

เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา

(ปรับปรุงล่าสุด วันที่ 10 สิงหาคม 2552)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ

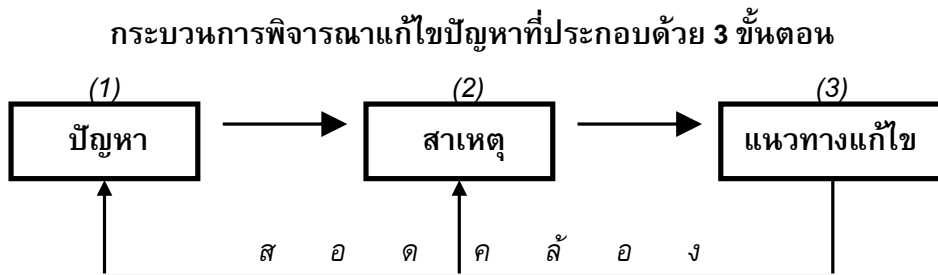
1. บทนำ

แนวทางหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้การศึกษา การทำวิจัย การทำวิทยานิพนธ์ และการทำรายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มีคุณค่าทางวิชาการ เป็นระบบ และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น คือ การที่ผู้ศึกษานำกรอบแนวคิดทางวิชาการมาปรับใช้ด้วย อาจกล่าวได้ว่า การนำกรอบแนวคิดทางวิชาการมาปรับใช้ในการจัดกลุ่มและในการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันถือเป็นตัวแบ่งระหว่างการศึกษาในระดับปริญญาตรีกับปริญญาโทและปริญญาเอก สำหรับกรอบแนวคิดทางวิชาการนั้น อาจจัดแบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ **หนึ่ง** กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่ม ที่ประกอบด้วยกลุ่มคำหลายด้านหรือหลายขั้นตอน กรอบแนวคิดแบบนี้นำมาใช้ในการศึกษา การทำวิจัย การทำวิทยานิพนธ์ หรือการทำรายงาน โดยนำมาใช้สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ของหน่วยงานที่ศึกษา ตัวอย่างเช่น (1) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M-11M (2) การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน (3) สวอท (SWOT) 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค และ (4) การบริหารจัดการด้วยการเปรียบเทียบที่เรียกว่า เบนช์มาคกิง (Benchmarking) 5 ด้าน ได้แก่ ผลของการปฏิบัติงาน กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และยุทธศาสตร์ เหล่านี้เป็นต้น และ **สอง** กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ โดยใช้เป็นตัวแบบ (model) หรือตัวชี้วัดสำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” หน่วยงานที่ศึกษา ทำวิจัย ทำวิทยานิพนธ์ หรือทำรายงาน ตัวอย่างเช่น (1) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา และแนวทางแก้ไข (2) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา (problem) สาเหตุ (cause) และแนวทางแก้ไข (suggestion) และ (3) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข และผลกระทบ เป็นต้น โปรดดูตัวอย่างการนำกรอบแนวคิดทั้ง 2 แบบ มาปรับใช้ในตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ปัญหาและแนวทางแก้ไขหรือการพัฒนาหน่วยงาน..... (ระบุชื่อหน่วยงาน) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า บัลลันด์ สกอร์การ์ด ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

หนึ่ง กรอบแนวคิดที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา	สอง กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวเคราะห์	
	1. ปัญหา	→ 2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านภายนอกองค์กร (external perspective) (เทียบกับ Market)	1.1	1.1
	1.2	1.2
2. ด้านภายในองค์กร (internal perspective) (เทียบกับ Management)	2.1	2.1
	2.2	2.2
3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) (เทียบกับ Man)	3.1	3.1
	3.2	3.2
4. ด้านการเงิน (financial perspective) (เทียบกับ Money)	4.1	4.1
	4.2	4.2

ตารางที่ 2 ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขหรือการพัฒนาหน่วยงาน.....(ระบุชื่อหน่วยงาน)
โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข สำหรับ
การศึกษาวិเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา



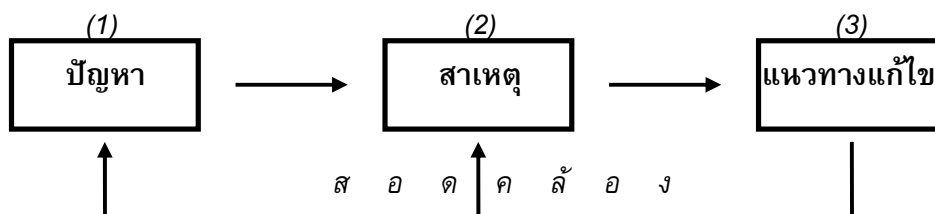
สอง กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์		
1. ปัญหา	→ 2. สาเหตุ	→ 3. แนวทางแก้ไข ↻
หนึ่ง กรอบแนวคิดที่เรียกว่า 3M ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา		
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) คือ	1.1 1.2	1.1 1.2
2. การบริหารงบประมาณ (Money)	2.1 2.2	2.1 2.2
3. การบริหารงานทั่วไป (Management) คือ.....	3.1 3.2	3.1 3.2

