



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย

นางวรรณิต ศรีทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางวรรณิต ศรีทอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AND  
CREATIVE THINKING PROCESS OF TEACHERS IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOLS**

**By**

**Worraphanit Sritong**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2007**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เสนอโดย  
นางวรพนิต ศรีทอง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

#### อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

#### คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

..... / ..... / .....

..... กรรมการ

(ดร. สำเริง กุจิรพันธ์)

..... / ..... / .....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

..... / ..... / .....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

..... / ..... / .....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... / ..... / .....

47252314 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ / กระบวนการคิดสร้างสรรค์

วรรณิต ศรีทอง : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร, รศ. ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร และ ผศ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 136 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 90 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 6 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน ครู 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน รวมทั้งสิ้น 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ( $r_{xy}$ )

ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน

2) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมืออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1 ..... 2 ..... 3 .....

47252314 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP / CREATIVE THINKING PROCESS

WORRAPHANIT SRITONG : THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATORS' LEADERSHIP AND CREATIVE THINKING PROCESS OF TEACHERS IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOLS. THESIS ADVISORS : ASST.PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D. , ASSOC.PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D. , AND ASST.PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 136 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the administrators' leadership in basic educational schools 2) the creative thinking process of teachers in basic educational schools 3) the relationship between administrators' leadership and creative thinking process of teachers in basic educational schools. The sample was consisted of 90 basic educational schools. School was a unit of study for this research and respondents were school administrator , 1 assistant administrator, 2 teachers and 2 basic education commissions to tally 540 respondents. The research instrument was questionnaire on the administrator's leadership based on Bass's and Avolio's and the creative thinking process of teachers based on Jungs'. The data analysis used for this research were frequency ( f ), percentage ( % ), mean (  $\bar{x}$  ), standard deviation ( S.D. ) and Pearson's product - moment correlation coefficient . (  $r_{xy}$  ).

The research findings were as follows :

1) The administrators' leadership in 90 basic educational schools was at a high level in overall. The transformational leadership of the administrators in 84 schools and the transactional leadership in 6 schools were at a high level too.

2) The creative thinking process of teachers in 90 basic educational schools was at a high level in overall. The creative thinking process of teachers in 84 schools when the administrators using transformational leadership and in 6 schools using transactional leadership were at a high level too.

3) The administrators' leadership in 90 schools and the transformational leadership in 84 schools had the relationship with the creative thinking process of teachers at the .01 level in overall. While the relationship between transactional leadership of the administrators in 6 schools and the creative thinking process of teachers was significant at .05 level.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2007

Student' s signature .....

Thesis Advisors' signature 1 ..... 2 ..... 3 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เชนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง รวมทั้ง รศ. ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร และ ผศ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร. สำเริง กุจิรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้พร้อมทั้งขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ เสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วย ดร. จันทนา นนทิกกร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 นายไพโรจน์ หนุณภักดี ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี คุณครูวรรณะ แก้วเอี่ยม คุณครูกาญจนา หลวงจอก และคุณครูเยาวภา อุส่าห์ฤทธิ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณสถานศึกษาที่ให้ทดลองเครื่องมือ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณคุณครูยุพา ถิ่นอาบ ผู้ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ และนายระดม นิลศรี ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฏ
บทที่	
1  บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
ข้อคำถามของการวิจัย .....	8
สมมติฐานของการวิจัย .....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	13
2  วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	14
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร .....	14
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	14
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	15
ความเป็นมาและแนวทงศึกษาภาวะผู้นำ .....	16
ทฤษฎีคุณลักษณะ .....	17
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิบัติการ .....	17
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ .....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	18
คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	19
พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	20
แนวคิดของเบรินส์ .....	20



บทที่	หน้า
ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม .....	22
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	22
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน .....	24
ภาวะผู้นำแบบตามสบาย .....	25
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน .....	26
ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ .....	28
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	29
ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา .....	33
กระบวนการคิดสร้างสรรค์ .....	34
ความหมายของการคิด .....	34
กรอบความคิดของการคิด .....	34
ประเภทของความคิดและธรรมชาติของความคิดแต่ละชนิด .....	35
ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ .....	38
องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ .....	40
องค์ประกอบของความคิดเอนกนัย .....	41
บุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ .....	42
ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ .....	44
ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ .....	44
ทฤษฎีจิตวิทยาวิเคราะห์ .....	46
ทฤษฎีมนุษยนิยม .....	49
ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด ( Guilford ) .....	53
ทฤษฎีชินเนคติคของกอร์ดอน ( Gordon ) .....	56
ความหมายของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ .....	57
กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของทอเรนซ์ ( Torrance ) ...	58
กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของวอลลาซ ( Wallas ) .....	58
กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของออสบอร์น ( Osborn ) ...	59
กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ แอนเดอร์สัน ( Anderson ) .....	59

บทที่		หน้า
	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) .....	60
	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	62
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
	งานวิจัยภายในประเทศ .....	63
	งานวิจัยในต่างประเทศ .....	69
	สรุป .....	73
3	การดำเนินการวิจัย .....	74
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	74
	ระเบียบวิธีวิจัย .....	75
	แผนแบบการวิจัย .....	75
	ประชากร .....	76
	กลุ่มตัวอย่าง .....	76
	ตัวแปรที่ศึกษา .....	77
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	79
	การสร้างเครื่องมือ .....	81
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	81
	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	82
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	82
	สรุป .....	83
4	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
	ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	84
	ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	86
	ตอนที่ 3 กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	89
	ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิด สร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	92
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ .....	97
	สรุปผลการวิจัย .....	98
	อภิปรายผลการวิจัย .....	99
	ข้อเสนอแนะ .....	101

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	102
บรรณานุกรม .....	103
ภาคผนวก .....	111
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	112
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อสถานศึกษาที่ทดลอง เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	123
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	133
ประวัติผู้วิจัย .....	136

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการประกวด หนึ่งโรงเรียน - หนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 .....	4
2	สรุปผลการสังเคราะห์ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ.4544 - 2548) .....	6
3	เปรียบเทียบกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของ ทอเรนซ์ (Torrance) วอลลาซ (Wallas) ออสบอร์น (Osborn) แอนเดอร์สัน (Anderson) และจุงส์ (Jungs) .....	61
4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	77
5	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	85
6	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	87
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	88
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน .....	88
9	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	89
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ....	90
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน .....	91
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการ คิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	93
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการ คิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	95
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับกระบวนการ คิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	96

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 ขอบข่ายของการวิจัย .....	10
2 ขอบเขตของการวิจัย .....	12
3 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน .....	27
4 ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา .....	31
5 โครงสร้างหรือองค์ประกอบของจิตตามแนวคิดของ จุงส์ (Jungs) .....	48
6 แบบจำลองโครงสร้างสติปัญญาสามมิติของกิลฟอร์ด ( Guilford ) .....	54
7 องค์ประกอบ 24 เซลล์ของสติปัญญาที่เป็นต้นกำเนิด ของความคิดสร้างสรรค์ .....	55

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ เพราะการพัฒนาประเทศต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ และกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นฐานของการศึกษาในระดับสูงต่อไป<sup>1</sup> จากกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เป็นแนวนโยบายการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ให้อย่างชัดเจนที่จำเป็นต้องใช้กระบวนการปฏิรูปการศึกษาเข้าดำเนินการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและจริงจัง<sup>2</sup> ผลจากการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ทำให้มีการปฏิรูปทางการศึกษาทั้งระบบ ได้แก่ การปฏิรูประบบบริหารจัดการ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา<sup>3</sup> สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษา ในปัจจุบันมีองค์ประกอบหลายอย่างที่ช่วยให้องค์กรหรือสถานศึกษาอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้น องค์ประกอบที่สำคัญ ที่ขาดเสียไม่ได้เลยคือผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลที่เป็นกลไกสำคัญ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยที่การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการสถานศึกษาและจงใจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยส่งเสริมให้ครูมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ สำหรับในการจัดการเรียนการสอนนั้น ครูจะต้องมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มี

<sup>1</sup> สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, คู่มือแนวทางการปฏิบัติการจัดการศึกษาของท้องถิ่น (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสาธาภิบาลดินแดน, 2542), คำนำ.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2549) (กรุงเทพฯ : สกศ., 2545), คำนำ.

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบสู่การปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : กุรุสภาลาดพร้าว, 2544), บทนำ.

ความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 4 เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาบรรลุ เป้าหมายตามหลักสูตร

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรง ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้นองค์กรใดที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้องค์กรนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในอันที่จะนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและการบริหารจัดการที่ดีได้นั้นผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพัฒนาคุณสมบัติที่สำคัญข้อหนึ่งให้เกิดขึ้นกับตนเองคือ ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>4</sup> ซึ่งจะทำการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังผลการวิจัยของ อภิวรรณ แก้วเล็ก เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับกลาง<sup>5</sup> ความสำเร็จในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารดังผลการวิจัยข้างต้นแล้วยังต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ครู” ครูจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เป็นคนที่มีรู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับ

<sup>4</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5-8 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 8.

<sup>5</sup> อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข<sup>6</sup> เมื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของครูพบว่าครูบางส่วนมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับดีและดีเยี่ยม ดังจะเห็นได้จาก ผลการประกวดนวัตกรรมการศึกษา โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 1

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>6</sup> พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และสุชาติ กิจพิทักษ์, บทที่ 4 การประกันคุณภาพการศึกษา

[Online], accessed 2 October 2006. Available from <http://www.moe.go.th/>



ตารางที่ 1 ผลการประกวดนวัตกรรมการศึกษา โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

ชื่อนวัตกรรมการศึกษา	เจ้าของผลงาน	รางวัลที่ได้รับ
แหล่งเรียนรู้คู่โคड़ेเรียน	โรงเรียนร่มเกล้ากาญจนบุรี	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
กรรเชียงปลา	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
ซี.เอ. ไอ. เลิฟ อิงลิช	โรงเรียนไพรโยคน้อยวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
ผ้าไหมไทย ดอกไม้ประดิษฐ์	โรงเรียนไพรโยคน้อยกาญจนบุรีวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
การ์ตูนลายไทย 3 มิติ นวัตกรรมสร้างสรรค์สื่อ	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับภูมิภาค
การผลิตยาขี้ตอ่งเท้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	ดี ระดับภูมิภาค
การบูรณาการการเรียนการสอนโดยใช้ ทรัพยากร ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น	โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับภูมิภาค
การพัฒนาอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ใน กระบวนการเรียนการสอนวิชาไฟฟ้าเคมี	โรงเรียนบรมราชินีนาถราช วิทยาลัย	ดี ระดับภูมิภาค
การใช้ ICT เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
ระบบสืบค้นข้อมูลหนังสือห้องสมุด ผ่านระบบเครือข่าย	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
การจัดการเรียนรู้การใช้วัตถุดิบเกลือ ใช้จาก การผลิตน้ำผึ้งตรา “สันติเฟรช”	โรงเรียนวัดสันติการาม	ดี ระดับเขตพื้นที่
การสอน Photoshop บนเว็บไซต์	โรงเรียนช่องพรานวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
การพิมพ์ภาพบนผลิตภัณฑ์	โรงเรียนท่ามะขามวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
โปรแกรม Model กับบทเรียนออนไลน์ e - learning	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลสถกิจ พิทยาคม	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่
การจัดการเรียนรู้บูรณาการแบบสหวิทยาการ	โรงเรียนดิ่งชันวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับภูมิภาค
เครื่องฉายแบบสามมิติ	โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	ดีเยี่ยม ระดับภูมิภาค
การพัฒนา e - learning สนับสนุน การสร้างความรู้ด้วยตนเองของบุคลากร นักเรียน และ ผู้สนใจ	โรงเรียนบางลี่วิทยา	ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ผลการประกวดนวัตกรรมการศึกษา โครงการ  
หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน [Online], accessed 1 February 2008. Available  
from <http://www.go.microsoft.com/fwlink/?linkId=69157>

ดังนั้น การบริหารจัดการสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จ ย่อมขึ้นอยู่กับ ภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารและความรู้ด้านกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู

## ปัญหาของการวิจัย

คุณภาพของคนเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการพัฒนาประเทศ และ “ การศึกษา ” เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 47 กำหนดให้มี “ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ” เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก<sup>7</sup> สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานการศึกษา 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ โดยมีมาตรฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้คือ 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน ได้แก่ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ 2) มาตรฐานด้านกระบวนการ ได้แก่ มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มาตรฐานด้านปัจจัย ได้แก่ มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ และ มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>8</sup> นอกจากนี้ครูยังต้องมีความรู้ความสามารถด้านกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ตามที่กำหนดไว้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานที่ 4 ดังกล่าว แต่เมื่อพิจารณาความรู้ความสามารถด้านกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูโดยภาพรวมพบว่า ครูส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถด้านกระบวนการคิดสร้างสรรค์ จึงส่งผลให้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 4 อยู่ในระดับต่ำ

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 (รอบแรก พ.ศ.2544-2548) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกตามมาตรฐานการศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา<sup>9</sup> ดังตารางที่ 2

<sup>7</sup> เรื่องเดียวกัน, 5.

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, 25-31.

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ.2544 - 2548) [Online], accessed 2 October 2006. Available from <http://www.onesqa.or.th/>

ตารางที่ 2 สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ.4544 - 2548)

เขตพื้นที่การศึกษา	ด้านผู้เรียน							ด้านครู		ด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย 14 มาตรฐาน
	มฐ. 1	มฐ. 4	มฐ. 5	มฐ. 6	มฐ. 9	มฐ.10	มฐ.12	มฐ.22	มฐ.24	มฐ.13	มฐ.14	มฐ.18	มฐ.20	มฐ.25	
กาญจนบุรี เขต 1	88.72	<b>14.29</b>	08.27	30.83	72.16	94.74	76.69	<b>45.11</b>	48.12	73.68	76.69	<b>45.86</b>	<b>84.96</b>	47.37	57.68
กาญจนบุรี เขต 2	88.54	<b>17.71</b>	17.71	40.10	75.52	97.40	76.04	<b>48.44</b>	56.77	78.65	81.25	<b>58.85</b>	<b>88.02</b>	59.90	63.21
กาญจนบุรี เขต 3	95.50	<b>09.91</b>	11.71	42.34	84.68	97.30	88.29	<b>54.95</b>	52.25	72.07	87.39	<b>51.35</b>	<b>90.99</b>	50.45	63.51
นครปฐม เขต 1	88.74	<b>24.50</b>	16.56	40.40	78.15	97.35	77.48	<b>49.67</b>	52.98	76.82	80.79	<b>58.94</b>	<b>90.07</b>	58.28	63.62
นครปฐม เขต 2	88.00	<b>16.67</b>	20.00	29.33	75.33	97.33	76.67	<b>51.33</b>	40.00	74.67	81.33	<b>63.33</b>	<b>84.67</b>	63.33	61.57
ราชบุรี เขต 1	96.61	<b>15.82</b>	19.77	36.72	85.88	97.18	88.14	<b>44.07</b>	56.50	80.79	92.66	<b>50.28</b>	<b>90.40</b>	45.76	64.33
ราชบุรี เขต 2	93.41	<b>21.43</b>	17.03	48.35	80.22	97.25	89.56	<b>45.60</b>	52.20	84.07	85.16	<b>59.34</b>	<b>88.46</b>	64.84	66.21
สุพรรณบุรี เขต 1	90.80	<b>15.95</b>	14.11	33.74	73.01	95.71	83.44	<b>45.40</b>	54.60	74.23	80.98	<b>47.24</b>	<b>86.50</b>	53.99	60.69
สุพรรณบุรี เขต 2	98.04	<b>15.03</b>	13.73	28.76	75.16	98.69	82.35	<b>37.91</b>	58.17	83.66	85.62	<b>43.79</b>	<b>86.93</b>	46.41	61.02
สุพรรณบุรี เขต 3	85.93	<b>03.70</b>	05.19	18.52	61.48	91.11	68.15	<b>25.93</b>	45.93	58.52	70.37	<b>35.56</b>	<b>74.81</b>	31.85	48.36
ค่าเฉลี่ย 10 เขต	91.40	<b>15.50</b>	14.42	34.91	76.16	96.41	80.68	<b>44.84</b>	51.75	75.72	82.22	<b>51.45</b>	<b>86.58</b>	52.22	61.02

ที่มา : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) , สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 - 2548) [Online], accessed 2 October 2006. Available from <http://www.Onesqa.or.th/>

จากตารางสรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน ( รอบแรก พ.ศ.2544 - 2548 ) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย  
 จำแนกตามมาตรฐานการศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา จะเห็นได้ว่า 1) มาตรฐานการศึกษาด้าน  
 ผู้เรียน มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ  
 มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ผลการประเมินพบว่าในทุกเขตพื้นที่การศึกษา  
 อยู่ในระดับที่ต่ำมาก และเมื่อพิจารณาของเขตตรวจราชการที่ 6 ได้ค่าเฉลี่ยร้อยละ 15.50 ซึ่งก็ยังอยู่  
 ในระดับที่ต่ำ 2) มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัด  
 กิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมินพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับ  
 ปานกลาง ยกเว้นในเขตพื้นที่การศึกษาเขตที่ 1 ของจังหวัดกาญจนบุรี และในทุกเขตพื้นที่การศึกษา  
 ของจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาของเขตตรวจราชการที่ 6 ได้ค่าเฉลี่ย  
 ร้อยละ 51.45 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง 3) มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 22  
 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการ  
 ประเมินพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ ยกเว้นในเขตพื้นที่การศึกษาเขตที่ 3 ของจังหวัดกาญจนบุรี  
 และในเขตพื้นที่การศึกษาเขตที่ 2 ของจังหวัดนครปฐมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา  
 ของเขตตรวจราชการที่ 6 ได้ค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.84 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน มาตรฐานที่ 20  
 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ผลการประเมินพบว่า ในทุกเขตพื้นที่  
 การศึกษาอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาของเขตตรวจราชการที่ 6 ร้อยละ 86.58 ซึ่งอยู่ในระดับ  
 ดีมากเช่นกัน ในขณะที่มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี  
 ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์  
 คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ผลการประเมิน  
 พบว่าในทุกเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับที่ต่ำมาก อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารขาดการส่งเสริมทักษะ  
 ด้านการคิดวิเคราะห์ให้แก่ครูเท่าที่ควร แม้ว่าครูจะมีความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเห็น  
 ได้จาก ผลการประกวดนวัตกรรมการศึกษา โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 1 แต่ก็เป็นส่วนน้อย ทำให้ครูส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดการเรียนการสอน  
 ที่ทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหาได้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด  
 วิเคราะห์อยู่ในระดับต่ำดังผลการประเมินที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์  
 ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
2. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนโดยมีภารกิจหลักของสถานศึกษาก็คือ ดำเนินการจัดการเรียนการสอน และฝึกอบรมให้ผู้เรียนมีคุณภาพ บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยมีลักษณะการจัดการเชิงระบบ สถานศึกษาทุกแห่งไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามจะมีลักษณะเชิงระบบทั้งสิ้น กล่าวคือสถานศึกษามีตัวป้อน กระบวนการ แปรสภาพผลผลิต เช่นเดียวกับระบบอื่น ๆ<sup>10</sup> ซึ่งแคทซ์ (Katz) และคาห์น (Kahn) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยตัวป้อนระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการ (process) เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (input) ให้กลายเป็นผลผลิต (output) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>11</sup> นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ยังต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเบิร์นส์ (Burns) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “ การทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของผู้นำและผู้ตาม ” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

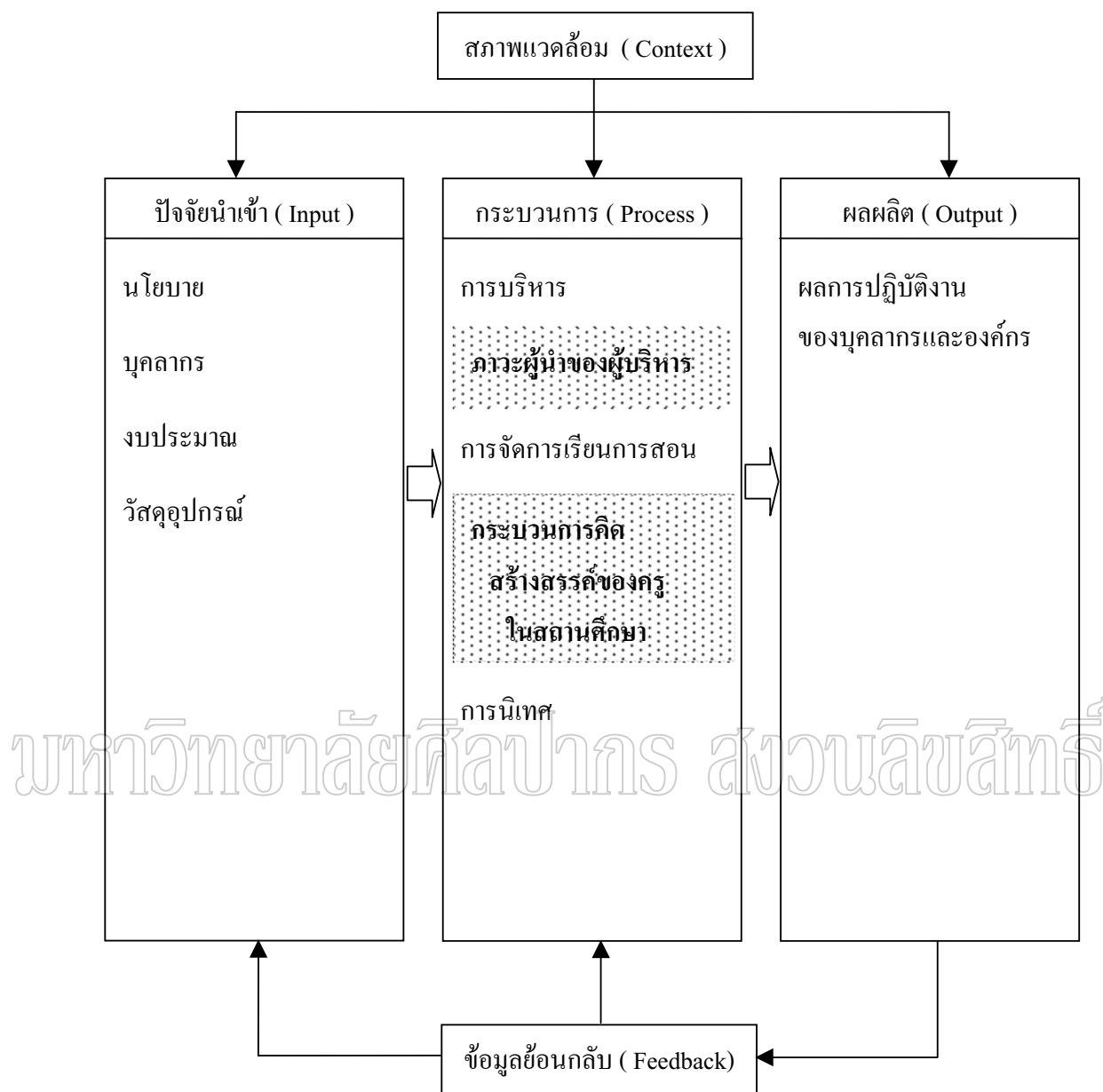
1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวินิจฉัย และการคำนึงถึงเอกบุคคล

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม<sup>12</sup> ในการวิจัยครั้งนี้ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (process) ได้แก่ การบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนการสอน กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษา และการนิเทศกลายเป็นผลผลิตที่ได้ (output) คือผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้มีผลกระทบต่อกัน และยังมีสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (context) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งสามารถส่งผลต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา ดังแผนภูมิที่ 1

<sup>10</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) , 161.

<sup>11</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & son, 1978), 20.

<sup>12</sup> Jame M. Burns, Leadership (New York & Row, 1987), 55-80.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & son, 1978), 20.

: Carl G. Jung (1963), อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, *ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์* (กรุงเทพฯ : ไยใหม่, 2545), 10-11.

## ขอบเขตของการวิจัย

ระบบการบริหารและการจัดการเป็นตัวกำหนดแนวทางและกระบวนการในการจัดการ เพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ หรือตัวป้อนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารหลาย ๆ ด้านมาเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาและการให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการย่อมสามารถปฏิบัติงานไปได้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นการมุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการคือ 1.1) การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) 1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 1.3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) และ 1.4) การคำนึงถึงเอกบุคล (individualized consideration) 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลและพึ่งพาซึ่งกันและกันต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ จะได้รับบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ ประกอบด้วย 2.1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) 2.2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management) 2.3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management)<sup>13</sup> สำหรับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) คิดรวบรวมข้อมูล 2) กระบวนการใช้วัตถุดิบ 3) ทำใจให้ว่าง 4) คิดคำตอบได้ 5) วิพากษ์วิจารณ์ และกลุ่มตัวอย่างใช้คือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภูมิที่ 2

<sup>13</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership (C.A. : Sage Publications, 1994), 4.



ภาวะผู้นำ (X <sub>tot</sub> )	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ (Y <sub>tot</sub> )
<p><b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X<sub>1</sub>)</b></p> <p>1.1 การสร้างบารมี (X<sub>11</sub>)</p> <p>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>12</sub>)</p> <p>1.3 การกระตุ้นเขานปัญหา (X<sub>13</sub>)</p> <p>1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล (X<sub>14</sub>)</p> <p><b>2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (X<sub>2</sub>)</b></p> <p>2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X<sub>21</sub>)</p> <p>2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (X<sub>22</sub>)</p> <p>2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (X<sub>23</sub>)</p>	<p>1. คิรวบรวมข้อมูล (Y<sub>1</sub>)</p> <p>2. กระบวนการใช้วัตถุดิบ (Y<sub>2</sub>)</p> <p>3. ทำใจให้ว่าง (Y<sub>3</sub>)</p> <p>4. คิดคำตอบได้ (Y<sub>4</sub>)</p> <p>5. วิพากษ์วิจารณ์ (Y<sub>5</sub>)</p>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : SAGE Publications, Inc., 1994), 203-212 .

: Carl G. Jung (1963), อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ไยใหม่, 2545), 10-11.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

**ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารและรองผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ หรือเพื่อสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเจตคติปัญหา และการคำนึงถึงเอกบุคลล 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม

**กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู** หมายถึงวิธีการคิดหรือกระบวนการทำงานของสมอง อย่างเป็นขั้นตอนและสามารถคิดแก้ปัญหาได้สำเร็จของครูในสถานศึกษา ได้แก่ คิดรวบรวมข้อมูล กระบวนการใช้วัตถุดิบ ทำใจให้ว่าง คิดคำตอบได้ และวิพากษ์วิจารณ์

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึงโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาซึ่งจัดการศึกษาโดยหลักสูตร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - ช่วงชั้นที่ 4 เขตตรวจราชการที่ 6 ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือจังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี และจังหวัดสุพรรณบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ประกอบด้วย หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( Administrators' Leadership )

#### แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ผู้ร่วมงานและผู้นำ สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริหารดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร แต่ละคนจะแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามตำแหน่งของเขาในองค์กร ผู้นำบางคนอาจจะไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารหลายคนอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ ( formal leadership ) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือคัดลอกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ( informal leadership ) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะเฉพาะ ( special skills ) สอดคล้องกับความต้องการของผู้ขึ้น<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ยูพา เลิศวิริยะพงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 24.

### ความหมายของภาวะผู้นำ

แคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิก ให้ยอมทำตามทิศทางงานตามปกติในองค์กร<sup>2</sup>

จาคอบส์ (Jacobs) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวข้อมูลและบุคคลอื่นมีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามคำแนะนำหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง<sup>3</sup>

แทนเนบอม และคิม (Tannenbaum and Schmidt) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคืออิทธิพลระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่ง และอำนาจการตามขบวนการติดต่อสื่อสาร ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>4</sup>

บาส (Bass) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า<sup>5</sup>

เอทซิงโน (Etzioni) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคืออำนาจ (power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น<sup>6</sup>

แฮมฟิล และ คูนส์ (Hemphill and Coons) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน<sup>7</sup>

<sup>2</sup> Deniel Katz and Robert L. Kahn, Group Dynamic : Research and Theory (New York : Row Peterson, 1978), 78-83.

<sup>3</sup> Thomas O. Jacobs, Leadership and Exchange Informal Organizations (Alexandria : Human Resource Research Organization, 1970), 156.

<sup>4</sup> Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review 23 (May-June 1973), 162-164.

<sup>5</sup> Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 545.

<sup>6</sup> Amitai Etzioni, Modern Organization (New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1967), 50-57.

<sup>7</sup> John K. Hemphill and Alvin E. Coons, Leader Behavior Description (Columbus : Personal Research Board, Ohio University, 1957), 121-127.

เฮอร์เซย์ และ บลังชาร์ด (Hersey and Blanchard) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้<sup>8</sup>

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร<sup>9</sup>

เดวิส (Davis) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามจุดหมายขององค์กรได้<sup>10</sup>

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคลากรหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

## ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร ในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาเป็น 3 แนวทางคือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิบัติการ และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ต่อมาเบิร์น (Burns) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมาอีกเป็นแนวทางที่ 4 คือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>11</sup> ความเป็นมาของแนวความคิดแต่ละแนวมีดังนี้

<sup>8</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Leadership [Online], accessed 25 August 2005. Available from <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report4.htm>

<sup>9</sup> Jerald R. Greenberg and Robert A. Baron, Leadership [Online], accessed 25 August 2005. Available from <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>

<sup>10</sup> Keith Davis, Human Relation and Organization Behavior (Philippines : Press, 1982), 124.

<sup>11</sup> Jame M. Burns, Leadership (New York : Harper & Row, 1987), 20.

## 1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำ ในระยะแรก ค.ศ. 1910 - 1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพ หรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่สตอกคิล (Stogdill) และคนอื่นๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากล จึงนำไปสู่กระแสแนวทางการศึกษา พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ยังคงต้องเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ<sup>12</sup>

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิบัติการ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลบินเป็นตารางการบริหาร (the managerial grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ มิติเริ่มโครงสร้าง (initialing structure) และมิติสัมพันธ์ (consideration) หรือมุ่งเน้นงาน (job - center behavior) และมุ่งเน้นคน (employer - centered) ผลการศึกษาได้ผลว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลคือการบรรลุเป้าหมาย และรักษาสภาพขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ<sup>13</sup> อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหาองค์ประกอบพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การ ยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยากและพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปจะช่วยทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ แต่ก็ไม่เป็นเช่นนั้นทุกกรณี เป็นผลทำให้การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ที่ใช้ได้ดีที่สุดในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นนักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจ ความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ต่าง ๆ จากการศึกษา

<sup>12</sup> Ralph M. Stogdill, “Leadership and Organization,” *Psychological Bulletin* 57, 1 (January 1950) : 40.

<sup>13</sup> Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston : Gulf Publishing Co., 1978), 10.

แบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ศึกษาและทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบคือ 1) แบบเผด็จการ (autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (laissez-faire) ผู้นำที่เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)

จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ ให้ความสำคัญของสภาพการณ์ควบคุม (situation control) 3 สภาพการณ์คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะการจูงใจในดำเนินงาน (task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูง และในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ควบคุมปานกลาง<sup>14</sup> อาร์โนล และเฟลแมน (Arnold and Feldman) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960 - 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่การศึกษากับหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ<sup>15</sup>

### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบิร์นส์ (Burns) และบาส (Bass) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของ

<sup>14</sup> Fred E. Fiedler, “Engineer the Job to Fit the Manager,” Harvard Business Review 23 (September - October 1965) : 538-551.

<sup>15</sup> High J. Arnold and Daniel C. Feldman, Managing Individual and Behavior in Organization (Singapore : McGraw - Hill Book Co., 1986), 294-296.

การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้ กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน<sup>16</sup>

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิชชีและเดอานา (Tichy and Devanna) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุด เพื่อชัยชนะให้ได้
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริงแม้จะพบกับความปวดร้า กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าเขาจะไม่อยากฟัง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบหมายอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้ให้ผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้ จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแต่ไม่ได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำประเภทนี้ จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะทำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง<sup>17</sup>

<sup>16</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) [Online], accessed 14 July 2005. Available from <http://www.pmat.or.th/>

<sup>17</sup> Noel M. Tichy and Mary A. Devanna, "The Transformational Leader," *Training and Development* 40,7 (July 1986) : 27-32.



## พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แฮร์ริส (Harris) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระจือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคลากร และมีความรักดี<sup>18</sup>

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษานำในระบอบที่ผ่านมานี้ ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (contingent reinforcement) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (exchange process) เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (first order change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร

## แนวคิดของเบิร์นส์ (Burns)

เบิร์นส์ (Burns) เป็นผู้นำเสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นมาชื่อ “ภาวะผู้นำ” (leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษานำ จะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตาม กลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (united conceptually) คือเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ

<sup>18</sup> Phillip R. Harris, High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity (Glenview Illinois : Scott Foreman and Company, 1989), 10.

ความจำเป็น ความคาดหวังของผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ ที่ผู้นำเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end value) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือการที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่ง ที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม<sup>19</sup>

### ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม

ในปี 1991 บาส (Bass) และอวลิโอ (Avolio) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม (the full range model of leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้านคือ 1) การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคล (individualized consideration) โดยเรียกรวมว่า “4I's” ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้านคือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management - by - exception) และ 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management - by - exception)<sup>20</sup>

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเองซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน “4I's” ดังนี้

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (charisma or idealized influence - II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (vision) ร่วมกันโดยผู้นำเป็นผู้มีทัศนภาพ (vision) และรู้ถึงภารกิจ (mission) สร้างความเชื่อมั่น

<sup>19</sup> Jame M. Burns, Leadership (New York & Row, 1987), 55-80.

<sup>20</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : Sage Publications Inc., 1994), 124-125.

ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยมของความ เป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า เขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนภาพและวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยสรุปแล้วการสร้างบารมี เป็นรูปแบบกระบวนการที่ ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจมีความศรัทธาและนับถือมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และทัศนภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้าน ความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีจุดหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้ม ของการเปลี่ยนแปลงคือ มีทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่งเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และความพยายามเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (charisma leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำบารมี มีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกัน เป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation - IM) เป็นกระบวนการที่มี ผู้ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตน เพื่อทีมงานเห็นคุณค่า ของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้ วิธีการง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมาย มีความรู้สึก ตระหนักว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือสร้างจินตนาการซึ่งอาจทำได้โดย

- 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ
- 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้สิ่งที่เขานั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร
- 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตามโดยทั่วไป

ภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ จะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่า ผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ ในองค์กร ที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมายโดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัคร ทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก

1.3 การกระตุ้นเขาวนปัญญา (intellectual stimulation - IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจใน บทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้ บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การกระตุ้นเขาวนปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (power of logic) หมายถึงการจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ

ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุน และคัดค้าน ได้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การซึ่ง สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นเขาวนัปัญหา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ

- 1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน
- 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการ ปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น
- 3) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึง ปัญหาของตนและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิคมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้สึกถึงโอกาส หรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคล (individualized consideration - IC) เป็นกระบวนการที่ ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (developmental orientation) เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และคำนึงถึง ความเป็นเอกบุคลของผู้ตาม (individualization of followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการ ของผู้ตามมีการติดตามกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการ ความแตกต่างระหว่างบุคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพ ด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ และมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสาร ตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นของตนเอง มีความรับผิดชอบและควบคุม ตนเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

การคำนึงถึงเอกบุคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารตำแหน่งสูงของ องค์การ คำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อ ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคลคือ ผู้ตามแต่ละคนมีความ ต้องการ (need) ที่แตกต่างกันโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (specific employee) ความต้องการของเขา เหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถ ในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคลากร แล้วยกระดับเขาให้เป็นคนที่มีความ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตาม มีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ตามจะได้รับ การแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนดประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้านคือ

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward - CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และบอกวิธีทำงาน เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธีคือ 1) ให้การยกย่องชมเชยที่ทำงานดีโดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งการประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (contingent reinforcement) ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management-by-exception -MBE -A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ตักเตือน ลดเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวความเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (contingent aversive reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการมีชื่อเสียง (self esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้การเสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (self reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉย ไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management-by-exception-MBE-P) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซง แก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

3. ภาวะผู้นำตามสบาย (Laissez - Fair Leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำตามสบายเป็นลักษณะของการเชื่อถือว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศนคติเกี่ยวกับภารกิจขององค์การและความขัดแย้งของเป้าหมาย วัตถุประสงค์

การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรให้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤติ และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจ และภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (referent power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อย และขาดขวัญกำลังใจ

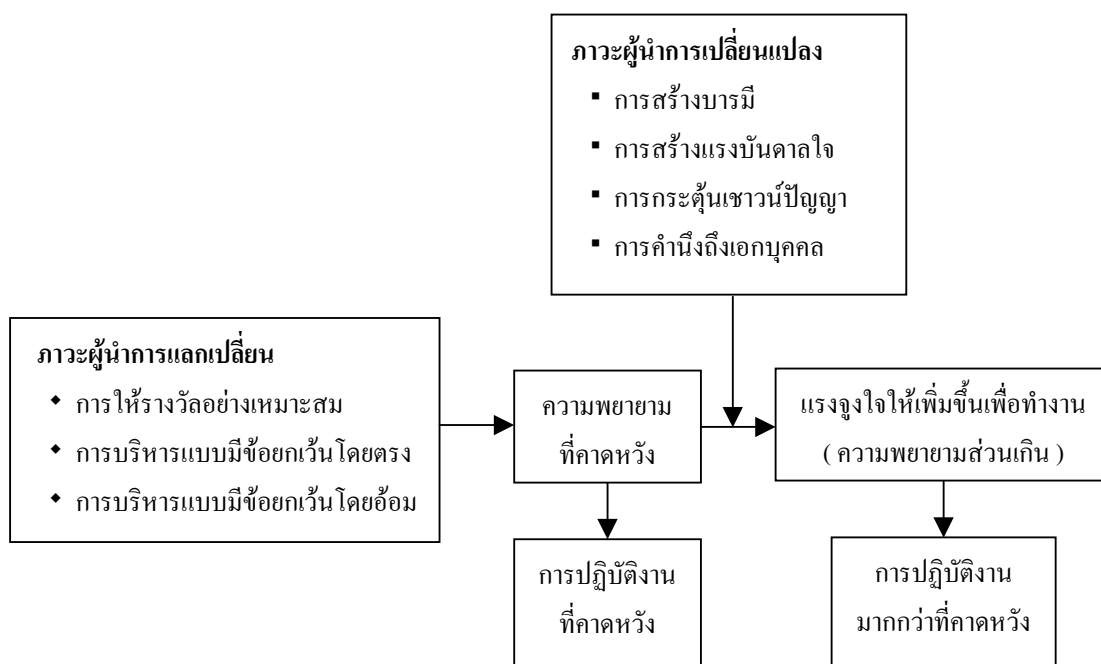
จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และการศึกษาวิจัย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า (higher - order factor analysis) บาส (Bass) และอวลิโอ (Avolio) ได้กำหนดภาวะผู้นำมิติที่ 2 ประสิทธิภาพ จัดเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I's” มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพเป็นอันดับรองลงมา เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (active - proactive leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารอย่างมีช้อยกเว้นโดยตรง มีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับรองลงมาต่อไป และการบริหารแบบมีช้อยกเว้นโดยอ้อม มีประสิทธิภาพน้อย เป็นลักษณะผู้นำเชิงรับ (passive - proactive leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด สำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำหากมีความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี (optima) จะมีสภาวะ (profile) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ<sup>21</sup>

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนต่างก็มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Bernard M. Bass, The Full Range Model of Leadership (New York : McGraw - Hill, Inc., 1991), 124-133.

<sup>22</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Transformation Leadership Development (Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press, Inc., 1990), อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539), 68.



แผนภูมิที่ 3 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้าที่ 9 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539), 69.

จากแผนภูมิที่ 3 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้เพราะแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้<sup>23</sup>

จากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทำงานตามวิธีการดั้งเดิมหรือมาตรฐานตามปกติขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นคนมีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ เกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ จากแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยได้อิงค์ประกอบภาวะผู้นำต่าง ๆ โดยภาวะผู้นำแบบตามสบายมีเพิ่มเติมเข้ามา ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด และไม่เป็นการเสริมแรงให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน

<sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน, 69.



จากแนวคิดเรื่องแบบภาวะผู้นำดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่และภารกิจค่อนข้างมาก ดังนั้นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุดคือภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส ( Bass ) และอโวลิโอ ( Avolio ) ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( Transformational Leadership ) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( Transactional Leadership )

### ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาการแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียน ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้จักนำภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงาน ให้ถูกกับสภาพของสถานศึกษา โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามจุดประสงค์<sup>24</sup> ซึ่งทอมป์สัน ( Thompson ) ได้กล่าวไว้ว่าการที่ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวที่ติดตัวมาโดยกำเนิดหรืออาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้<sup>25</sup> ส่วนสโตกคิลล์ ( Stogdill ) ได้กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูงมุ่งความสัมพันธ์<sup>26</sup> และ บาส ( Bass ) ได้กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีส่วนเสริมกันและกันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้<sup>27</sup> เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นประกอบด้วย การนำและการบริหารภารกิจด้วยการนำ เป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคล

<sup>24</sup> Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," in Survey of Literature in Leadership (Maryland : Penguin Book, 1969), 396.

<sup>25</sup> Herbert A. Simon, Donald W. Smith burgh, and Victor A. Thompson, Public Administration (New York : Knopf, 1950), 103.

<sup>26</sup> Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," in Survey of Literature in Leadership, (Maryland : Penguin Book, 1969), 397.

<sup>27</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Transformational Leadership Development (California : Sage Publications Inc., 1994), 92.

และการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปได้ด้วยการประสานงาน ขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้น ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น เข้าช่วย ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้นำ ในฐานะผู้บริหารที่ฉลาด และมีไหวพริบ ในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ การมอบหมายงานควรเป็นงานที่ทำทายและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจ ในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงาน

### บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร รวมทั้ง ความอยู่รอดขององค์กรในหน่วยงานทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับใดจะต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาตามความหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนส่วนคำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” ยังเป็นคำใหม่ในวงการศึกษาคือ เป็นคำที่เกิดขึ้นในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด<sup>28</sup> บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ชีระ รุญเจริญ กล่าวว่ามี 10 ประการคือ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก 4) การประสานความสัมพันธ์ 5) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากร 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) การประเมินผล 8) การส่งเสริมสนับสนุน การวิจัยและพัฒนา 9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 10) การส่งเสริมเทคโนโลยี<sup>29</sup> ส่วน กิติมา ปรีดีดีลิก กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จควรทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและเป็นผู้นำทางการสอน ด้วย โดยจะต้องมีความสามารถทำงาน 9 ประการคือ 1) ประเมินผลการทำงานของครู

<sup>28</sup> รุ่ง แก้วแดง, “ผู้บริหาร (การศึกษา) มืออาชีพ,” ใน การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รชนิตย์, บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2545), 1-5.

<sup>29</sup> ชีระ รุญเจริญ, “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ,” ใน การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รชนิตย์, บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2545), 36-39.

2) ตั้งความคาดหวังสูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู 3) มีมาตรฐานวิชาชีพสูง 4) จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากร 6) จัดสภาพแวดล้อมที่ดี ปลอดภัย 7) พัฒนาแผนพัฒนาโรงเรียน 8) จัดระบบสื่อสารภายในที่ดี 9) เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งครู<sup>30</sup> สำหรับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา 3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย 5) จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา 6) บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน 7) วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานวินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ 8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา 12) จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 13) เป็นผู้แทนของสถานศึกษา ในกิจการทั่วไปรวมทั้ง การจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษา ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ 14) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย<sup>31</sup>

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการต่าง ๆ กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ตามกฎหมายที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แสดงขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาดังแผนภูมิที่ 4

<sup>30</sup> กิติมา ปรีดีดิถิก, “Instruction Leadership : บทบาทที่ไม่ควรลืม,” ใน การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, วีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รชนีตย์, บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ : ข้างฟ้า, 2545), 154-155.

<sup>31</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, “หนังสือที่ ศษ 0206.3 / ว 17,” 21 ตุลาคม 2548, 17-18.

## ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา

การบริหารวิชาการ	การบริหารงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารทั่วไป
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น</li> <li>2. การวางแผนงานด้านวิชาการ</li> <li>3. การจัดการเรียนการสอน</li> <li>4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา</li> <li>5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</li> <li>6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน</li> <li>7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา</li> <li>8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้</li> <li>9. การนิเทศการศึกษา</li> <li>10. การแนะแนว</li> <li>11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา</li> <li>12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ</li> <li>13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น</li> <li>14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา ประกอบและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</li> <li>15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา</li> <li>16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา</li> <li>17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี</li> <li>2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง</li> <li>3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร</li> <li>4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</li> <li>5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ</li> <li>6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ</li> <li>7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ</li> <li>8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา</li> <li>9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา</li> <li>10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา</li> <li>11. การวางแผนพัสดุ</li> <li>12. การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี</li> <li>13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนอัตราค่าจ้าง</li> <li>2. การจัดสรรอัตราค่าจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</li> <li>4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น</li> <li>การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน</li> <li>6. การลาทุกประเภท</li> <li>7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ</li> <li>9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน</li> <li>10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ</li> <li>11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์</li> <li>12. การออกจากราชการ</li> <li>13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ</li> <li>14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์</li> <li>15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ</li> <li>17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ</li> <li>18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา</li> <li>3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา</li> <li>4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน</li> <li>5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร</li> <li>6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</li> <li>8. การดำเนินการงานธุรการ</li> <li>9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม</li> <li>10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน</li> <li>11. การรับนักเรียน</li> <li>12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา</li> <li>13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย</li> <li>14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา</li> <li>15. การทัศนศึกษา</li> <li>16. งานกิจการนักเรียน</li> <li>17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา</li> <li>18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</li> <li>19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น</li> <li>20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน</li> <li>21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน</li> </ol>

ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา			
การบริหารวิชาการ	การบริหารงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารทั่วไป
	14. การจัดหาพัสดุ 15. การควบคุมดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ 16. การจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สิน 17. การเบิกเงินจากคลัง 18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน 19. การนำเงินส่งคลัง 20. การจัดทำบัญชีการเงิน 21. การจัดทำรายงานทาง การเงินและงบการเงิน 22. การจัดทำหรือจัดหา แบบพิมพ์ บัญชี ทะเบียน และรายงาน	20. การพัฒนาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลให้ เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย การนั้น	22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การลงโทษนักเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 4 ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดลักษณะและวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 151-154.

## ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา

การแบ่งขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน มีดังนี้คือ

- 1) การบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
- 2) การบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการ มาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน
- 3) การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้ กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>32</sup>

<sup>32</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 33. (อัดสำเนา)

## กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ( Creative Process )

### ความหมายของการคิด

การคิด หมายถึง พฤติกรรมภายในที่เกิดจากกระบวนการทำงานของสมองในการรวบรวม จัดระบบข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นรูปร่าง หรือมโนภาพที่เป็นเรื่องราวขึ้นในใจ และสื่อสารออกมาโดยใช้คำพูดหรือแสดงออก แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ 1) การคิดอย่างไม่มีจุดหมาย (associative thinking) เป็นการคิดแบบไม่ตั้งใจหรือมีจุดมุ่งหมายการคิด มีลักษณะคิดไปเรื่อย ๆ การคิดเช่นนี้มักไม่มีผลสรุป และไม่สามารถนำผลของการคิดไปใช้ประโยชน์ 2) การคิดอย่างมีจุดหมาย (directed thinking) เป็นการคิดเพื่อหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาหรือนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายโดยตรง สามารถนำผลของการคิดไปใช้ประโยชน์ได้<sup>33</sup>

### กรอบความคิดของการคิด

ตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดของ ทิสนา แจมณี และคณะ ได้แบ่งประเภทของการคิดเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

กลุ่มที่ 1 ทักษะการคิด หรือทักษะการคิดพื้นฐานที่มีขั้นตอนการคิดไม่ซับซ้อน เป็นทักษะพื้นฐานของการคิดขั้นสูงหรือระดับสูงที่มีขั้นตอนซับซ้อน แสดงออกถึงการกระทำหรือพฤติกรรมที่ต้องใช้ความคิด แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

#### 1.1 ทักษะการคิดพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1.1 ทักษะการสื่อความหมาย หมายถึงทักษะการรับสารที่แสดงถึงความคิดของผู้อื่นเข้ามาเพื่อรับรู้ ตีความแล้วจดจำ และเมื่อต้องการที่จะระลึกเพื่อนำมาเรียบเรียงและถ่ายทอดความคิดของตนให้แก่ผู้อื่น โดยแปลความคิดในรูปของภาษาต่าง ๆ ทั้งที่เป็นข้อความ คำพูด ศิลปะ ดนตรี ฯลฯ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการอภิปราย ทักษะการทำให้กระจ่าง เป็นต้น

1.1.2 ทักษะการคิดที่เป็นแกนหรือทักษะการคิดทั่วไป หมายถึงทักษะการคิดที่จำเป็นต้องใช้อยู่เสมอในการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการสำรวจ ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะเก็บรวบรวมข้อมูล ทักษะการระบุ ทักษะการจำแนก ทักษะการเปรียบเทียบ เป็นต้น

<sup>33</sup> นิคม ปิยมโนชา, การคิดและการสอนเพื่อพัฒนาการคิด [Online], accessed 14 July 2005.

1.2 ทักษะการคิดขั้นสูงหรือทักษะการคิดที่ซับซ้อน หมายถึงทักษะการคิดที่มีขั้นตอนหลายขั้นตอน และต้องอาศัยทักษะการสื่อความหมายและทักษะที่เป็นแกนหลาย ๆ ทักษะในแต่ละขั้น เช่น ทักษะการสรุปความ ทักษะการให้คำจำกัดความ ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการผสมผสานข้อมูล ทักษะการจัดระบบความคิด ทักษะการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทักษะการตั้งสมมติฐาน

**กลุ่มที่ 2 ลักษณะการคิด** หรือการคิดขั้นกลาง / ระดับกลาง มีขั้นตอนในการคิดซับซ้อนมากกว่าการคิดในกลุ่มที่ 1 การคิดในกลุ่มนี้เป็นพื้นฐานของการคิดระดับสูง ซึ่งลักษณะการคิดแต่ละลักษณะต้องอาศัยทักษะการคิดขั้นพื้นฐานมากบ้าง - น้อยบ้างในการคิด แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

2.1 ลักษณะการคิดทั่วไปที่จำเป็น ได้แก่ การคิดคล่อง การคิดละเอียด การคิดหลากหลาย การคิดชัดเจน

2.2 ลักษณะการคิดที่เป็นแกนสำคัญ ได้แก่ การคิดถูกทาง การคิดไกล การคิดกว้าง การคิดอย่างมีเหตุผล การคิดลึกซึ้ง

**กลุ่มที่ 3 กระบวนการคิด** หรือการคิดระดับสูง มีขั้นตอนในการคิดซับซ้อนและต้องอาศัยทักษะการคิดและลักษณะการคิดเป็นพื้นฐานในการคิด ได้แก่ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ กระบวนการคิดแก้ปัญหา กระบวนการคิดตัดสินใจ และกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ<sup>34</sup>

**ประเภทของความคิด และธรรมชาติของความคิดแต่ละชนิด**

วนิช สุรารัตน์ ได้เสนอความคิดหลาย ๆ ชนิดที่ปรากฏในวิชาการสาขาต่าง ๆ มีอยู่เก้าชนิด ได้แก่ ความคิดรวบยอด (concept) ความคิดทางตรรกศาสตร์ (logical thinking) การคิดแก้ปัญหา (problem solving) การตัดสินใจ (decision making) การคิดวิเคราะห์ (critical thinking) จินตนาการ (imagination) สหัชญาณหรือญาณทัศนะ (intuition) ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) และโยนิโสมนสิการ (yonisomanasikara) ซึ่งความคิดแต่ละชนิดมีสาระดังต่อไปนี้

1. **ความคิดรวบยอด** เป็นความคิดที่เกิดขึ้นจาก บุคคลพยายามจัดวัตถุ สิ่งของเหตุการณ์รวมทั้งบุคคล และเรื่องอื่น ๆ เข้าเป็นกลุ่ม เป็นพวกหรือเป็นชั้น โดยอาศัยคุณสมบัติที่มีร่วมกันอยู่ การที่ต้องทำอย่างนี้เนื่องจากสรรพสิ่งต่าง ๆ ในโลกที่บุคคลต้องเข้าไปปฏิสัมพันธ์ด้วยมีอยู่มากมาย บุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเพื่อจะได้ปฏิบัติหรือตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรัดกุม ถูกต้อง เหมาะสม และบุคคลจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร หรือมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ ความคิดรวบยอดจะช่วยให้การปฏิสัมพันธ์เป็นไป

<sup>34</sup> เรื่องเดียวกัน, 1-2.



