู้จักบุคคล) อัตถัญญута (รู้จักตน)	1) รู้บุคลิกภาพ ศักยภาพ ทักษะ (ความรู้ ความสามารถ) เจตคติ และ ค่านิยมของตน และ บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) รู้ความถนัด ความสนใจ และความต้องการ ความ คาดหวัง ข้อเรียกร้อง เกี่ยวกับเวลาและทรัพยากรที่ จำเป็นในการทำงาน ของแต่ละบุคคลในองค์การ	รู้จักบุคคล (People)

จากตารางที่ 4 ซึ่งเป็นการแสดงผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความเชื่อมโยงและความสอดคล้อง
เชิงเปรียบเทียบรายคู่ ระหว่างหลักสัปปุริสธรรม 7 กับ ความรู้ทางการบริหารตามแนวทางสากล ได้ข้อสรุปว่า
ทั้งสองอย่างมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องเป็นรายคู่คือ 1) หลักปรีชาญาณ สอดคล้องกับความรู้เรื่อง
สิ่งแวดล้อม (Environment) 2) หลักอรรถัญญุต สอดคล้องกับความรู้เรื่ององค์การ (Organization) 3) หลัก
ธัมมัญญุต มัตถัญญุต และกาลัญญุต สอดคล้องกับความรู้เรื่องภารกิจหรืองาน (Tasks) และ 4)
หลักอัตถัญญุตและปุคคลัญญุตสอดคล้องกับความรู้เรื่องบุคคล (People) ตามลำดับ

สรุป

การบริหาร (Administration) เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานหรือภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ
องค์การ ความสำเร็จดังกล่าว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 กลุ่ม คือ 1) ทักษะและความรู้ทางการบริหาร ของ
ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน 2) ทรัพยากรทางการบริหาร เช่นคน เงิน วัสดุ เครื่องมือ และข้อมูลข่าวสาร และ 3)
กระบวนการบริหาร รวมถึงวิธีการ เทคนิควิธี กลยุทธ์ ในการดำเนินการ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่และความ
รับผิดชอบของผู้บริหารในการกำกับและจัดการทั้ง 3 ส่วนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อความสำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ดังกล่าว

การตัดสินใจ (Decision making) เป็นกระบวนการใช้ปัญญาคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อ
เลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด เป็นทักษะและเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญ ของผู้บริหาร ที่จะต้องใช้ในการ
ดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร ทั้งการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ผลของการ

ตัดสินใจของผู้บริหารจะส่งผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร
อนึ่ง ความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจ นอกจากขึ้นอยู่กับทักษะทางการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ของ
ผู้บริหารแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้หรือข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้ประกอบการคิดวิเคราะห์นั้น ๆ ด้วย ซึ่งข้อมูล
ดังกล่าวนี้ เรียกว่า “**ความรู้ทางการบริหาร**” (Managerial Knowledge) จำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านสิ่ง
แวดล้อม (Environment) ด้านองค์การ (Organization) ด้านภารกิจ (Tasks) และด้านบุคคล (People)

สัปปุริสธรรม 7 เป็นหลักพุทธธรรม เพื่อความเป็นคนดีที่สมบูรณ์แบบ หรือเป็นสัตบุรุษ เหมาะกับการ
เป็นผู้นำในสังคม สามารถประยุกต์ใช้ได้กับบุคคลทั่วไปในการดำเนินชีวิตทุกสถานการณ์ รวมถึงการทำงาน
ให้สำเร็จด้วย มงคลประกอบ 7 ประการ คือ ธรรมัญญา (รู้หลัก รู้จักเหตุ) อุตัญญา (รู้ความมุ่งหมาย รู้จัก
ผล) อุตัญญา (รู้จักตน) มัตตัญญา (รู้จักประมาณ) กาลัญญา (รู้จักกาลเวลา) ปริสสัญญา (รู้จักชุมชน)
และบุคคลัญญา (รู้จักบุคคล)

จากการวิเคราะห์เชื่อมโยงประเด็นความรู้ตามองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรม 7 พบว่ามีความ
สอดคล้องและครอบคลุมสาระของความรู้ทางการบริหาร จึงสามารถประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ในการ
บริหารองค์การให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม ในรูปแบบของการใช้ความรู้หรือสิ่งที่รู้ไว้ตามหลักสัปปุริส
ธรรม 7 เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจดำเนินการในกระบวนการบริหาร ทั้งการวางแผน การจัดองค์การ การ
นำ และการควบคุม

เอกสารอ้างอิง

- Sunthornyut, Thorn. (n.d.). *Principles and Theories of Educational Administration*. Chonburi:
Department of Educational Administration, Faculty of Education, Burapha
University.
- Phra Dhammakittiwong (Thongdee Suratejo). (2005). *Dhamma Language*. Bangkok: Lieng
Chiang Printing House.
- Phra Dhammapidok. (P. A. Payutto). (1997). *Leadership: Importance to Develop People and
the Country*. Bangkok: Dhamma Sapha.
- Phra Dhammapidok. (P. A. Payutto). (1997). *A Constitution for Living: Buddhist Ethics for
Good Life*. Bangkok: Amarin Printing and Publishing.
- Srisongkram, Phramaha Somkuan. (2007). *A Study of the Relationship between Sappurisa-
dhamma, Bala-dhamma, and Work Practices of School Administrators in Southern
Krunghon Area Group under Bangkok Metropolitan Administration*. M.Ed. Thesis in
Educational Administration. Bangkok: Srinakharinwirot University
- Mueangchan, Wantana. (2001, July). Educational Revolution: Virtues of Administrators and
Their Roles on Educational Quality Assurance. *Journal of Wittayacharn*. 100 (4), 21-
25.
- Somdet Phra Sangharat (Charern Suwatthano). (2006). *Dhamma Study*. Online. Retrieved on
November 30, 2021, from <http://mahamakuta.inet.co.th/study/study64/mk6412.html>.
- Navikarn, Somyot. (1979). *Administration*. Bangkok: Duangkamol.
- Phinthupan, Huan. (1985). *School Administration*. Bangkok: Odeon Store,

- Anthony, William P. (1981). *Management: Competencies and Incompetencies*. California: Addison Wesley Publishing Co., Inc.
- Brown, Warren B. and Moberg, Dennis J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Deep, Samuel D. (1978). *Human Relations in Management*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Draft, Richard L. (2000). *Management*. 5th ed. New York: The Dryden Press.
- Griffiths, D.E. (1959). *Administrative theory*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*. (September-December, 1974).
- Pfiffner, Jahm M. and Sherwood, Frank P. (1960). *Administrative Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, Inc.
- Stoner, James A. F. (1985). *Management*. 2nd ed. New Delhi: Prentice - Hall of India, Private Limited.
- Sergiovanni, Thomas J. et al. (1987). *Educational Governance and Administration*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.