บทความนี้มุ่งให้ความสนใจเฉพาะ “กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข” ซึ่งในที่นี้เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่เป็นวิชาการ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ คุณเคย มีการนำไปใช้และอ้างอิงกันมาก

พอสมควร¹ และที่สำคัญคือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลายสถานการณ์รวมทั้งในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เน้นการพัฒนาหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย บทความนี้เน้นเรื่องการบริหารจัดการของภาครัฐ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อแสดงให้เห็นถึงเทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาเพื่อช่วยให้ผู้ศึกษานำไปประยุกต์หรือปรับใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) บทนำ (2) สาระสำคัญของกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (3) เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา และ (4) บทสรุป

2. สาระสำคัญของกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา

สาระสำคัญของกรอบแนวคิดแบบที่สองที่นำมาใช้ใน “การศึกษาวิเคราะห์” ที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข ที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ มีดังนี้



¹วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, ผู้ว่าราชการจังหวัดไทย: วิเคราะห์เปรียบเทียบกับผู้ว่าราชการจังหวัดของสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), หน้า 528-533; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟอร์เพช, 2544), หน้า 146; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟอร์เพช, 2546), หน้า 79; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2549), หน้า 35-37; และ วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2548-2551 รวม 75 เรื่อง สืบค้นวันที่ 19 กรกฎาคม 2552 จาก <http://www.wiruch.com>

ขั้นตอนที่หนึ่ง ปัญหา หมายถึง ปัญหาอุปสรรค เป็นสิ่งที่มีลักษณะไม่ดี ไม่พร้อม หรือไม่สมควรซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไขต่อไป เช่น ปัญหาการบริหารจัดการด้านการวางแผนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรือปัญหาการขาดการประสานงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง สาเหตุ หมายถึง ต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งน่าจะเป็นขั้นตอนที่มาก่อนปัญหาเพราะถ้ามองว่าสิ่งใดเกิดก่อนแล้วสาเหตุจะต้องเกิดก่อนปัญหาอย่างแน่นอน แต่ในที่นี้ได้นำปัญหาขึ้นก่อนเพราะจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นเมื่อนำเสนอเป็นภาพ อีกทั้งข้อความ “ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข” เป็นที่คุ้นเคยกันทั่วไป

ขั้นตอนที่สาม แนวทางแก้ไข อาจเรียกว่า แนวทางการพัฒนา แนวทางการปรับปรุง แนวทางการเสริมสร้าง หรือข้อเสนอแนะก็ได้ โดยต้องสอดคล้องกับสาเหตุและปัญหาในลักษณะที่สามารถแก้ไขที่สาเหตุและแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้แล้ว ในการเสนอแนวทางแก้ไขนั้น อาจรวมแนวทางการป้องกันไว้ด้วยก็ได้

3. เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา

เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหามีสำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่แสดงออกในแง่ลบ เช่น ปัญหาการขาดประสิทธิภาพหรือปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร หรือปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาหรือผู้ทำรายงานเขียน “ปัญหา” ได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น จึงได้นำ “เทคนิคการเขียนปัญหา” มาแสดงไว้ด้วย 5 ข้อ ดังนี้

1) การเขียนประโยคที่เป็นปัญหาในด้านลบ เนื่องจากปัญหาเป็นเรื่องที่ไม่ดีการเขียนประโยคที่เป็นปัญหาจึงควรเขียนไปในทิศทางที่เป็นด้านลบหรือแง่ลบเพื่อแสดงความชัดเจนให้ปรากฏ โดยไม่ควรเขียนประโยคที่เป็นปัญหาเป็นประโยคบอกเล่า แต่ควรเขียนเป็นประโยคปฏิเสธที่อาจมีคำว่า “ไม่” หรือ “ขาด” รวมอยู่ในประโยคที่เป็นปัญหานั้นด้วย เช่น หน่วยงานขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการให้บริการ หรือข้าราชการไม่มีความรู้ความสามารถด้านการให้บริการประชาชนมากเท่าที่ควร หรือข้าราชการขาดจิตสำนึกของการให้บริการประชาชน เป็นต้น