ด้วยความสะดวกรวดเร็ว เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ในลักษณะเดียวกัน ความคิดรวบยอด จัดให้เป็นความคิด สำหรับการทำความเข้าใจชีวิตโลก สิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาเรื่องต่าง ๆ

**2. ความคิดทางตรรกศาสตร์** เป็นกระบวนการคิดที่ประกอบด้วยการใช้เหตุผล กฎเกณฑ์ รวมทั้งการสร้างหลักการหรือกฎเกณฑ์จากเหตุผล ซึ่งมีอยู่แต่เดิมนำมาสร้างความสัมพันธ์กับความรู้ใหม่ ความคิดทางตรรกศาสตร์เป็นความคิดที่เกิดขึ้นในวิชาปรัชญาและกฎหมายซึ่งได้รับความนิยมาตั้งแต่สมัยโบราณ มีการแสดงออกมา โดยใช้ภาษาเป็นเครื่องมือหรือเป็นสื่อ มนุษย์ได้รับการยกย่องว่ามีความเฉลียวฉลาดเหนือกว่าสัตว์อื่นตรงที่สามารถใช้ความคิดในลักษณะการใช้เหตุผลนี้เอง ความคิดทางตรรกศาสตร์ จึงเป็นความคิดที่บุคคลใช้สำหรับทำความเข้าใจชีวิตโลกและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการแก้ปัญหาเรื่องต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับความคิดรวบยอด

**3. การคิดแก้ปัญหา** เป็นกระบวนการคิดในระดับสูงต้องอาศัยสติปัญญาเข้ามาช่วยจัดการ เพื่อให้การคิดเกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอน การคิดแก้ปัญหาก็เกิดขึ้นจากการที่บุคคลนำความรู้ ทักษะ จากประสบการณ์เก่ามาสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งเร้าใหม่ เพื่อสร้างหลักการหรือกฎเกณฑ์อย่างถูกต้อง สำหรับการแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ การคิดแก้ปัญหาก็มีธรรมชาติร่วมกันกับความคิดรวบยอด และความคิดทางตรรกศาสตร์ คือช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาเรื่องต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้

**4. การตัดสินใจ** เป็นวิธีการคิดแก้ปัญหาแบบหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับปัญหา และจะต้องคิดหาทางเลือกตั้งแต่สองทางขึ้นไป และบุคคลจำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในชีวิตประจำวัน เราต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมากมาย จากเรื่องเล็ก ๆ เช่น จะแต่งกายด้วยเสื้อผ้าชุดไหน จะไปร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์หรือไม่ไป จนกระทั่งถึงเรื่องสำคัญในชีวิต เช่น จะเลือกประกอบอาชีพอะไรถึงจะเหมาะสมกับตัวเรา จะแต่งงานดีหรืออยู่เป็นโสดดี เป็นต้น การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของการคิดแก้ปัญหาและมีความสำคัญมาก

**5. การคิดวิเคราะห์** เป็นการคิดที่อาศัยกระบวนการทางปัญญาที่ซับซ้อนหรือกระบวนการทำงานของสมองในระดับที่สูงกว่าการใช้ความคิดตามปกติ การคิดวิเคราะห์ เป็นกระบวนการคิดที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องอาศัยเทคนิคที่สำคัญคือ ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างถูกต้อง กับเทคนิคในการตั้งคำถาม ในการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การคิดเกิดความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุดในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องความชัดเจน ความเที่ยงตรง ความพอดี ความลึก ความกว้าง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและความสำคัญ เป็นต้น การคิดวิเคราะห์ไม่เพียงแต่จะช่วยให้บุคคลแก้ปัญหา ที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนได้เท่านั้น แต่ยังสามารถช่วยให้บุคคล สามารถสังเคราะห์ สร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ขึ้นมาจากสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่แต่เดิม และการที่บุคคลสามารถคิดวิเคราะห์เป็น แสดงว่าบุคคลมีศักยภาพทางการคิดสูงขึ้นด้วย ดังนั้น จัดให้การคิดวิเคราะห์

เป็นความคิดที่ต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญา หรือกระบวนการทำงานของสมองในระดับสูง

**6. โยนิโสมนสิการ** เป็นการคิดที่อาศัยกระบวนการทางปัญญาหรือการทำงานของสมองในระดับสูงเช่นเดียวกับการคิดวิเคราะห์ โยนิโสมนสิการเป็นการคิดตามหลักพุทธธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ใช้สติสัมปชัญญะเข้ามาร่วมทำงานในกระบวนการคิด ทำให้กระบวนการคิดไม่ตกอยู่ใต้อำนาจของอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการหรือความอยากในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของ อวิชชา (ความโง่) และตัณหา (ความอยาก) โดยปกติสิ่งต่างเหล่านี้มีอำนาจและอิทธิพลครอบงำความคิดของบุคคลอยู่โดยที่บุคคลไม่รู้ตัว โยนิโสมนสิการจะทำให้กระบวนการคิดมีความบริสุทธิ์ ถูกต้อง เทียงตรง สมบูรณ์ ทำให้บุคคลสามารถเข้าใจชีวิตเข้าใจโลกอย่างแท้จริง สามารถกำหนดท่าทีและการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**7. จินตนาการ** เป็นความคิดที่มีธรรมชาติที่เกิดคือสมองซีกขวา ความคิดชนิดนี้เกิดขึ้นเมื่อจิตใจอยู่ในภาวะสงบหรือปล่อยวาง นักจิตวิทยาในกลุ่มจิตวิทยาวิเคราะห์มีความเชื่อว่า จินตนาการมีแหล่งกำเนิดที่สำคัญอยู่ในจิตใจส่วนไร้สำนึกที่เรียกว่าจิตไร้สำนึกองค์รวม (collective unconscious) จินตนาการเป็นพลังหรือสมรรถภาพของจิตที่สามารถนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร จากธรรมชาติ และประสบการณ์ต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกัน แล้วเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือสร้างภาพขึ้นใหม่ภายในจิตใจ จินตนาการเกิดขึ้นในลักษณะการผสมผสานของความคิดจากวิทยาการทั้งในวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ ทำให้เกิดเป็นผลงานทางวรรณกรรม ศิลปกรรม วิทยาศาสตร์ สถาปัตยกรรม เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ รวมทั้งจริยธรรม เป็นต้น

**8. สหัชญาณหรือญาณทัศนะ** เป็นความคิดที่เกิดจากสมองซีกขวา เช่นเดียวกับจินตนาการ ความคิดชนิดนี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเมื่อจิตใจอยู่ในภาวะสงบหรืออยู่ในอำนาจของสมาธิ สหัชญาณเป็นการคิดแบบหนึ่ง ที่สามารถเกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล โดยอาจจะใช้ข้อมูลหลักฐานหรือเหตุผลประกอบการคิดหรืออาจจะไม่ใช่อะไรเลยก็ได้แต่เป็นความคิดหรือการเห็นที่เกิดขึ้นได้เอง สหัชญาณบางชนิดมีที่กำเนิดมาจากจิตใจในส่วนไร้สำนึกที่เรียกว่า จิตไร้สำนึกองค์รวมที่เดียวกับจินตนาการ

**9. ความคิดสร้างสรรค์** เป็นความคิดที่เกิดจากสมองซีกขวา เช่นเดียวกับจินตนาการและสหัชญาณ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดที่เกิดขึ้นโดยอาศัยจินตนาการเป็นพื้นฐานอันสำคัญ หากบุคคลขาดจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่มีลักษณะแตกต่างไปจากความคิดของบุคคลอื่น ๆ โดยอาศัยพื้นฐานประสบการณ์เดิม คือความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคคล ใช้ทั้งประสบการณ์เดิมและปัญญาในการจัดสิ่งต่าง ๆ ขึ้นเป็นรูปแบบใหม่ ทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ เช่น ผลงานทางด้านสิ่งประดิษฐ์ วรรณกรรม ศิลปกรรม ปรัชญา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนจริยธรรม เป็นต้น นักจิตวิทยาในกลุ่ม

จิตวิทยาวิเคราะห์มีความเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์อย่างยอดเยี่ยม มีแหล่งกำเนิดมาจากจิตใจส่วน  
ไร้สำนึกที่เรียกว่าจิตไร้สำนึกองค์รวม เช่นเดียวกับจินตนาการและสหัชญาณ<sup>35</sup>

### ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนมากบ้าง น้อยบ้าง แตกต่างกันไป  
นักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

กิลฟอร์ด (Guilford) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็น  
ลักษณะความคิดแบบอนอกนัย (divergent thinking) ที่ประกอบด้วยความคิดริเริ่ม (originality)  
ความคิดคล่องแคล่ว (fluency) ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) และความคิดละเอียดลออ  
(elaboration) ทำให้สามารถคิดได้กว้างไกล หลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม ซึ่งเป็นลักษณะความคิด  
ที่จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วย<sup>36</sup>

ทอเรนซ์ (Torrance) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็น  
ความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่างไปจากคนอื่น เป็นความรู้สึกที่ไวต่อ  
ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ขาดหายไปแล้วรวบรวมความคิดนั้นตั้งเป็นสมมติฐาน ทดสอบสมมติฐาน  
แล้วรายงานผลที่ได้จากการค้นพบนั้น<sup>37</sup>

วอลลาซ (Wallach) และโคแกน (Kogan) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า  
ความคิดสร้างสรรค์หมายถึงความคิดโยงสัมพันธ์ (association) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์คือคนที่  
สามารถคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ เช่น เมื่อเห็นปากกาถึงนึกถึงกระดาษ ดินสอ ฯลฯ  
ยิ่งคิดได้มากเท่าไรยิ่งแสดงถึงศักยภาพด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากเท่านั้น<sup>38</sup>

เวสต์คอต (Westcott) และสมิทซ์ (Smith) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า  
ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการทางสมองที่รวมการดึงประสบการณ์เดิมของแต่ละคนออกมา  
แล้วนำมาจัดให้อยู่ในรูปแบบใหม่ การจัดรูปใหม่ของความคิดนี้เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคนไม่จำเป็น

<sup>35</sup> วณิช สุชาติรัตน์, ความคิดและความคิดสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547), 67-69.

<sup>36</sup> Joy P. Guilford, Personality (New York : McGraw-Hill, 1959), 563.

<sup>37</sup> Ellis P. Torrance, Guiding Creative Talent (New Jersey : Prentice-Hall, 1962), 278.

<sup>38</sup> Michael Wallach and Nathan Kogan, Mode of Thinking in Young Children (New York :  
Holt, Rinehart and Winston, 1965), 13-14.

จะต้องเป็นสิ่งใหม่ระดับโลกก็ได้<sup>39</sup>

แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับความคิดใหม่ ๆ ที่ตรงกันข้ามกับความคิดแบบเดิมหรือมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความคิดของการสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่เลือกมาจากประสบการณ์ทั้งหมด ที่ผ่านมาเพื่อสร้างรูปแบบอย่างใหม่ ความคิดใหม่หรือผลิตผลใหม่ และถือว่าทุกคนเกิดมาพร้อมกับศักยภาพทางการสร้างสรรค์ซึ่งสามารถพัฒนาได้ในทุกระดับอายุและทุกสาขาวิชาถ้าจัดประสบการณ์ที่เหมาะสม<sup>40</sup>

โบโน (Bono) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ (lateral thinking) เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้หลาย ๆ แนวคิด และนำแนวคิดเหล่านี้ไปพัฒนาต่อ เพื่อให้สามารถใช้แก้ปัญหาที่ต้องการได้<sup>41</sup>

เลอฟรังคอยส์ (Lefrancois) กล่าวว่า เราสามารถให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะที่เป็นไปได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 อย่างคือ ความคล่องในการคิด (fluency) ความยืดหยุ่น (flexibility) และความคิดริเริ่ม (original)

2. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นรูปแบบหนึ่งของการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง และเกิดประโยชน์ในบางด้าน ยิ่งรูปแบบที่จัดขึ้นใหม่มีมาก ก็ยิ่งทำให้กระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นมากตามไปด้วย

3. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดที่มีผลออกมาเป็นสิ่งที่แปลก เป็นที่ยอมรับว่ามีเหตุผล มีประโยชน์ หรือมีความน่าเชื่อถือ จากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ มีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันในบางช่วงของเวลา<sup>42</sup>

มาร์ติน (Matlin) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหา วิธีการแก้ปัญหาแบบปลายเปิด โดยใช้วิธีการปกติ และก่อให้เกิดประโยชน์ด้วย<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Alvin M. Westcott and Jame A. Smith, Creative Teaching of Mathematics in the Elementary School (Boston : Allyn and Bacon, 1978), 221.

<sup>40</sup> Robert Anderson, Developing Children's Thinking through Science (New Jersey : Prentice - Hall, 1970), 90.

<sup>41</sup> Edward D. Bono, Teaching Thinking (Toronto : Penguin Books, 1982), อ้างถึงใน ฉัญฐพงษ์ เจริญพิทย์, ความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ : ทศนะแบบองค์รวม เล่ม 1-2, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สยาม โอเวอร์ซีส์โปรดักส์, 2541), 103.

<sup>42</sup> Guy R. Lefrancois, Psychology for Teaching, 6<sup>th</sup> ed. (California : Wadsworth, 1988), 226.

<sup>43</sup> Magaret W. Matlin, Psychology (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1992), 262.

อารี พันธุ์ณี กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ สามารถอธิบายได้ 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะทางการระบวนการ หมายถึงความรู้สึกไวต่อปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ และนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไป
2. ลักษณะของบุคคล หมายถึงบุคคลที่มีความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าแสดง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่น ทั้งความคิด และการกระทำ และเป็นบุคคลที่มีความสุขกับการทำงาน หรือสิ่งที่ตนพอใจ และไม่หวังผลจากการประเมินภายนอก
3. ลักษณะทางผลิตผล หมายถึงคุณภาพของผลงานที่เกิดขึ้น มีตั้งแต่ขั้นต่ำที่แสดงผลที่เกิดจากความพอใจของตน ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดและการกระทำ จนกระทั่งพัฒนาขึ้นเป็นการฝึกทักษะและค่อยคิดได้เองจนถึงระดับการคิดค้นพบทฤษฎี หลักการและการคิดค้นต่าง ๆ<sup>44</sup>

จากความหมายของความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงความสามารถทางสมองอย่างหนึ่ง ในการคิดสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ และจะแปลความคิดนั้น ออกมาเป็นการกระทำ หรือผลผลิตอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีสิ่งเร้า และประสบการณ์เดิม เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความคิดในลักษณะที่เป็นความคิดหลายแบบหลายทิศทาง และความคิดแบบโยงสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ

### องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

โดยปกติในการแก้ปัญหาเรื่องต่าง ๆ คนทั่ว ๆ ไปสามารถคิดหาคำตอบได้เป็นสองลักษณะด้วยกัน ปัญหาบางเรื่องสามารถหาคำตอบที่ถูกต้องได้เพียงคำตอบเดียว ในขณะที่บางเรื่องสามารถจะคิดหาคำตอบได้หลาย ๆ คำตอบ และบางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีการคิดหลาย ๆ วิธี ในขณะที่คำถามอีกชนิดหนึ่ง เป็นคำถามที่ไม่สามารถตอบให้สมบูรณ์ด้วยคำตอบที่ถูกเพียงคำตอบเดียวได้ ได้แก่ ปัญหาแบบปลายเปิดทั้งหลาย ลักษณะการคิดแก้ปัญหาแบบแรก อาจจะต้องอาศัยความรู้ ความจำ หรือการคิดเพื่อแก้ปัญหา แต่สุดท้ายก็มีความประสงค์อยู่ที่ถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว การคิดแก้ปัญหาแบบนี้เรียกว่า วิธีการคิดแบบเอกนัย (convergent thinking) การคิดแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยความรู้ ข้อมูลหรือข่าวสารจำนวนมากกว่า เพื่อใช้ประกอบการแก้ปัญหา และการแก้ปัญหาแบบนี้จะต้องประกอบด้วยวิธีการคิดหลาย ๆ วิธีเพื่อให้ได้คำตอบหลาย ๆ คำตอบ วิธีการคิดแก้ปัญหาชนิดนี้เรียกว่าวิธีการคิดแบบอนนัย (divergent thinking)

<sup>44</sup> อารี พันธุ์ณี, ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ไยใหม่, 2545), 26-27.