2) การมีประธานของประโยคเสมอ หากในประโยคที่เป็นปัญหาไม่ระบุประธานของประโยคไว้ด้วย อาจทำให้เกิดความสับสนตามมา เนื่องจากประธานของประโยคที่เป็นปัญหานั้น อาจหมายถึง หน่วยงาน บุคลากร หรือระบบ ก็ได้ ตัวอย่างเช่น ปัญหา คือ “การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนไม่ดีเท่าที่ควร” หากเขียนไว้เช่นนี้ จะทำให้เกิดความสับสนและไม่ชัดเจนว่า

หมายถึง (1) หน่วยงาน หรือ (2) บุคลากรของหน่วยงาน หรือ (3) ระบบของหน่วยงาน ที่อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนไม่ดีเท่าที่ควร และเมื่อเขียนข้อความที่เป็นปัญหาไม่ชัดเจน ก็จะทำให้การเขียนสาเหตุ และแนวทางแก้ไข ไม่ชัดเจน สับสน และหลงประเด็นตามไปด้วย

3) ความสอดคล้องกันของปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หมายความว่า ทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องสอดคล้องกัน อธิบายได้ว่า (1) เมื่อเขียนข้อความที่เป็น “ปัญหา” ขึ้นแล้ว (2) ข้อความที่เป็น “สาเหตุ” จะต้องสอดคล้องโดยเป็นไปในทิศทางที่แสดงถึงต้นเหตุหรือปอเกิดของปัญหาของปัญหานั้น และ (3) ข้อความที่เป็น “แนวทางแก้ไข” จะต้องสอดคล้องโดยเป็นไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับสาเหตุนั้น ตัวอย่างเช่น (1) ปัญหา คือ ข้าราชการขาดจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน (2) สาเหตุ อาจเป็นลักษณะที่ข้าราชการขาดการฝึกอบรมเรื่องจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน (การที่ข้าราชการขาดการฝึกอบรมนั้นเกิดก่อน มาก่อน หรือเป็นต้นเหตุของปัญหาดังกล่าว) และ (3) แนวทางแก้ไข จะต้องเป็นไปในทิศทางที่ตรงข้ามกับสาเหตุนั้น เช่น หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมข้าราชการดังกล่าวในเรื่องจิตสำนึกของการให้บริการประชาชน เป็นต้น

4) การระบุปัญหาเฉพาะเรื่องที่แคบและตรงประเด็น การระบุปัญหาที่กว้างเกินไปอาจทำให้หาสาเหตุและเสนอแนวทางแก้ไขที่คลาดเคลื่อนและไม่ตรงประเด็นได้ ตัวอย่างปัญหาที่กว้าง เช่น หน่วยงานบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร หรือข้าราชการขาดจิตสำนึก หรือระบบราชการขาดประสิทธิภาพ สำหรับตัวอย่างปัญหาที่แคบและตรงประเด็น เช่น หน่วยงาน (ระบุชื่อหน่วยงานให้ชัดเจน) ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนราษฎรหรืองานป้องกันสาธารณสุข หรือข้าราชการของหน่วยงานขาดจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ หรือระบบราชการขาดประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนในเรื่องการร้องทุกข์ เหล่านี้เป็นต้น

5) การไม่ระบุปัญหาในลักษณะที่กล่าวโทษหรือโยนความผิดให้ประชาชน สืบเนื่องมาจากหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน เมื่อเป็นเช่นนี้ หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงไม่ควรกล่าวโทษหรือโยนความผิดของการที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้บริการไม่ดีไปให้แก่ประชาชน โดยไม่ควรระบุปัญหาในลักษณะที่ว่า ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจ ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือมากเท่าที่ควร ประชาชนเฉื่อยชา หรือประชาชนไม่รู้ขั้นตอนการปฏิบัติราชการมากเท่าที่ควร เป็นต้น การระบุปัญหาเช่นนี้ อาจมองไปได้ว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดจรรยาบรรณของการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดีไม่ว่าจะทำโดยมีเจตนาหรือไม่ก็ตาม โดยทิศทางในการบริหารจัดการภาครัฐควรเน้นการแก้ไขปัญหามาที่หน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐ และระบบของรัฐเป็นหลักเนื่องจากมีอำนาจหน้าที่และ

ความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกและให้บริการสาธารณะประชาชนตามที่รัฐธรรมนูญและกฎหมายบัญญัติไว้อย่างชัดเจน

ประการที่สอง สาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่ต้องค้นหาเพื่อจะมีส่วนช่วยให้แก้ไขปัญหาคือตรงประเด็น รัศกุ่ม ครอบคลุม ครอบถ้วน เป็นระบบ เป็นวิชาการ และเป็นสากล อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หากผู้ศึกษาขาดความเข้าใจและขาดประสบการณ์ในการเขียนสาเหตุแล้ว อาจทำให้ผู้ศึกษาหลงทางหรือเขียนสาเหตุอย่างไม่สอดคล้องหรือคลาดเคลื่อนไปได้ง่าย อันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาคือคลาดเคลื่อนตามไปด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงได้นำเสนอ “เทคนิคการหาสาเหตุ” ไว้ด้วย 6 ข้อ ดังนี้

1) สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุ เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า “ไม่มีปัญหาใดในโลกเกิดจากสาเหตุเดียว” อีกทั้งเกือบทุกสาเหตุ อาจจัดแบ่งเป็นสาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและด้านจิตใจ ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่า ปรัชญาการนี้ทั้งหลายในโลกอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่เป็นด้านวัตถุหรือด้านโลก หรือด้านโลกียะ กับ (2) ส่วนที่เป็นด้านจิตใจ หรือด้านธรรม หรือด้านโลกุตระ

2) สาเหตุต้องเกิดก่อนปัญหา มาก่อนปัญหา เป็นต้นเหตุหรือเป็นบ่อเกิดของปัญหา ตัวอย่างเช่น ถ้า ปัญหา คือ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการบริหารจัดการที่เข้มงวดมากเกินไป หรือ (2) ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ (เพราะสนับสนุนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง) สาเหตุตามตัวอย่างนี้ ล้วนเกิดมาก่อน และเป็นบ่อเกิดของปัญหาคือ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ ทั้งสิ้น

3) การไม่นำ “อาการ” มาเป็นสาเหตุ อาการ หมายถึง ข้อความ “ที่ขยายความ” หรือ “อธิบายปัญหา” หรือข้อความที่ “มีความหมายเดียวกับปัญหา” หรือข้อความที่ “เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา” หรือ “เกิดขึ้นในเวลาเดียวกับปัญหา” ข้อความที่เป็นอาการนั้น ไม่อาจเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ การเป็นหวัด อาการของการเป็นหวัด เช่น น้ำมูกไหล ไอ หรือจาม เป็นต้น ดังนั้น การมีน้ำมูกไหล ไอ หรือจาม ไม่อาจนำมาเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารจัดการหรือปฏิบัติงานอย่างขาดประสิทธิภาพ อาการของปัญหานี้ เช่น ผู้บริหารคนนั้นปล่อยปละละเลยผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารคนนั้นไม่เข้มงวดไม่ควบคุมตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้นไม่ปฏิบัติราชการอย่างเอาจริงเอาจัง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าตัวอย่างดังกล่าวนี้ล้วนเป็นข้อความที่ขยายความ อธิบาย หรือมีความหมายเดียวกับปัญหา และเกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา จึงไม่อาจเป็นสาเหตุได้ อีกทั้งสาเหตุจะต้องเกิดก่อนปัญหานั้น

4) สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากจิตใจ สาเหตุจำนวนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ เพราะส่วนใหญ่แล้ว จิตใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม โดยจิตใจของคน ๆ หนึ่ง มีส่วนสำคัญในการกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมของคน ๆ นั้นเอง สำหรับคำที่แสดงความหมายเกี่ยวกับจิตใจ เช่น อุดมการณ์ จิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม จิตวิญญาณ รัก ปราบปราม ต้องการ ใฝ่ฝัน คาดหวัง มุ่งหวัง ชอบ และไว้วางใจ เหล่านี้เป็นต้น ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ให้บริการ

ประชาชนด้านการจัดเก็บภาษีไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกของ การเป็นข้าราชการที่ดี หรือเจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกของการให้บริการ ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการให้บริการประชาชนไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุที่เกิดจาก จิตใจ เช่น ผู้บริหารไว้วางใจหรือรักผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป หรือผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการรับ ใช้ชาติแผ่นดิน ตัวอย่างที่สาม ถ้า ปัญหา คือ ผู้นำมีลักษณะเผด็จการหรือบริหารจัดการอย่างรวม อำนาจ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้นำคนนั้นมีจิตใจที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก หรือมีจิต วิญญาณที่ต้องการให้งานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เหล่านี้เป็นต้น