กิลฟอร์ด (Guilford) ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ก็คือ ความคิดกว้างไกลหลายแง่หลายมุม หลายทิศทาง ซึ่งจะนำไปสู่การค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างออกไปจากบุคคลอื่นและก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งประดิษฐ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อีกด้วย ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ก็คือความคิดแบบอนกนัยนั่นเอง

### องค์ประกอบของความคิดอนกนัย

คูน (Coon) ได้จำแนกความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ชนิดคือ

1. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หรือความคล่องในการคิดหมายถึงความคิดต่าง ๆ ที่มีลักษณะของการปัญหาที่ได้คำตอบไม่ซ้ำกัน โดยการพิจารณาจากปริมาณ หรือจำนวนของคำตอบหรือข้อคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

1.1 ความคิดคล่องทางด้านถ้อยคำ (words fluency) เป็นความสามารถเลือกคำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ พวกนักเขียน นักพูด นักปาฐกถา นักได้วาที โดยทั่วไปจะมีความคล่องแคล่วในการใช้ถ้อยคำสูง

1.2 ความคิดคล่องแคล่วทางการเชื่อมโยงสัมพันธ์ (association fluency) เป็นความสามารถคิดหาถ้อยคำที่คล้ายกันหรือเหมือนกันหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากที่สุดในเวลาที่กำหนดให้

1.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (expressional fluency) เป็นความสามารถทางการใช้ภาษาในลักษณะวลีหรือประโยค มีความสามารถนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างเป็นประโยคที่สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ต่าง ๆ กวี นักเขียน นักพูดล้วนแต่มีความคล่องแคล่วทางการแสดงออก

1.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (ideational fluency) เป็นความสามารถในการคิดแก้ปัญหา หรือหาทางออกด้านต่าง ๆ ได้มากที่สุดในเวลาที่กำหนดให้

2. ความยืดหยุ่น หรือความคิดแบบกระจาย (flexibility) ลักษณะที่เด่นของความคิดยืดหยุ่นคือ มีการกระจายออกหลายทิศทาง เปรียบเสมือนการกระจายแสงสว่างของดวงเทียน หรือหลอดไฟฟ้า แสงที่ส่องออกไปจะกระจายไปโดยรอบวัตถุซึ่งเป็นต้นกำเนิด ความคิดยืดหยุ่น มีอยู่ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงสภาพ (spontaneous flexibility) ความคิดลักษณะนี้เกิดขึ้นโดยไม่มี การตัดแปลงหรือเปลี่ยนแปลง สิ่งที่มีอยู่แต่เดิมหรือธรรมชาติเดิมของสิ่งที่กำหนดให้ โดยที่คำตอบแต่ละคำตอบมีลักษณะเป็นอิสระ ไม่ขึ้นต่อกันหรือคำตอบที่เกิดขึ้นทีหลังจะหลุดจากกรอบคำตอบที่คิดไว้ก่อน

2.2 ความคิดยืดหยุ่นด้านการดัดแปลง (adaptive flexibility) มีลักษณะแตกต่างออกไปจากความคิดยืดหยุ่นประเภทแรก คือจะต้องใช้ความคิดในลักษณะการจัดรูปแบบของสิ่งที่กำหนดให้เสียใหม่ซึ่งถ้าสามารถสร้างรูปใหม่ขึ้นมาได้มาก ก็แสดงว่ามีความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลงได้ดี ความคิดยืดหยุ่นจึงเป็นความคิดที่กว้างกว่าและมีมิติในการคิดมากกว่าความคิดคล่องแคล่ว

3. ความคิดริเริ่ม (originality) เป็นลักษณะของความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างจากความคิดธรรมดาทั่ว ๆ ไปอาจจะเป็นความคิดแบบพื้น ๆ (wild idea) แต่ไม่เหมือนใครและเป็นความคิดที่สร้างประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสังคม ความคิดริเริ่มอาจจะต้องอาศัย ความคิดจินตนาการเป็นพื้นฐานแล้วทำให้จินตนาการกลายเป็นความจริง ความคิดริเริ่มอาจจะเป็นเพียงความคิดพื้น ๆ ธรรมดาเหมือนกับที่บุคคลอื่นเขาคิดมาก่อนแล้ว แต่มีความหมายสืบเนื่องต่อไปอีกว่า ความคิดพื้น ๆ นั้นจะต้องใช้แก้ปัญหาที่แตกต่างกับวิธีการบุคคลอื่น ๆ ใช้กัน หรืออาจจะใช้วิธีการดังกล่าวแก้ปัญหาในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับที่ผู้อื่นกระทำกันอยู่แล้ว

4. ความคิดละเอียดลออ (elaboration) เป็นความคิดประณีต พิถีพิถัน เป็นความคิดในลักษณะของการตกแต่งรายละเอียด เพื่อให้ได้ผลผลิตทางด้านความคิดสร้างสรรค์มีความสมบูรณ์ ความคิดละเอียดลออ มีความหมายรวมถึง การสังเกตเห็นในสิ่งที่บุคคลอื่นมองไม่เห็นด้วย หรืออีกความหมายหนึ่ง หมายถึงการมองเห็นองค์ประกอบย่อย ๆ ขององค์ประกอบ—ที่มีความสัมพันธ์กันเนื่องกัน โดยตลอด<sup>45</sup>

### บุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์

อนาสตาซี (Anastasi) ฮิลการ์ดและแอตकिनสัน (Hilgard and Atkinson) ครอบเลียย์ (Cropley) รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ อีกหลายคน ได้ศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จากหลาย ๆ กลุ่มอาชีพ เช่น นักเขียน สถาปนิก นักคณิตศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ได้สรุปลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ และสามารถรวบรวมความคิดจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวในระดับสูง ต่อบุคคล เหตุการณ์ ข่าวสารข้อมูล ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ

2. บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีจิตใจเปิดกว้าง สำหรับการเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ สามารถยอมรับความคิดที่ไม่มีเหตุผล และจะไม่เก็บงำความรู้สึกและจินตนาการไว้

<sup>45</sup> Denis Coon, *Introduction to Psychology*, 5<sup>th</sup> ed. (St. Paul. Mn. : West, 1986), 269.

3. ชอบใช้ความคิดในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ หรือในลักษณะของนามธรรม มีความคิดที่หลากหลาย มีความคิดรวบยอด และสนใจในสภาพความเป็นไปได้ของสิ่งต่าง ๆ สนใจในสิ่งที่เป็นความจริง รูปแบบ ความงาม มากกว่าสิ่งที่เกิดจากความจำหรือความสำเร็จ มีความคิดว่าผลงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์มีคุณค่าอยู่ในตัวของมันเอง

4. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง จะประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ อย่างอิสระ ชอบที่จะทำงานที่มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อน มีอุปนิสัยในการทำงานที่ไม่ต้องการความมีระเบียบ ไม่มีกรอบและหลักเกณฑ์ในการทำงาน ไม่ติดยึดในระเบียบแบบแผน

5. มีความต้องการคิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่สนใจว่าจะมีใครวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร ไม่มีความวิตกกังวลทุกซักร้อน ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

6. ในเรื่องของแรงจูงใจซึ่งเป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ นั้นพบว่า บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในจิตใจ (intrinsic motivation) เช่น ความสุข ความพึงพอใจ ความสำเร็จ ความรัก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มีอำนาจกระตุ้นให้บุคคลกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ ในทางสร้างสรรค์มากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation) ซึ่งได้แก่แรงกระตุ้นจากบุคคล ความต้องการวัตถุ เงิน เกียรติยศชื่อเสียงหรือรางวัล เป็นต้น

7. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง เป็นผู้ที่มีการรับรู้ ในลักษณะที่ไวต่อปัญหา มองเห็นการณ์ไกล มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการคิดหลาย ๆ ทาง มีความสนใจบุคคล วัตถุ เหตุการณ์ ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ

8. ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งทางกว้างและทางลึก มีความพร้อมที่จะเสี่ยงในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้าไป หรือมีลักษณะมุ่งอนาคต และไม่ยึดติดอยู่กับความคิดเดิมของตนเอง โดยพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีการคิดได้ตลอดเวลา เมื่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

9. บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่เป็นตัวของตัวเอง ไม่มีความวิตกกังวลต่อสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น มีความพอใจ ตื่นเต้น และมีความรู้สึกสนุกที่จะเผชิญกับสิ่งที่แปลก ๆ น่าประหลาดใจ หรือน่าสนใจ มีความคิดและการแสดงออกที่แตกต่างจากบุคคลอื่น และเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน

10. มีสมาธิดี สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของการเกาะติดเป็นเวลานาน มีจิตใจมุ่งมั่นอยู่ทำงาน ไม่วอกแวกหรือสับสน

11. บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กันได้ ในลักษณะที่บุคคลทั่วไปคาดไม่ถึง

12. มีความสามารถในการใช้ภาษาจนกระทั่งถึงขั้นเป็นนายของภาษา มีความคล่องแคล่วในการคิดเลข การใช้ความคิด การทำความเข้าใจ ข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม และสภาพแวดล้อม



13. มีความสามารถคิดและเข้าใจลักษณะที่เป็นนามธรรม การจัดระบบของสิ่งต่าง ๆ มีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ และมีอารมณ์ขัน

14. มีพลังงานในการทำงานสูง สามารถทำงานที่อยู่ในความสนใจได้เป็นเวลานาน มีสมาธิดีมาก แต่จะไม่ชอบงานอดิเรกหรืองานที่มีความจำเจซ้ำซาก

15. มีความเจ็บแสบแหลมจับไวทางด้านการใช้ความคิดและการใช้จินตนาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าศึกษาชีวิตในวัยเด็ก มักจะพบว่า เป็นเด็กที่ชอบสนุก มีอารมณ์ขัน และเป็นนักแค้นนิทาน หรือชอบสร้างเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เกิดความรู้สึกตื่นเต้นสนุกสนานอยู่ตลอดเวลา<sup>46</sup>

### ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์

ทฤษฎีจิตวิทยาที่มีการกล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ทั้งโดยตรงและทางอ้อม จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีอยู่หลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ทฤษฎีจิตวิทยาวิเคราะห์ ทฤษฎีมนุษยนิยม ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford) และทฤษฎีซินเนคติก (synectic) ของ กอร์ดอน (Gordon)

#### 1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis Theory)

Karat กล่าวว่า ฟรอยด์ (Freud) ผู้ก่อตั้งทฤษฎีจิตวิเคราะห์ได้กล่าวถึงแหล่งกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ว่ามาจากพลังผลักดันทางเพศที่เรียกว่า ลิบิโด (libido) โดยระบบประสาทของมนุษย์คือศูนย์รวมของพลังผลักดันทางเพศที่เรียกว่าลิบิโด เมื่อใดที่ลิบิโดมีการก่อตัวขึ้นมาก็จะมีพลังจำนวนมาก เปรียบเสมือนถุงที่มีลมบรรจุอยู่เต็มหรือน้ำพุร้อนภายใต้พื้นดิน ที่จะต้องพยายามหาทางเลื่อนไหลผลักดันออกมาข้างนอก ถ้าเส้นทางตามธรรมชาติถูกปิดกั้นมันก็จะปรับเปลี่ยนตัวเองให้เป็นรูปแบบใหม่เพื่อหาทางออกทางช่องทางอื่น<sup>47</sup> ฟรอยด์ (Freud) ได้อธิบายว่าการแสดงออกทางบุคลิกภาพของมนุษย์ขึ้นอยู่กับลิบิโด ซึ่งทำหน้าที่เป็นพลังผลักดันที่มีอยู่ในจิตใจของมนุษย์ทุกคน โดยที่ลิบิโดมีอยู่ 3 ชนิด มีแหล่งกำเนิดต่างกันและมีชื่อเรียกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1.1 ลิบิโดแห่งความรัก (erotic type) ลิบิโดชนิดนี้มีแหล่งกำเนิดมาจากอิด (Id) เป็นลิบิโดที่เกิดจากความรักและความต้องการทางเพศ มีพลังผลักดันทำให้บุคคลสนใจแต่เฉพาะ

<sup>46</sup> วณิช สุธารัตน์, ความคิดและความคิดสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547), 237-239.

<sup>47</sup> James W. Karat, Introduction to Psychology, 2<sup>nd</sup> ed. (Belmont California : Wads worth Publishing, 1990), 337.

เรื่องรักและอยากให้ผู้อื่นรักตน จากการที่ลิบิโดชนิดนี้มีกำเนิดมาจากอิด ดังนั้นการแสดงออกของความรักและความต้องการทางเพศจึงมักจะค่อนข้างรุนแรงชัดเจน ปราศจากความยับยั้งชั่งใจและรู้สึกหวั่นไหวต่อการสูญเสียความรักอย่างยิ่ง

1.2 ลิบิโดแห่งความศรัทธาหลงใหล (obsessional type) ลิบิโดชนิดนี้มีแหล่งกำเนิดมาจากซูเปอร์อีโก้ (super ego) พลังผลักดันจากลิบิโดชนิดนี้ ทำให้บุคคลมีความศรัทธาเลื่อมใสในเรื่องต่าง ๆ บุคคลพวกนี้จะรู้สึกหวั่นไหวต่อเรื่องคุณธรรมมากกว่าการกลัวว่าใครจะรักหรือไม่รัก ความศรัทธาหลงใหลที่มีปริมาณมาก เกิดจากพลังผลักดันทางเพศซึ่งอยู่เบื้องหลัง เนื่องจากลิบิโดชนิดนี้ถือกำเนิดมาจากซูเปอร์อีโก้ ดังนั้นพฤติกรรมทั้งหลายที่แสดงออก จึงอยู่ในระดับที่บุคคลสามารถรู้ตัวได้ ลักษณะเด่นของบุคคลพวกนี้ ที่มองเห็นได้ชัดเจนคือ มีความเชื่อมั่นในตนเองค่อนข้างมาก ซึ่งอาจกลายเป็นความยึดมั่นถือมั่นและหลงใหลในเรื่องบางเรื่องอย่างรุนแรง

1.3 ลิบิโดแห่งความหลงรักตนเอง (narcissistic type) ลิบิโดชนิดนี้มีแหล่งกำเนิดส่วนใหญ่มาจากอีโก้ (ego) ลิบิโดแห่งความหลงรักตนเองเป็นพลังผลักดันที่ทำให้บุคคลปกป้องรักษาตนเอง มีความกระตือรือร้น ก้าวร้าว มีลักษณะเป็นผู้นำ รวมทั้งการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันคือปกป้องคุ้มครองตนเอง ลิบิโดชนิดนี้เกิดขึ้นจากอีโก้ ดังนั้นการแสดงออกทั้งหลายตามที่กล่าวมานี้ จึงอยู่ในระดับที่สังคมสามารถยอมรับได้

ฟรอยด์ (Freud) อธิบายว่า ลิบิโดสองชนิดมารวมกันทำให้เกิดเป็นลิบิโดชนิดผสม (mixed type) ได้หรือไม่ก็มีการเปลี่ยนแปลงรูป (transformation) เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ เป็นต้นว่า ลิบิโดแห่งความศรัทธาหลงใหลสามารถรวมกับลิบิโดแห่งความหลงรักตนเอง ทำให้เกิดเป็นเป็นลิบิโดชนิดผสม (narcissistic obsessional type) ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างใหญ่หลวง สำหรับการสร้างอารยธรรมต่าง ๆ ของมนุษยชาติ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างคุณธรรม จริยธรรมกับสังคม ลิบิโดชนิดนี้ก่อให้เกิดนักคิดที่มีความคิดเป็นอิสระ สามารถสร้างผลงาน ทางวิทยาศาสตร์ ศิลปะ และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีคุณค่าจำนวนมากมาย ในอีกลักษณะหนึ่งของลิบิโดที่มีการเปลี่ยนแปลงรูป ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การแสดงออกของกลวิธาน (defence mechanism) ชนิดหนึ่งที่รู้จักกันในรูปของ “การทดเทิด” (sublimation) ฟรอยด์ (Freud) ได้อธิบายว่า เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่ลิบิโดแห่งความรัก ที่เกิดจากความต้องการทางเพศได้เปลี่ยนรูปไปเป็นลิบิโดแห่งความหลงรักตนเอง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถแสดงความรู้สึก ความต้องการทางเพศออกมาในรูปแบบของ ผลงานทางศิลปะ วรรณกรรม และอื่น ๆ ที่สังคมยอมรับได้<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Ludwig Eidelberg, *Libido*. In *Encyclopedia of Psychoanalysis* (New York : The Free press, 1968), 221.

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ต้นกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎีจิตวิเคราะห์ มีที่มาจาก 2 แหล่งคือ

1. ความคิดสร้างสรรค์ ที่เกิดจากการผสมกันของลิบิโดแห่งความศรัทธาหลงใหลกับลิบิโดแห่งความหลงรักตนเอง เป็นความคิดสร้างสรรค์ในระดับของจิตไร้สำนึก ที่เป็นต้นกำเนิดของศิลปะวิทยาการต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และนวัตกรรมทั้งหลาย ซึ่งทำให้โลกเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง เนื่องจากมีองค์ประกอบหลักคือ คุณธรรมและสังคม เป็นตัวคอยควบคุมกำกับ

2. ความคิดสร้างสรรค์ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงรูปของลิบิโดแห่งความรักที่เกิดจากความต้องการทางเพศไปเป็นลิบิโดแห่งความหลงรักตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ลักษณะนี้มีความแตกต่างจากความคิดสร้างสรรค์ชนิดแรกตรงที่มีจุดเน้นที่การแสดงรูปลักษณ์ ในการบรรยายถึงพฤติกรรมหรือการแสดงออกทางเพศ ในลักษณะของศิลปะวรรณกรรมที่สังคมยอมรับได้ โดยเหตุที่ความคิดสร้างสรรค์ชนิดนี้ มีต้นกำเนิดมาจากจิตไร้สำนึก แต่มาเปลี่ยนรูปเพื่อให้เกิดการแสดงออกอย่างเหมาะสมในระดับของจิตไร้สำนึก ดังนั้นผลิตผลของความคิดสร้างสรรค์ประเภทนี้จึงมีลักษณะค่อนข้างมีปัญหาต่อศีลธรรม

ดังนั้น ลิบิโดแห่งความหลงรักตนเองซึ่งมีตำแหน่งอยู่ในจิตใจส่วนรู้สำนึกจึงเป็นศูนย์กลางของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของฟรอยด์ (Freud) คือลิบิโดชนิดนี้สามารถจะรวมกับลิบิโดที่อยู่ในจิตใจ ส่วนของจิตไร้สำนึกด้วยกันคือลิบิโดแห่งความศรัทธาหลงใหลหรือขณะเดียวกันก็สามารถจะเปลี่ยนรูปมาจากลิบิโดที่มาจากจิตไร้สำนึกคือลิบิโดแห่งความรักก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเกิดการรวมกันหรือเกิดการเปลี่ยนรูป ผลที่เกิดขึ้นย่อมเป็นความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงออกมาในรูปที่มีประโยชน์ มีคุณค่าและสังคมยอมรับได้<sup>49</sup>

## 2. ทฤษฎีจิตวิทยาวิเคราะห์ (Analytical Theory)

DiCaprio กล่าวว่า นักคิดในสมัยโบราณ เช่น อริสโตเติล (Aristotle) จอร์จ ล็อก (John lock) ได้เปรียบเทียบจิตใจว่ามีสภาพเหมือนกับก้อนขี้ผึ้งที่บริสุทธิ์ ซึ่งประสบการณ์ทั้งหลายสามารถบันทึกในลักษณะการกดลงเป็นรอย แต่จุงส์ (Jungs) นักจิตวิทยาชาวสวิสและเป็นผู้ก่อตั้งทฤษฎีจิตวิทยาวิเคราะห์ มีความคิดในทางตรงกันข้าม จุงส์ (Jungs) บอกว่า มนุษย์เราเกิดมาพร้อมกับการปรากฏขึ้นของประสบการณ์เฉพาะตัวที่มีมาแต่เดิมแล้ว สมอของมนุษย์เป็นอวัยวะที่มีความซับซ้อน ซึ่งมีการก่อรูป และสร้างร่องรอยต่าง ๆ ขึ้นมาเอง เขาได้อธิบายในเรื่องนี้ไว้ว่า

<sup>49</sup> วณิช สุชาติรัตน์, ความคิดและความคิดสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547), 188.

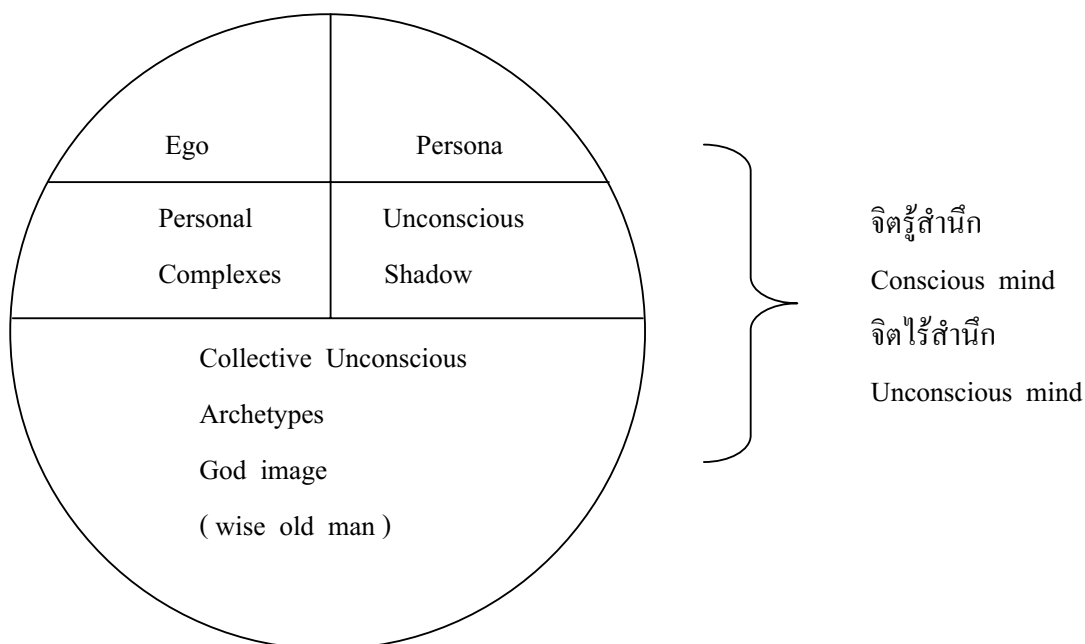
“ ประสพการณ์สำคัญทั้งหลายของมนุษย์เคยเกิดขึ้นมาก่อนแล้วทั้งนั้น สิ่งทั้งหลายที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้นมาล้วนแต่เป็นภาพลักษณ์ของประสพการณ์เดิมที่มนุษย์เคยพบมาก่อนทั้งสิ้น”<sup>50</sup>

เพอร์วิน ( Pervin ) ได้อ้างแนวความคิดของจุงส์ ( Jungs ) ที่ได้แสดงถึงแหล่งกำเนิดของมรดกทางสติปัญญา รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์และส่วนของจิตใจมนุษย์ที่ทำหน้าที่เก็บสะสมมรดกจากบรรพชนในตอนนี้ไว้อย่างน่าสนใจยิ่งดังนี้ “ มนุษย์ได้เก็บสะสมประสพการณ์ทั้งหลายจากบรรพบุรุษ ไม่เพียงแต่จากบรรพบุรุษที่เป็นมนุษย์เท่านั้น แต่ได้รวมถึงประสพการณ์ทั้งหลายตั้งแต่แรกเริ่มของวิวัฒนาการเป็นสัตว์เมื่อหลายล้านปีมาแล้วด้วย โดยที่มีการเก็บสะสมมรดกจากบรรพกาลส่วนนี้ไว้ในจิตไร้สำนึกส่วนลึกที่เรียกว่าจิตไร้สำนึกกองคร่อม ( Collective unconscious ) จิตใจส่วนนี้จึงเป็นจิตใจส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างความรู้ ความรู้สึกและความคิดจากบรรพบุรุษในอดีตกับสภาพจิตใจของมนุษย์ในปัจจุบัน จิตใจส่วนนี้จึงเป็นตัวกำหนดวิธีการรับรู้เรื่องของโลก เรื่องความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการระลึกชาติได้ และเป็นศูนย์รวมของปัญญาอันยิ่งใหญ่ที่มนุษย์อาจสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทั้งหมดได้”<sup>51</sup>

จีเนียส ( Genius ) ได้อธิบายแนวความคิดในเรื่ององค์ประกอบของจิตใจตามความคิดของจุงส์ ( Jungs ) ไว้ว่า จิตใจในส่วนที่เรียกว่าจิตไร้สำนึกกองคร่อมนี้ เป็นระบบที่สำคัญที่สุดของจิตใจทั้งระบบ มีการทำงานโดยที่แต่ละคนไม่รู้ตัว จิตส่วนนี้เป็นส่วนที่แสดงมรดกตกทอดทางด้านประสพการณ์ที่ได้รับการสั่งสมจากบรรพบุรุษในสายพันธุ์ของตนเอง รวมทั้งประสพการณ์จากสัตว์ยุคก่อน ๆ ที่เป็นต้นตระกูลของมนุษย์อันเป็นประสพการณ์ ที่เป็นมรดกจากบรรพกาลตลอดเส้นทางการวิวัฒนาการของมนุษย์ ตั้งแต่ยังเป็นสัตว์ในยุคก่อน ๆ จนกระทั่งถือกำเนิดมาเป็นมนุษย์ ประสพการณ์ทั้งหลายเหล่านี้ จะเกิดขึ้นใหม่ในโครงสร้างของจิตใจของแต่ละบุคคลในส่วนที่เรียกว่าอาร์คีไทป์ ( archetype ) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของจิตไร้สำนึกกองคร่อม ดังนั้นจิตไร้สำนึกกองคร่อมจึงเปรียบเสมือนมหาสมุทรแห่งปัญญาของมนุษย์ทุกคน โดยสามารถแสดงโครงสร้างของจิตตามแนวความคิดของจุงส์ ( Jungs ) ดังแผนภูมิที่ 5

<sup>50</sup> Nicholas S. DiCaprio, *Personality Theories : A Guide to Nature*, 2<sup>nd</sup>ed. (New York : CBS College, 1983), 90-91.

<sup>51</sup> Lawrence A. Pervin, *Personality Theory and Research*, 5<sup>th</sup>ed. (New York : John Wiley & Sons, 1989), 146.



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างหรือองค์ประกอบของจิตตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs)

ที่มา : Nicholas S. Dicaprio, Personality Theories : A Guide to Human Nature, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : CBS College, 1983), 115.

จากภาพโครงสร้างหรือองค์ประกอบของจิตแสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งของจิตไร้สำนึกองค์รวมนั้น อยู่ตรงส่วนล่างที่สุดของจิตไร้สำนึก โดยทำหน้าที่เก็บรวบรวมสะสมประสบการณ์ทุกชนิด ที่ผ่านเข้ามายังจิตใจส่วนนี้ จากอดีตชาติทุก ๆ ชาติ จุงส์ (Jungs) เรียกจิตส่วนนี้ว่า มหาสมุทรแห่งปัญญาหรือตาแก่ที่แสนฉลาด (the wise old man)

ดังนั้นจากแนวความคิดของจุงส์ (Jungs) ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงสามารถสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ของมนุษย์นั้น มีปฐมกำเนิดมาจากจิตใจส่วนไร้สำนึก รวมทั้งความเฉลียวฉลาดหรือปัญญาของมนุษย์ที่สามารถคิดทำอะไรต่าง ๆ ขึ้นมาได้ นั้น โดยแท้จริงแล้วไม่ใช่สิ่งใหม่หากแต่เป็นประสบการณ์เดิมที่มนุษย์แต่ละคนได้เก็บสะสมมาในภพชาติก่อน ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นของวิวัฒนาการของชีวิตจนถึงกำเนิดมาเป็นมนุษย์ในปัจจุบัน แสดงว่าโดยแท้จริงแล้วมนุษย์ทุกคนมีความเฉลียวฉลาดหรือปัญญาที่เก็บสะสมผ่านประสบการณ์ในภพชาติต่าง ๆ มากมาย โดยที่บุคคลบางคนสามารถนำออกมาใช้ได้ แต่หลายคนไม่สามารถนำออกมาใช้ได้<sup>52</sup>

<sup>52</sup> W. Toman, Hans J. Eysenck, and others, Encyclopedia of Psychology, Vol. 1. (Great Britain : Pitman, 1972), 165, 180.

### 3. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanism)

Zimbardo กล่าวว่า นักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ได้พูดถึงจิตใจของมนุษย์ว่า ประกอบด้วย ความต้องการ (needs) โดยความต้องการในเบื้องต้น เป็นความต้องการพื้นฐานที่ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ได้ เมื่อความต้องการพื้นฐานดังกล่าว ได้รับการตอบสนองอย่างพอเพียง มนุษย์ก็จะค่อย ๆ พัฒนายกระดับจิตใจของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงระดับสูงสุดที่มนุษย์สามารถพัฒนาเต็มศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ซึ่งในขั้นนี้คุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าสูงหลาย ๆ อย่างจะปรากฏขึ้น รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ด้วย มนุษย์สามารถใช้ศักยภาพต่าง ๆ เหล่านี้ในทางสร้างประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างมากมายมหาศาล<sup>53</sup>

มาสโลว์ (Maslow) นักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถยกระดับจิตใจขึ้นถึงระดับสูงสุดคือการพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ (self-actualize persons) ว่าบุคคลพวกนี้เป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่เป็นนักปราชญ์ นักคิดหรือนักวิทยาศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมโดยมีคุณสมบัติที่สำคัญหลายประการดังนี้ มีความคิดที่เป็นอิสระจากวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม รับรู้สิ่งต่าง ๆ ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริง ชอบความสงบ สันโดษ มีหลาย ๆ คนผ่านประสบการณ์ที่มีคุณค่าสูงยิ่ง (peak experience) ซึ่งทำให้ประสบความสุขอันลึกล้ำ มีจินตนาการกว้างไกลอย่างไร้ขอบเขต พอใจในการทำงานมากกว่าผลที่พึงจะได้รับ มีความรู้สึกไว คิดเร็ว และการปฏิบัติต่าง ๆ เกิดขึ้นด้วยความรวดเร็ว ให้ความสำคัญต่อปัญหามากกว่ายึดตนเองเป็นศูนย์กลางมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเสมอภาคและยึดหลักประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนเพียงไม่กี่คนมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะพิเศษกับคนจำนวนมาก ๆ มีอารมณ์ขันชนิดสุนทรีย์เชิงปรัชญาโดยปราศจากความรู้สึกในทางร้าย และมีความคิดสร้างสรรค์สูง โดยเฉพาะในแนวทางของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวถือว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ระดับปฐมภูมิ (primary creativeness) ซึ่งเกิดจากจิตไร้สำนึกโดยตรง เป็นต้นกำเนิดของความคิดริเริ่มและส่งผลให้มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ

มาสโลว์ (Maslow) ได้ศึกษาความสำคัญของประสบการณ์ที่มีคุณค่าสูงยิ่ง (peak experience) ว่ามีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคล ที่เรียกว่ามีการพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพในลักษณะใด โดยจุดเริ่มต้น ได้ศึกษาข้อมูลเก่าจากวรรณคดีและนิทานเก่า ๆ ซึ่งมักจะกล่าวถึงประสบการณ์แปลก ๆ ในทางสร้างสรรค์ที่ทำให้บุคคลในเรื่องสามารถมีพลังสร้างความสำเร็จในชีวิต เช่น ประสบการณ์ทางสุนทรีย์ (aesthetic experience) ประสบการณ์เรื่องความรัก (love experience) ประสบการณ์หยั่งรู้ (insight experience) ประสบการณ์จากความสุขทางเพศ (orgasmic experience)

<sup>53</sup> Phillip G. Zimbardo, *Psychology and Life*, 12<sup>th</sup> ed (Boston : Scott, Forest man, 1983), 312.

รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องลึกลับ หรือนำพิศวง (mystic experience) ซึ่งประสบการณ์ทั้งหลายเหล่านี้จะทำให้บุคคลรู้สึกแปลกประหลาดเหลือล้นและมีความปรายปลื้มอย่างมากในชีวิต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกรรับรู้เรื่องของโลก การคิด และสติปัญญา ซึ่งเขาได้เรียกประสบการณ์ทั้งหลายเหล่านี้ว่าประสบการณ์ที่มีคุณค่าสูงยิ่ง หลังจากนั้นมาสโลว์ก็ได้ใช้วิธีการตั้งคำถามบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มีเกียรติยศชื่อเสียงเป็นจำนวนมาก เพื่อค้นหาคำตอบว่า บุคคลเหล่านี้เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนี้มาอย่างไร ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) ได้ข้อสรุปว่าสิ่งที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกประทับใจมากที่สุดคือ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานั้นล้วนแต่ผ่านประสบการณ์ดังกล่าวมาทั้งสิ้น โดยที่ประสบการณ์แต่ละชนิด สามารถเปลี่ยนแปลงบุคคลในเรื่องการรับรู้เรื่องของโลกรวมทั้งวิธีการคิด ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือเทียบเท่ากัน และการเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ เป็นลักษณะเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ<sup>54</sup>

ดังนั้น โดยสรุปตามแนวความคิดของ มาสโลว์ (Maslow) ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของบุคลากร ที่พัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ และบุคลากรที่สามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพนั้น จะต้องได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าสูงยิ่งมาก่อนในชีวิต

#### แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมใหม่ (Neo - Humanism)

แนวความคิดจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมใหม่ เกิดขึ้นจากนักปรัชญาชาวอินเดียชื่อ พี. อาร์.

สัการ (P.R. Sarkar) เมื่อประมาณปี พ.ศ.2506 ได้พัฒนาความคิดแนวจิตวิทยามนุษยนิยมขึ้นมาใหม่ที่ขยายขอบข่ายครอบคลุมถึงสรรพสิ่งต่าง ๆ ในจักรวาล ในลักษณะของ ความคิดแบบองค์รวม (holism) แนวความคิดที่สำคัญของเขามีสาระดังต่อไปนี้คือสรรพสิ่งทั้งหลายในจักรวาล ล้วนแต่ถือกำเนิดมาจากสิ่งเดียวกัน โดยมีสายใยเชื่อมโยงถึงกันหมด มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเหนียวแน่นในระบบขององค์รวม สรรพสิ่งทั้งหลายล้วนแต่ดำรงอยู่ในสายใยแห่งชีวิตสายเดียวกัน โดยที่ชีวิตทุกชีวิตมีความสำคัญ มีคุณค่า การช่วยเหลือเกื้อกูลให้สรรพชีวิตดำรงอยู่อย่างดีที่สุด จึงเป็นหน้าที่ของมนุษย์ทุกคน ซึ่งมนุษย์จะสามารถทำอย่างนี้ได้ก็ด้วยการพัฒนายกระดับจิตใจของตนเองให้สูงขึ้นจนถึงระดับมีอิสรภาพและมีความรักต่อสรรพสิ่ง

<sup>54</sup> Abraham H. Maslow, "Creativity in Self - Actualizing People," in Creativity And Its Cultivation Harold H. Anderson (New York : Harper & Brother, 1959), 89.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล ได้กล่าวถึงแนวความคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้โดยสรุปดังนี้ นักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยมใหม่มีความคิดว่า ความต้องการความรักและความสุขเป็นเรื่องของจิตใจของมนุษย์ โดยที่จิตใจของมนุษย์สามารถจะพัฒนากระดับให้สูงขึ้นได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยใช้หลักการของโยคะศาสตร์ ขณะที่จิตใจพัฒนาระดับขึ้นนั้นความต้องการความรัก ความสุข และสติปัญญาจะมีการปรับเปลี่ยนเลื่อนไหลตามไปด้วยเพื่อให้เกิดดุลยภาพคือ ความต้องการจะค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนจากการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง เป็นการให้ความสำคัญแก่บุคคลอื่น สังคม และสภาพแวดล้อม ความรักจะค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนจากรักตนเอง เป็นการขยายขอบข่ายของความรักออกไปทุกทิศทุกทาง อย่างไม่มีที่สิ้นสุดและไร้ขอบเขต ความสุขจะค่อย ๆ พัฒนาสูงขึ้น จากความสุขขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนต้องการ จนกระทั่งถึงความสุขอันยิ่งใหญ่หรืออมตสุข และขณะเดียวกัน สติปัญญาและความคิดที่มีคุณค่าต่าง ๆ รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ก็จะเกิดขึ้นในขั้นต่าง ๆ ที่จิตใจได้มีการพัฒนาระดับสูงขึ้นด้วย<sup>55</sup>

วานิช สุรารัตน์ ได้กล่าวถึงแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมใหม่ว่าเป็นแนวความคิดที่อาศัยหลักปรัชญาตะวันออกซึ่งเน้นเรื่องความสมดุลของชีวิตกับธรรมชาติ เป็นความสมดุลที่เกิดขึ้นจากการเอื้ออาทรต่อกัน ระหว่างมนุษย์กับสรรพสิ่ง และเป็นความสมดุลที่เกิดขึ้นในลักษณะของการเลื่อนไหล หรือการเคลื่อนไหวที่เรียกกันว่าพลวัต (dynamic) แนวความคิดทางปรัชญาในอิฮิวแมนนิส มีอิทธิพลต่อการวิชาการอย่างกว้างขวาง เช่น ทางด้านเศรษฐกิจ ปรัชญา การศึกษา การพัฒนามนุษย์ทั้งระบบและการปฏิรูปสังคม นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ได้พัฒนาขึ้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 6 ขั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความรักและความสุขที่เกิดขึ้นในแต่ละลำดับขั้นที่จิตใจของมนุษย์มีการพัฒนาสูงขึ้น ตามแนวความคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยมใหม่มีดังนี้

1. ความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์ (physiological need) โดยธรรมชาติสิ่งมีชีวิตทั้งหลายย่อมมีความรักตนเอง ย่อมต้องการสิ่งที่จะนำมาหล่อเลี้ยงชีวิตให้อยู่รอด มนุษย์เองก็ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ข้อนี้ สิ่งที่จะช่วยเกื้อกูลให้ชีวิตของมนุษย์ดำรงสภาวะอยู่ได้ ประกอบด้วยอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งนิยมเรียกกันว่าปัจจัย 4 หรือปัจจัยที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ การมีปัจจัย 4 อย่างพอเพียงจะเป็นสิ่งที่สร้างความสุขให้กับมนุษย์ได้ ในขั้นของความสุภาพพื้นฐาน มนุษย์ที่ขาดปัจจัย 4 เป็นตัวหล่อเลี้ยง จะไม่คิดที่จะแสวงหาความสุขในขั้นอื่น ๆ ที่สูงขึ้น ความสุขในขั้นนี้จึงเป็นความสุขที่เกิดขึ้นจากรักตนเอง หรือมีตนเองเป็นศูนย์กลาง

<sup>55</sup> เกียรติวรรณ อมาตยกุล, “มนุษย์ต้องการอะไร,” นิตยสารรู้จักชีวิต ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาตนเองและคลินิกสุขภาพจิต 9 (สิงหาคม 2541): 24-27.