มีข้อสังเกตว่า การเขียนสาเหตุที่เกิดจากจิตใจนั้น จะต้องเป็นจิตใจของคน ๆ เดียวกันกับคนที่ เป็นปัญหา ตัวอย่างเช่น ปัญหา คือ นายกรัฐมนตรีมีลักษณะผู้นำแบบอ่อนแอ หรือ นายกรัฐมนตรีบริหารจัดการอย่างปล่อยปละละเลยไม่เข้มงวด สาเหตุที่เกิดจากจิตใจจะต้องเป็นไป ในลักษณะที่เป็นจิตใจของนายกรัฐมนตรีคนนั้น มิใช่จิตใจของบุคคลอื่น เช่น ข้าราชการ ในกรณีนี้ สาเหตุ คือ นายกรัฐมนตรีขาดจิตสำนึกในการบริหารจัดการเพื่อส่วนรวม หรือนายกรัฐมนตรี (มี จิตใจ) ประารถนาจะให้เกิดการประนีประนอมมากกว่าความขัดแย้ง หรือนายกรัฐมนตรี (มีจิตใจ) ต้องการให้ประชาชนรักและไม่ต้องการสร้างศัตรู โดยสาเหตุของปัญหาที่นายกรัฐมนตรีมีลักษณะ ผู้นำแบบอ่อนแอในกรณีนี้ จะต้องไม่เป็นไปในลักษณะที่ว่า ข้าราชการมีเจตนาหรือมีจิตใจทุจริต หรือข้าราชการขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการเพื่อส่วนรวม

5) สาเหตุบางอย่างมีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เมื่อนำมาใช้ถือว่าเป็น สาเหตุเดียวกันนั้น ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือเจ้าหน้าที่ให้บริการด้านการป้องกันและ บรรเทาสาธารณภัยไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหาดังกล่าว เช่น (1) เจ้าหน้าที่มีน้อย หรือ (2) หน่วยงานมีงานมากซึ่งหมายถึง มีประชาชนมาใช้บริการมาก จะเห็นได้ว่า สาเหตุทั้ง 2 ข้อนี้มีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ตัวอย่างที่สอง ถ้าปัญหา คือ การจราจรติดขัด สาเหตุของ ปัญหา นี้ เช่น (1) รถยนต์มี จำนวนมาก หรือ (2) ถนนมีน้อย เช่นนี้ถือว่า สาเหตุ 2 ข้อนี้มีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และ ตัวอย่างที่สาม ถ้าปัญหา คือ ข้าราชการขาด ประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) ข้าราชการขาดจิตสำนึกของ การให้บริการประชาชน และ (2) ข้าราชการขาดจิตวิญญาณหรือค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ จะ เห็นได้ว่า สาเหตุทั้ง 2 ข้อนี้มีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

6) การไม่ควรมองสาเหตุเพียงด้านเดียว แต่ควรพิจารณาสาเหตุอย่างเป็นระบบ หรือมองในวงกว้าง หรือมีการ “จัดกลุ่ม” สาเหตุตามความเหมาะสม เช่น สาเหตุที่เกิดจาก (1) ด้าน วัตถุ และ (2) ด้านจิตใจ (เนื่องจากทุกสาเหตุ อาจแบ่งเป็นสาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและสาเหตุที่ เกิดจากด้านจิตใจได้เสมอ เป็นต้นว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาการจราจรติดขัด อาจเกิดจาก หนึ่ง รถยนต์มีจำนวนมาก และเกิดจาก สอง คนขับรถมีจิตใจหรือมีทัศนคติที่ไม่ปฏิบัติตามกฎจราจร ตามลำดับ) หรือสาเหตุที่เกิดจาก (1) ตัวบุคคล และ (2) หน่วยงาน หรือสาเหตุที่เกิดจาก (1) ตัว

บุคคล และ (2) ระบบ หรือสาเหตุ (1) ด้านเศรษฐกิจ (2) ด้านสังคม และ (3) ด้านการเมือง เหล่านี้เป็นต้น

ประการที่สาม ข้อความใดข้อความหนึ่งที่น่ามาใช้ อาจเป็นได้ทั้ง ปัญหา หรือ สาเหตุ ขึ้นอยู่กับว่าจะนำข้อความนั้นไปใช้หรือมองในแง่ใด เช่น “ผู้บริหารประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร” ซึ่งถือว่าเป็นปัญหา แต่อาจนำไปใช้เป็นสาเหตุก็ได้ถ้ามองในแง่ที่ว่า การที่ “ผู้บริหารประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร” นั้น เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหา คือ “ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชน” โดยผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องเริ่มประสานงานกับประชาชนและหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ของการให้บริการประชาชน

ประการที่สี่ ในการระบุปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขทุกครั้งควรใส่ประธานของประโยคกำกับในทุกประโยค โดยใส่ไว้ทุกขั้นตอน มิใช่ใส่เฉพาะขั้นตอนปัญหาเท่านั้น มิฉะนั้นแล้วจะทำให้การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุ และการเสนอแนวทางแก้ไขคลาดเคลื่อนและสับสนได้ง่าย เนื่องจากขาดความชัดเจนว่าประธานของประโยคหมายถึงหน่วยงาน บุคลากร หรือระบบ

ประการที่ห้า แนวทางแก้ไขส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับสาเหตุ เช่น สาเหตุเกิดจากข้าราชการขาดการฝึกอบรม หรือข้าราชการมีรายได้น้อย แนวทางแก้ไขคือหน่วยงานควรส่งข้าราชการไปฝึกอบรม หรือหรือหน่วยงานควรสนับสนุนให้ข้าราชการมีรายได้เสริมตามลำดับ โดยในประโยคที่เป็นแนวทางแก้ไขส่วนใหญ่จะมีคำว่า “ควร” รวมอยู่ด้วยเสมอ

เมื่อนำ กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา ดังกล่าวนี้นี้มาเทียบกับ อริยสัจสี่ ของพระพุทธเจ้า (the Four Noble Truths of Buddhism) ที่ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค จะพบว่ากระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับอริยสัจสี่ กล่าวคือ

1) **ทุกข์** หมายถึง ความไม่สบายกายไม่สบายใจ หรือ “ปัญหา” ที่ทำให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ

2) **สมุทัย** หมายถึง บ่อเกิดแห่งทุกข์ หรือ “สาเหตุ” ที่ทำให้เกิดทุกข์

3) **นิโรธ** หมายถึง การดับทุกข์หรือการพ้นทุกข์

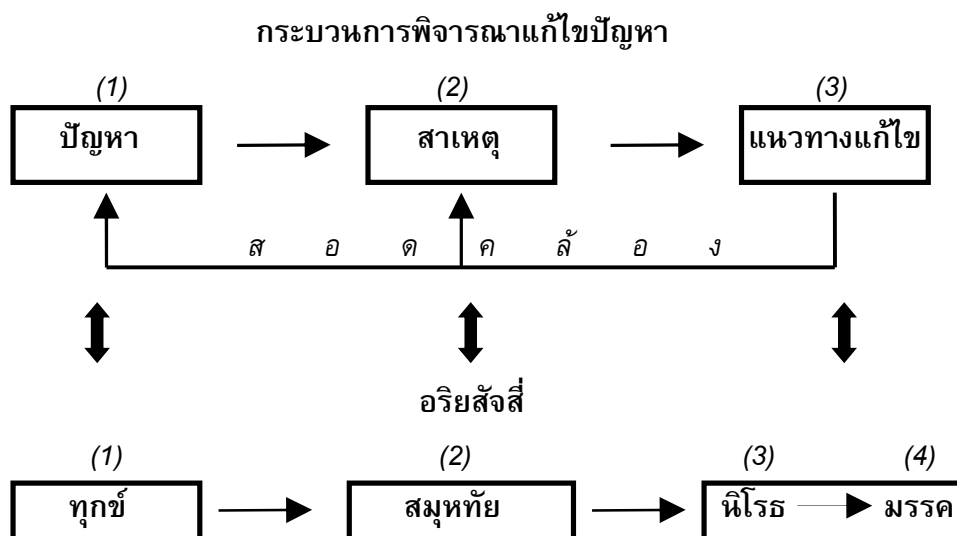
4) **มรรค** หมายถึง ข้อปฏิบัติหรือแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจเรียกว่า “แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” เพื่อให้ถึงการดับทุกข์หรือพ้นทุกข์

สำหรับเหตุผลที่คำว่า “ทุกข์” มาก่อน “สมุทัย” เพราะมนุษย์จะต้องเจอกับ “ปัญหา” หรือความทุกข์ยากก่อน ต่อจากนั้น มนุษย์จึงหา “สมุทัย” หรือหา “สาเหตุ” หรือหาบ่อเกิดที่ทำให้เกิดทุกข์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าไม่ระบุทุกข์หรือปัญหาก่อน ก็ไม่อาจหาสมุทัยหรือสาเหตุได้

ส่วนเหตุผลที่คำว่า “นิโรธ” มาก่อน “มรรค” เพราะมนุษย์ต้องมีความปรารถนาหรือมีความต้องการ (เป็นความคิด) ที่จะพ้นทุกข์ก่อน จากนั้น มนุษย์จึงหาวิธีการ แนวทาง หรือมรรค ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติ (เป็นการลงมือปฏิบัติจริง) เพื่อทำให้ตนเองพ้นทุกข์