2. ต้องการความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ (safety) เมื่อมนุษย์มีปัจจัย 4 พอเพียงแล้ว สิ่งที่ต้องการในขั้นต่อไปก็คือความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ถ้ามนุษย์เกิดความรู้สึกว่ามีความปลอดภัย มนุษย์ก็จะมีความสุขมากขึ้นและพร้อมที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความรู้สึกปลอดภัย สบายใจ แต่ตรงกันข้ามถ้ามนุษย์เกิดความรู้สึกไม่เชื่อมั่น เรื่องของสวัสดิภาพก็จะลดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมลง ความปลอดภัยจะเป็นรากฐานให้มนุษย์แสวงหาความสุขในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป ความสุขที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ จึงยังเป็นความสุขที่มีตนเองเป็นศูนย์กลาง

3. ต้องการความรักการยอมรับจากบุคคลอื่น (affiliation) เมื่อมนุษย์มีความปลอดภัยก็จะมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกับบุคคลอื่น กิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม เป็นกิจกรรมที่สร้างความรักและการยอมรับ ขณะเดียวกันเป็นการพัฒนาศักยภาพ และเป็นการยกระดับและพัฒนาจิตใจของมนุษย์ไปพร้อม ๆ กันด้วย ความสุขที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ จึงเป็นความสุขแบบมีส่วนร่วม เป็นความสุขที่พัฒนาขึ้นจากรักผู้อื่น เป็นความสุขที่เกิดขึ้นร่วมกันในทุก ๆ คนที่มีกิจกรรมร่วมกัน และเป็นความสุขที่มีได้มีศูนย์กลางอยู่ที่ตนเองมากเหมือนความสุขในขั้นที่ผ่านมา

4. ต้องการเห็นคุณค่าของตนเอง (self-esteem) เป็นความต้องการที่จะเห็นตนเองมีคุณค่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ทำให้มนุษย์เกิดการค้นพบศักยภาพของตนเองและรู้ว่าบุคคลอื่นก็มีศักยภาพเช่นเดียวกับตนเอง ทำให้เกิดความเข้าใจว่า มนุษย์เราจริง ๆ แล้วไม่มีใครเหนือกว่าใคร เก่งกันคนละทาง มนุษย์ก็จะเห็นคุณค่าของตนเองพร้อม ๆ กับเห็นคุณค่าของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็จะขยายขอบข่ายของความรักให้กว้างออกไป และยกระดับของจิตใจ และความสุขให้สูงขึ้นไปอีก คือมีความรักตนเอง และมีความรักผู้อื่นมากขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันมีความสุขสูงขึ้น ละเอียดประณีตขึ้นกว่าเดิมด้วย

5. ต้องการมีอิสรภาพ หรือเป็นตัวของตัวเอง (freedom) อิสรภาพในที่นี้หมายถึงปัญญาที่ทำให้ตนเองเป็นอิสระจากอำนาจของความต้องการหรือกิเลส และมีปัญญาทำให้ตนเองเป็นอิสระจากธรรมชาติ ไม่ตกอยู่ในอำนาจของสิ่งต่าง ๆ เช่น วัตถุ บุคคล ความคิด หน้าที่ กฎเกณฑ์ ระเบียบ ตำรา หลักการต่าง ๆ ตลอดจนสัญชาตญาณทั้งหลาย เช่น ความกลัว ความโกรธ เป็นต้น แต่สามารถมีความคิดในลักษณะการยืดหยุ่น สร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวมโดยปราศจากความเห็นแก่ตัว ความสุขในขั้นนี้จึงเป็นความสุขที่ไม่ยึดเอาตนเองเป็นศูนย์กลางและเป็นลักษณะของสันติสุขหรือปิติสุขที่เกิดขึ้น จากเป้าหมายคือสังคมและสภาพแวดล้อม มีความสุขเป็นความสุขที่เกิดขึ้นในลักษณะขององค์รวมอย่างชัดเจน

6. ต้องการมีความรักให้กับทุกสรรพสิ่ง (universal love) เป็นความรักที่เกิดจากมองเห็นว่า สรรพสัตว์ทั้งหลายเป็นเพื่อนร่วมโลก เมื่อมนุษย์ได้พัฒนาและยกระดับจิตใจขึ้นถึงระดับสูงสุด ก็จะตระหนัก รู้ว่าแท้ที่จริงแล้วโลกก็คือครอบครัวใหญ่ครอบครัวเดียว ที่สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นสมาชิก ร่วมกัน บุคคลผู้มีความรักให้กับสรรพสิ่ง จะมีความรู้สึกที่ไม่แยกแยะว่าอะไรคือฉันหรือของฉัน จะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างในธรรมชาติ ได้แก่ คน สัตว์ พืช กววด หิน ดิน ทราย น้ำ อากาศ ท้องฟ้า ทะเล ท้องทุ่ง ป่าเขาลำเนาไพร พฤษชาติ ดวงดาว ดวงอาทิตย์ ฯลฯ ทุกสรรพสิ่งนั้น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เรียกว่าเป็นความรักที่ไร้อึดตา หรือความรักอันไร้ขอบเขต เป็นความรักที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ผู้ที่มีความรักในลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มีความสุขที่พัฒนาขึ้นมาถึงจุดสูงสุด คือความสุขอันไร้ขอบเขตหรืออมตสุข เป็นผู้ที่พร้อมจะทำประโยชน์แก่มนุษยชาติโดยไม่มีเงื่อนไข หรือหวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นความสุขในระดับองค์รวมขั้นสูงสุด<sup>56</sup>

#### 4. ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford' Structure of Intellect)

กิลฟอร์ด (Guilford) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เป็นอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญในจิตวิทยา เคยสอนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หลายแห่งคือ มหาวิทยาลัยแคนซัส มหาวิทยาลัยเนบราสก้า และ มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคลิฟอร์เนีย ผลงานของกิลฟอร์ด (Guilford) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก่อน ก็คือ การสร้างแบบวัดบุคลิกภาพที่มีลักษณะซับซ้อน โดยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor-analysis testing) ทำให้การทำความเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพของมนุษย์มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในปี ค.ศ. 1950 กิลฟอร์ด (Guilford) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างของสติปัญญา ขึ้นมาใหม่เป็นรูปแบบจำลองสามมิติ (the structure of intellect) โดยที่แต่ละมิติมีการทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์ก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบนี้ มิติทั้งสามที่ทำงานร่วมกันคือ วิธีการคิด (operation) เนื้อหา (content) และผลของการคิด (products) โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบ แต่ละมิติดังนี้

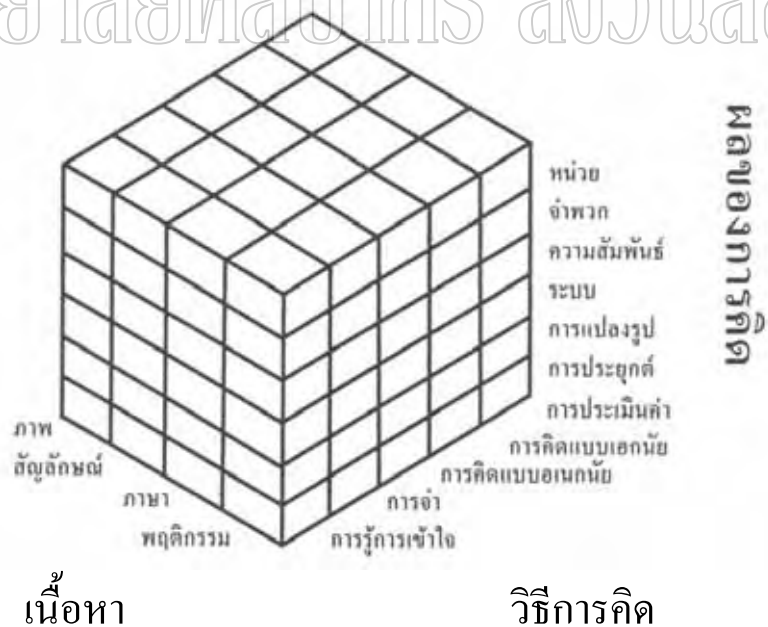
1. มิติด้านวิธีการคิด ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ชนิด ได้แก่
  - 1.1 การคิดแบบรู้และเข้าใจ (cognition : C)
  - 1.2 ความจำ (memory : M)
  - 1.3 ความคิดแบบอนกนัย (divergent thinking : D)
  - 1.4 ความคิดแบบเอกนัย (convergent thinking : N)
  - 1.5 ความคิดแบบประเมิน (evaluation : E)

<sup>56</sup> วณิช สุรารัตน์, ความคิดและความคิดสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ ฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547), 195-196.

2. มิติด้านเนื้อหา 4 ชนิด ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ชนิด ได้แก่
  - 2.1 ภาพ (figural : F)
  - 2.2 สัญลักษณ์ (symbolic : S)
  - 2.3 ภาษา (semantic : M)
  - 2.4 พฤติกรรม (behavioral : B)
3. มิติด้านผลของการคิด ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ชนิด ได้แก่
  - 3.1 หน่วย (unit : U)
  - 3.2 จำพวก (classes : C)
  - 3.3 ความสัมพันธ์ (relation : R)
  - 3.4 ระบบ (system : S)
  - 3.5 การแปลงรูป (transformation : T)
  - 3.6 การประยุกต์ (implication : I)

จากโครงสร้างสามมิติของสติปัญญา สามารถจำลองเป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบ ทั้งสามมิติที่มีความสัมพันธ์กันเป็นเซลล์จำนวน 120 เซลล์ ตั้งแผนภูมิที่ 6

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

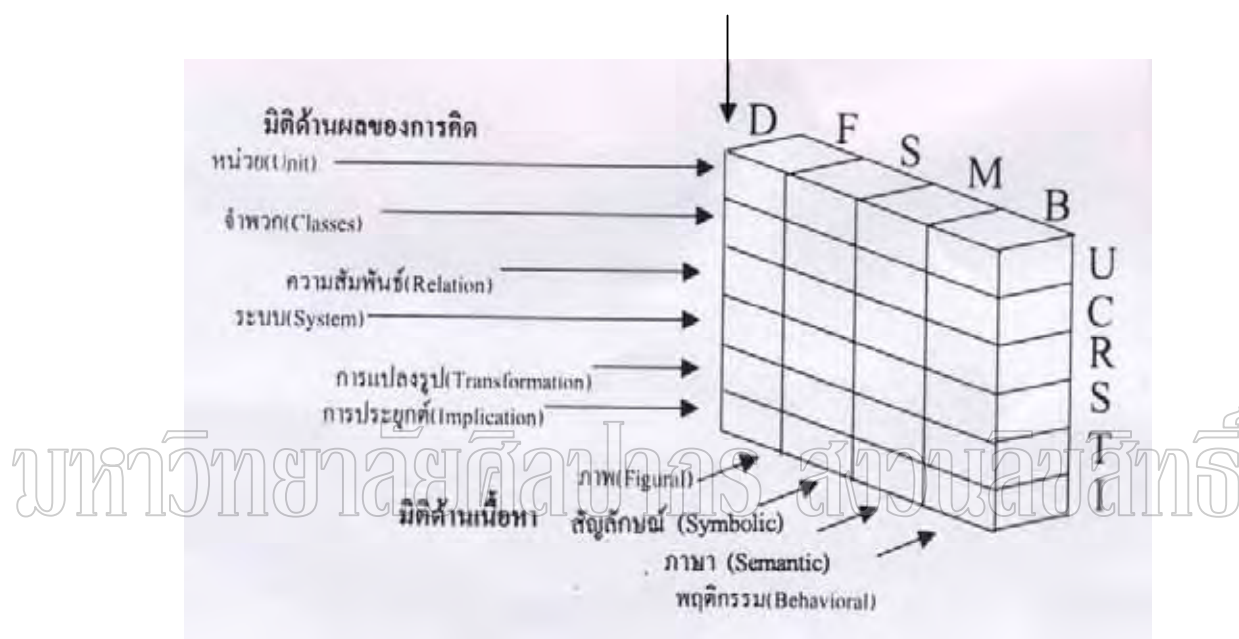


แผนภูมิที่ 6 แบบจำลองโครงสร้างสติปัญญาสามมิติของ กิลฟอร์ด (Guilford)

ที่มา : ศรีสุรางค์ ทินะกุล และคณะ, การคิดและการตัดสินใจ, พิมพ์ครั้งแรก (กรุงเทพฯ ฯ : ธีรวัฒนา เอ็ดดูเคชั่น, 2542), 16.

ตามความคิดของกิลฟอร์ด (Guilford) นั้น ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของสติปัญญาโดยส่วนที่สำคัญที่สุดก็คือองค์ประกอบของมิติด้านวิธีการคิดที่เรียกว่า ความคิดแบบอเนกนัย (divergent thinking) เมื่อนำความคิดแบบอเนกนัยไปสร้างความสัมพันธ์กับองค์ประกอบในมิติด้านเนื้อหา กับมิติด้านผลของการคิด ก็จะทำให้เกิดเป็นโครงสร้างของ ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 24 เซลล์ ดังแผนภูมิที่ 7

### มิติด้านวิธีการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking)



แผนภูมิที่ 7 องค์ประกอบ 24 เซลล์ ของสติปัญญาที่เป็นต้นกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์

ที่มา : สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ, เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2541), 12.

องค์ประกอบ 24 เซลล์ ที่เป็นต้นกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เขียนเรียงจากบนลงล่าง และจากซ้ายไปขวา มีดังต่อไปนี้

DFU	DSU	DMU	DBU
DFC	DSC	DMC	DBC
DFR	DSR	DMR	DBR
DFS	DSS	DMS	DBS
DFT	DST	DMT	DBT
DFI	DSI	DMI	DBI

โดยสรุป ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford) ได้กำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งของสติปัญญา ซึ่งจากองค์ประกอบรวมของสติปัญญาจำนวนทั้งหมด 120 เซลล์นั้น เป็นความคิดสร้างสรรค์จำนวน 24 เซลล์ หรือจำนวนหนึ่งในห้าส่วนคิดเป็นร้อยละ 20<sup>57</sup>

### 5. ทฤษฎีซินเนคติก (Synectic) ของกอร์ดอน (Gordon)

ยงยุทธ ฅ นคร กล่าวว่า ทฤษฎีซินเนคติก เป็นทฤษฎีที่อธิบาย การเกิดขึ้นของความคิดสร้างสรรค์ ที่มีความแตกต่างจากทฤษฎีต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วคือ ทฤษฎีที่ว่า ๆ ไป จะกล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลแต่ละคน แต่ทฤษฎีซินเนคติกนั้นพูดถึงความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเมื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันมาก ๆ ทั้งทางด้านบุคลิกภาพและความคิดมาทำงานร่วมกันในระบบกลุ่ม คำว่า “synectic” เป็นคำในภาษากรีก หมายความว่า การรวมกันของสิ่งที่แตกต่างกันและมีลักษณะที่ไม่น่าจะเข้ากันได้ กอร์ดอน (Gordon) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เสนอแนวคิดนี้ไว้ในหนังสือ ชื่อ “Synectics : The Development of Creative Capacity” ในปี ค.ศ. 1961 โดยมีแนวความคิดสำคัญดังนี้ “ความคิดสร้างสรรค์ ที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเด่นนั้น ขึ้นอยู่กับความหลากหลายของความชำนาญ ความรู้ และประสบการณ์ที่น่าสนใจของแต่ละบุคคล ผลทางปฏิบัติของความคิดสร้างสรรค์ ย่อมบังเกิดขึ้นบนพื้นฐานและมรรควิธีเดียวกัน ในทุกสาขาวิชาชีพ เกณฑ์ในการรวมกลุ่มบุคคลนั้น เน้นลักษณะภูมิหลังทางอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญกว่าทางด้านสติปัญญา เพราะกลไกทางอารมณ์นั้นจะเกิดปฏิกิริยาโดยตรงได้รวดเร็วและง่าย เมื่อเผชิญต่อปัญหาทันทีทันใด”<sup>58</sup>

กอร์ดอน (Gordon) มีความเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นทั้งศิลปะ วิทยาศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์เรื่องอื่น ๆ เกิดขึ้นจากวิธีการคิด หรือกลไกในการคิดแบบเดียวกัน และขบวนการคิดของบุคคลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะไม่ลดน้อยลง เมื่อบุคคลมาร่วมกันคิดแก้ปัญหาในระบบกลุ่ม แต่ตรงกันข้ามหากนำผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้วมาร่วมกันแก้ปัญหา ก็ย่อมจะสามารถกำหนดกรอบของปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น การรวมกันจะเป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนเสนอความคิดและแสดงความรู้สึกรได้อย่างเปิดเผย กลุ่มยังมีความแตกต่างกันมากก็จะยิ่งวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างถี่ถ้วน ทำให้มีการมองปัญหาในแนวที่บุคคลอื่น ๆ ไม่ได้คาดคิดมาก่อน ดังนั้นบุคคลในกลุ่มจึงสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่มีรูปแบบแตกต่างกันหลายรูปแบบ ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำวิธีการนี้ ไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยมีการพัฒนารูปแบบ

<sup>57</sup>วนิช สุชาติรัตน์, ความคิดและความคิดสร้างสรรค์(กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547), 200-204.