ในที่นี้ ถือว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ปัญหา และสาเหตุ พอเทียบเคียงได้กับ อริยสัจสี่ ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ทุกข์และสมุทัย ตามลำดับ ส่วนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา ขั้นตอนที่ 3 คือ แนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนา พอเทียบเคียงได้กับอริยสัจสี่ ขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 รวมกัน อันได้แก่ นิโรธและมรรค โปรดดูภาพที่ 1

ภาพที่ 1 การเทียบเคียงกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา กับ อริยสัจสี่

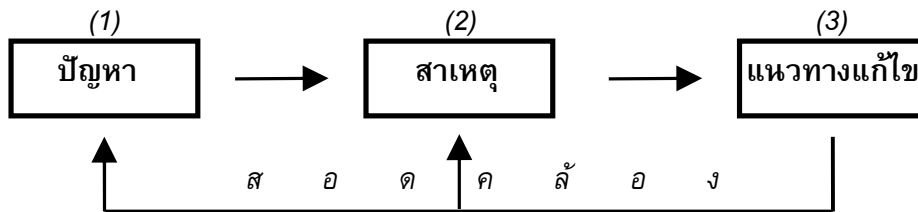


เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจตัวแบบหรือกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข จึงนำมาปรับใช้ใน “การศึกษาวิเคราะห์” ภาพรวม ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขของเทศบาลไทย ที่ “จัดกลุ่มหรือจัดกลุ่มปัญหา” ด้วยกรอบแนวคิดที่เรียกว่า “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 6 ด้าน” หรือ 6M มาเป็นตัวอย่าง² โปรดดูภาพที่ 2

²วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง, *ibid.*, หน้า 121.

ภาพที่ 2 การนำกรอบแนวคิดที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลไทยที่จัดกลุ่มหรือจัดกลุ่มปัญหาด้วยกรอบแนวคิดที่เรียกว่า 6M

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



1. บุคลากรไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร (Man)	1.1 ฝ่ายการเมืองเข้าสู่ตำแหน่งอย่างไม่บริสุทธิ์ ยุติธรรม ยึดถือระบบอุปถัมภ์มากเกินไป 1.2 ฝ่ายประจำได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่มากเท่าที่ควร	1.1 คณะกรรมการการเลือกตั้ง สื่อมวลชน และประชาชน ควรสนใจและควบคุมตรวจสอบการเลือกตั้งเพิ่มขึ้น 1.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรพิจารณาเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการแก่ฝ่ายประจำ
2. เทศบาลมีงบประมาณจำกัด (Money)	2.1 ฝ่ายการเมืองขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ และการแสวงหารายได้เพิ่มเติม 2.2 ฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ใช้จ่ายงบประมาณอย่างสุจริต	2.1 ฝ่ายการเมืองมุ่งเก็บภาษีให้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ประหยัดปราบปรามทุจริต ขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ มีนโยบายและเป้าหมายในการจัดเก็บภาษีอย่างชัดเจน 2.2 กรมส่งเสริมฯ ควรฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกแก่บุคลากรทั้ง 2 ฝ่ายในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตในการใช้งบประมาณ และปกป้องบุคลากรที่ปฏิบัติงานสุจริต
3. การไม่นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ (Material)	3.1 ฝ่ายการเมืองไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นถึงความสำคัญของคอมพิวเตอร์ 3.2 เทศบาลขาดงบประมาณสำหรับจัดซื้อ	3.1 กรมฯ ควรฝึกอบรมฝ่ายการเมืองในเรื่องความสำคัญและการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน 3.2 ฝ่ายการเมืองควรจัดสรรหรือเพิ่มงบประมาณจัดซื้อ
4. การบริหารงานภายในขาดประสิทธิภาพ (Management)	4.1 ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ขาดความคิดริเริ่ม ไม่กล้าคิด ตัดสินใจ และเปลี่ยนแปลงเพื่อส่วนรวม 4.2 ฝ่ายการเมืองขาดความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารจัดการ หรือไม่ได้นำวิชาความรู้มาปรับใช้	4.1 กรมฯ ควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ และมีลักษณะเป็นผู้นำอาชีพทำปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม 4.2 ฝ่ายการเมืองควรเพิ่มพูนความรู้ ข้อคำแนะนำจากนักวิชาการ และนำวิชาการมาประยุกต์กับประสบการณ์
5. การให้บริการไม่สนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Market)	5.1 ฝ่ายการเมืองขาดความสนใจและปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชน 5.2 ฝ่ายการเมืองไม่มีข้อมูล หรือมีแต่ไม่นำมาใช้	5.1 ฝ่ายการเมืองควรได้รับการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ และเดินทางไปสัมมนา ดูงานเทศบาลอื่น 5.2 ฝ่ายการเมืองควรให้ความสนใจกับการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร วิชาการ และประสบการณ์
6. ฝ่ายการเมืองบางส่วนขาดความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อส่วนรวม (Morality)	6.1 ฝ่ายการเมืองมีจิตใจโลภ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม 6.2 ฝ่ายการเมืองมีความเชื่อหรือค่านิยมที่เคยชินหรือสนับสนุนการทุจริต	6.1 กรมฯ ควรปลูกฝังจิตสำนึกแก่ฝ่ายการเมืองในเรื่องการต่อต้านจิตใจโลภ และควรคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม 6.2 กรมฯ ควรประชาสัมพันธ์ให้เห็นค่านิยมที่เป็นอุปสรรคพร้อมกับปลูกฝังค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานเพื่อส่วนรวม ยกย่องสุจริตชน และต่อต้านผู้ทุจริต

3. บทสรุป

กรอบแนวคิดทางวิชาการมีความสำคัญยิ่ง โดยไม่เพียงเป็นจุดแบ่งระหว่างการศึกษาระดับปริญญาตรีกับปริญญาโทเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวชี้วัดหนึ่ง que แสดงถึงการคิดและการลงมือปฏิบัติจริง อย่างเป็นระบบในการศึกษา การทำวิจัย การทำวิทยานิพนธ์ และการทำรายงานด้วย ในที่นี้ ได้นำกรอบแนวคิดหนึ่งที่สำคัญและนำมาใช้สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข มาเสนอไว้ กรอบแนวคิดนี้ได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้ได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้นและนำไปปรับใช้สำหรับการศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ อันจะมีส่วนช่วยให้การศึกษา การทำวิจัย การทำวิทยานิพนธ์ และการทำรายงานในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มีคุณค่าทางวิชาการ เป็นระบบ มีความสอดคล้อง และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้นทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ในทางวิชาการได้มีการนำเสนอกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาว่างอย่างชัดเจนในหนังสือ เรื่อง “ผู้ว่าราชการจังหวัดไทย : วิเคราะห์เปรียบเทียบกับผู้ว่าราชการจังหวัดของสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น” มาตั้งปี พ.ศ. 2541³ รวมทั้งได้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาแนวคิดและเทคนิคไว้ในตำรา หนังสือ และเอกสารทางวิชาการติดต่อกันตลอดมา นอกจากนี้ ยังได้มีการนำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาดังกล่าวมาเทียบเคียงกับอริยสัจสี่ ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา”⁴ เพื่อให้เห็นถึงความเป็นเหตุผลเป็นผลและเป็นสากลเพิ่มมากขึ้น ส่วนในทางปฏิบัติ ได้มีการนำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ไปปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดทางวิชาการสำหรับการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างกว้างขวางพอสมควร เห็นได้จากการนำไปปรับใช้การศึกษาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาไม่น้อยกว่า 75 เรื่อง และยังมีแนวโน้มที่จะนำมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

นอกจากกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหานั้นที่นำเสนอมาแล้วนี้ ยังมีกรอบแนวคิดหรือกระบวนการสำหรับการศึกษาวิเคราะห์อื่นอีก ตัวอย่างเช่น (1) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2

³วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, ผู้ว่าราชการจังหวัดไทย : วิเคราะห์เปรียบเทียบกับผู้ว่าราชการจังหวัดของสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น, op.cit., หน้า 528-533; และ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548) หน้า 17-19.

⁴วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทร์เพช, 2549), หน้า 55-56.

ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา และแนวทางแก้ไข (2) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการปรับเปลี่ยน (process) และปัจจัยนำออก (output) และ (3) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข และแนวโน้ม เป็นต้น กรอบแนวคิดหรือกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ อาจนำมาปรับใช้สำหรับการศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการได้ตามความเหมาะสมและตามมุมมองของแต่ละคน อย่างไรก็ตาม ยังมีกรอบแนวคิดหรือกระบวนการสำหรับการศึกษาวิเคราะห์อีกมากมายที่ไม่ได้รับการพัฒนาหรือนำมาปรับใช้มากเท่าที่ควร เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงสมควรเป็นหน้าที่ของบรรดานักวิชาการทั้งหลายที่จะได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือสร้างกรอบแนวคิดทางวิชาการหรือกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ให้มีมาตรฐานควบคู่ไปกับการหาหนทางสนับสนุนให้นักศึกษานำมาใช้ประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทยเพิ่มมากขึ้นด้วย

บรรณานุกรม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ-

มหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548.

----- หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2552.

เว็บไซต์ <http://www.wiruch.com> สืบค้นวันที่ 19 กรกฎาคม 2552.