<sup>58</sup>ยงยุทธ ฅ นคร, “แนวความคิดตามวิธีการ Synectic,” ใน แนวความคิดในการออกแบบสถาปัตยกรรม (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 87-88, 91-101.

กระบวนการออกไปอย่างกว้างขวาง

ทฤษฎีทางจิตวิทยา ที่อธิบายเรื่องการเกิดความคิดสร้างสรรค์มีหลายทฤษฎี ทฤษฎีจิตวิเคราะห์อธิบายว่าเกิดจากการผสมกันและการเปลี่ยนแปลงรูปของพลังที่อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเรียกว่าลิบิโด ทั้งการผสมและเปลี่ยนแปลงรูปก่อให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ ทำให้มนุษย์เป็นผู้สร้างความเจริญรุ่งเรือง สร้างอารยธรรมและสร้างผลงานทางศิลปะในแขนงต่าง ๆ ทฤษฎีจิตวิทยาวิเคราะห์มีความเชื่อว่า สติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ เป็นมรดกที่มนุษย์เก็บสะสมมาจากบรรพบุรุษในเส้นทางของวิวัฒนาการของตน โดยมีศูนย์รวมอยู่ในจิตไร้สำนึกองค์รวม ทฤษฎีมนุษยนิยมมีแนวความคิดว่า ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นเมื่อจิตใจของมนุษย์มีอิสรภาพทั้งจากทางวัตถุ กิเลส และเครื่องพันธนาการทั้งหลาย ทฤษฎีโครงสร้างของสติปัญญาอธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของสติปัญญามนุษย์ และทฤษฎีซินเนคติกเป็นการอธิบายการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในลักษณะของการให้บุคคลที่มีความสามารถ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันในระบบของกลุ่มสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์สามารถแบ่งตามลักษณะของผลงานที่ปรากฏได้เป็น 3 สายคือ ความคิดสร้างสรรค์สายวิทยาศาสตร์ ความคิดสร้างสรรค์สายศิลปะศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ ในลักษณะผสมผสานจากภูมิปัญญาชาวบ้าน<sup>59</sup>

## บทนำจิตวิทยาสร้างสรรค์ สมองลิขสิทธิ์

วนิช สุรารัตน์ กล่าวว่ากระบวนการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง วิธีการคิดหรือกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอน และสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ<sup>60</sup>

ทอแรนซ์ (Torrance) ให้คำอธิบายว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการของความรู้สึกที่ไวต่อปัญหาหรือสิ่งที่บกพร่องซึ่งขาดหายไปแล้ว จึงรวบรวมความคิดตั้งเป็นสมมติฐานขึ้น ต่อจากนั้นก็ทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทดสอบสมมติฐานนั้นขั้นต่อไปจึงเป็นการรายงานผลที่ได้รับจากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเป็นแนวคิดและแนวทางใหม่ต่อไป<sup>61</sup>

กระบวนการคิดสร้างสรรค์ เป็นวิธีการที่นักจิตวิทยาพยายามอธิบายว่าสมองหรือจิตใจมีวิธีการทำงานเป็นขั้นตอนอย่างไรจึงสามารถก่อให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ได้ ซึ่งนักจิตวิทยาได้เสนอกระบวนการคิดสร้างสรรค์ไว้หลายกระบวนการ ได้แก่

<sup>59</sup> วนิช สุรารัตน์, ความคิดและความคิดสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547), 221.

<sup>60</sup> อารี รังสินันท์, ความคิดสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : เจริญรัฐการพิมพ์, 2540), 5.

<sup>61</sup> เรื่องเดียวกัน, 5-7.

## 1. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของทอเรนซ์ (Torrance)

ทอเรนซ์ (Torrance) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ หรือ กระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creative problem solving) ซึ่งแบ่งเป็นขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นค้นพบความจริง (fact finding) ในขั้นนี้เริ่มตั้งแต่เกิดความรู้สึกกังวลใจ มีความสับสนวุ่นวาย (mess) เกิดขึ้นในใจแต่ไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นอะไร จากจุดนี้พยายามตั้งสติ และพิจารณาว่าความยุ่งยาก วุ่นวาย สับสน หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความกังวลใจนั้นคืออะไร

ขั้นที่ 2 ขั้นค้นพบปัญหา (problem finding) ขั้นนี้เกิดต่อจากขั้นที่ 1 เมื่อพิจารณาโดยรอบคอบแล้วจึงสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายในใจนั้นก็คือการมีปัญหาเกิดขึ้นนั่นเอง

ขั้นที่ 3 ขั้นตั้งสมมติฐาน (idea finding) ขั้นนี้ก็ต่อจากขั้นที่ 2 เมื่อรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะพยายามคิดตั้งสมมติฐานขึ้น และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 4 ขั้นค้นพบคำตอบ (solution finding) ในขั้นนี้ก็จะพบคำตอบจากการทดสอบสมมติฐานในขั้นที่ 3

ขั้นที่ 5 ขั้นยอมรับผลจากการค้นพบ (acceptance finding) ขั้นนี้จะเป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้วว่าจะแก้ปัญหาให้สำเร็จได้อย่างไร และต่อจากจุดนี้ การแก้ปัญหาหรือการค้นพบยังไม่จบตรงนี้ แต่ที่ได้จากการค้นพบ จะนำไปสู่หนทางที่จะทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไปที่เรียกว่า new challenge<sup>62</sup>

## 2. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของวอลลาซ (Wallas)

วอลลาซ (Wallas) กล่าวว่า กระบวนการของความคิดสร้างสรรค์ เกิดจากความคิดสิ่งใหม่ ๆ โดยการลองผิดลองถูก (trial and error) และได้แบ่งขั้นตอนไว้เป็น 4 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียม (preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำ หรือแนวทางถูกต้อง หรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ฯลฯ

ขั้นที่ 2 ขั้นความคิดคุกรุ่นหรือระยะฟักตัว (incubation) เป็นขั้นที่อยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่าง ๆ ทั้งใหม่และเก่า สะเปะสะปะ ปราศจากความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจะขมวดความคิดนั้น จึงปล่อยความคิดไว้เฉย ๆ

<sup>62</sup> Ellis P. Torrance, *Rewarding Creative Behavior : Experiments in Classroom Creativity* (New York : Englewood Cliffs, 1965), 121-124.

ขั้นที่ 3 ขั้นความคิดกระจ่างชัด (illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสับสนนั้นได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและจะมองเห็นภาพจน์ มโนทัศน์ของความคิด

ขั้นที่ 4 ขั้นทดสอบความคิด และพิสูจน์ให้เห็นจริง (verification) เป็นขั้นที่ใช้ความคิด 3 ขั้นจากข้างต้น เพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้อง<sup>63</sup>

### 3. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของออสบอร์น (Osborn)

ออสบอร์น (Osborn) ได้ขยายกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เป็น 7 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 การชี้ถึงปัญหา เป็นการระบุหรือทราบประเด็นปัญหา

ขั้นที่ 2 การเตรียมและรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นเตรียมการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการคิดแก้ปัญหา

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์เป็นขั้นคิดพิจารณาและแจกแจงข้อมูล

ขั้นที่ 4 การใช้ความคิด หรือคัดเลือกเพื่อหาทางเลือกต่าง ๆ เป็นขั้นพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ และหาทางเลือกที่เป็นไปได้ไว้หลาย ๆ ทาง

ขั้นที่ 5 การคิด (incubation) และการทำให้กระจ่าง (illumination) เป็นขั้นที่ทำให้จิตใจว่างและในที่สุดก็เกิดความคิดแวบแล้วกระจ่างขึ้น

ขั้นที่ 6 การสังเคราะห์หรือการบรรจุชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 7 การประเมินผล เป็นการคัดเลือกจากคำตอบที่มีประสิทธิภาพที่สุด<sup>64</sup>

### 4. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของแอนเดอร์สัน (Anderson)

แอนเดอร์สัน (Anderson) กล่าวว่าความแตกต่างของบุคคลอยู่ที่ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์เป็นสำคัญ พร้อมทั้งได้แบ่งกระบวนการด้านความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 6 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 มีความสนใจและรู้ถึงความต้องการของจิตใจและสมอง

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ และสิ่งที่น่าสนใจ

ขั้นที่ 3 ไตร่ตรองถึงการวางแผน โครงร่างและรูปแบบของงาน

ขั้นที่ 4 จากผลข้อ 1 - 3 ทำให้เกิดจินตนาการ

<sup>63</sup> Graham Wallas, *The Art of Thought* (New York : Harcourt Branch Co., 1962), 36.

<sup>64</sup> Alex F. Osborn, *Applied Imagination* (New York : Charles Scribers, 1957), 9.



ขั้นที่ 5 สร้างจินตนาการออกมาให้เป็นความจริง และแสดงผลให้เห็นได้ชัด

ขั้นที่ 6 รวบรวมความคิด และแสดงออกมาในรูปของผลงาน<sup>65</sup>

### 5. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs)

จุงส์ (Jungs) ได้อธิบายถึงวิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยเขาเสนอวิธีการคิดสร้างสรรค์ไว้ 5 ขั้นและเรียกขั้นเหล่านี้ว่า “ห้าขั้นแห่งการสร้างความคิด” ดังนี้

ขั้นที่ 1 กิดรวบรวมข้อมูล หมายถึงการใช้ใจกิดรวบรวมวัตถุดิบต่าง ๆ กิดถึงข้อมูลต่าง ๆ ทุกอย่างที่เรากระทำ

ขั้นที่ 2 กระบวนการใช้วัตถุดิบ หมายถึงการกิดถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รวบรวมอยู่ในใจครั้งแล้วครั้งเล่าว่าการทำอย่างนี้จะเป็นที่สนใจและได้ประโยชน์ใหม่ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับความคิดอันอื่นที่เรารวบรวมอยู่ในใจ หากสมองเหนื่อยก็จะหยุดพักไว้ก่อน

ขั้นที่ 3 ทำใจให้ว่าง หมายถึงการหยุดคิดแล้วทำจิตใจให้ว่าง ลืมปัญหาต่าง ๆ ในขั้นที่สองแล้วหันเหความสนใจไปยังสิ่งอื่น ๆ อีก ปล่อยให้จิตให้สำนึกของกลไกความคิดทำงานของมันต่อไป

ขั้นที่ 4 กิดคำตอบได้ หมายถึงการนำข้อสรุปต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ แล้วตัดสินใจเพื่อหาข้อสรุป

ขั้นที่ 5 วิพากษ์วิจารณ์ หมายถึงเป็นขั้นที่ต้องใช้เวลา วิพากษ์วิจารณ์อย่างจริงจัง ต่อความคิดใหม่ที่กิดได้ แล้วพยายามจัดความคิดนั้นให้เป็นรูปร่าง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์หรือให้มันทำงานได้<sup>66</sup>

จากลักษณะกระบวนการคิดสร้างสรรค์ซึ่งได้อธิบายไว้โดย ทอเรนซ์ (Torrance) วอลลาซ (Wallas) ออสบอร์น (Osborn) แอนเดอร์สัน (Anderson) และจุงส์ (Jungs) แสดงเป็นตารางเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 3

<sup>65</sup> Robert Anderson (1957), อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ไยใหม่, 2545), 9-10.

<sup>66</sup> Carl G. Jungs (1963), อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ไยใหม่, 2545), 10-11.

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของ ทอเรนซ์ (Torrance) วอลลาซ (Wallas) ออสบอร์น (Osborn) แอนเดอร์สัน (Anderson) และจุงส์ (Jungs)

	ทอเรนซ์ (Torrance)	วอลลาซ (Wallas)	ออสบอร์น (Osborn)	แอนเดอร์สัน (Anderson)	จุงส์ (Jungs)
1	การค้นพบความจริง เริ่มมีความรู้สึกกังวล สับสนวุ่นวายขึ้น ในใจ	ขั้นเตรียมการ รวบรวมข้อมูล	การชี้ปัญหา ระบุปัญหา การเตรียมและ รวบรวมข้อมูล	สนใจและรู้สึกถึง ความต้องการของ จิตใจและสมอง รวบรวมข้อมูล	รวบรวมข้อมูล
2	การค้นพบปัญหา พิจารณาด้วยความ มีสติสัมปชัญญะถึง ความกังวลวุ่นวายสับสน และพบว่า นั่นคือปัญหา	ขั้นความคิดครุ่น ระยาะวุ่นวาย สับสน แก้ไขปัญหาไม่ได้ จึงล้มเลิกชั่วคราว แต่จริง ๆ แล้วในจิต ใต้สำนึกยังคงคิดอยู่	การวิเคราะห์ ใช้ความคิด คัดเลือกข้อมูล	ไตร่ตรองถึง การวางแผน	กระบวนการใช้ วัสดุ ทบทวนและ วิเคราะห์ข้อมูล
3	การค้นพบคำตอบ ตั้งสมมติฐาน และ รวบรวมข้อมูลเพื่อ ทดสอบสมมติฐาน	ขั้นความคิด กระจ่างชัด เรียบเรียงข้อมูล เชื่อมโยงกับ สิ่งต่าง ๆ	การคิดและ การทำให้ ความคิด กระจ่างชัดขึ้น	เกิดจินตนาการ	ทำใจให้ว่าง คิด ยังไม่ออก จึงล้ม ปัญหา ชั่วคราว แต่ปล่อยให้จิตใต้ สำนึกของกลไก ความคิดทำงาน
4	การค้นพบคำตอบ จากการทดสอบ สมมติฐาน	ขั้นทดสอบและ พิสูจน์ให้เห็นจริง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ ต่อไป	การสังเคราะห์ การรวบรวม บรรจุชิ้นส่วน ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน	สร้างจินตนาการ และแสดงผล ให้เห็นชัดเจน	คิดคำตอบได้
5	การยอมรับผลจาก การค้นพบ ยอมรับ เผยแพร่ผลที่ได้อัน เป็นแนวทางไปสู่ การค้นพบสิ่งใหม่ต่อไป	นำผลที่ได้ ไปใช้ต่อไป	การประเมินผล ประเมินสิ่งที่ รวบรวม และคิดได้ว่า ถูกต้องหรือไม่	รวบรวมความคิด และแสดงออกมา ในรูปของผลงาน	วิพากษ์ วิจารณ์ ประเมิน ความคิดที่ได้

ที่มา : อารี พันธุ์มณี, ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ไผ่หอม, 2545), 12-13.

## สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดหลักสูตรเป็น 4 ช่วงชั้นคือ ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 โดยแบ่งตามเขตพื้นที่ตรวจราชการเป็น 20 เขตดังนี้

เขตตรวจราชการส่วนกลาง ประกอบด้วยกรุงเทพมหานคร

เขตตรวจราชการที่ 1 ประกอบด้วยจังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ ลำปาง  
ลำพูน แม่ฮ่องสอน

เขตตรวจราชการที่ 2 ประกอบด้วยจังหวัดตาก พิษณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์

เขตตรวจราชการที่ 3 ประกอบด้วยจังหวัดกำแพงเพชร นครสวรรค์ พิจิตร อุทัยธานี

เขตตรวจราชการที่ 4 ประกอบด้วยจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง

เขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วยจังหวัดชัยนาท ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี

เขตตรวจราชการที่ 6 ประกอบด้วยจังหวัดกาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี

เขตตรวจราชการที่ 7 ประกอบด้วยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม  
สมุทรสาคร

เขตตรวจราชการที่ 8 ประกอบด้วยจังหวัดฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สระแก้ว  
สมุทรปราการ

เขตตรวจราชการที่ 9 ประกอบด้วยจังหวัดจันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง

เขตตรวจราชการที่ 10 ประกอบด้วยจังหวัดหนองคาย หนองบัวลำภู เลย อุดรธานี

เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วยจังหวัดกาฬสินธุ์ นครพนม มุกดาหาร สกลนคร

เขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วยจังหวัดขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด

เขตตรวจราชการที่ 13 ประกอบด้วยจังหวัดชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์

เขตตรวจราชการที่ 14 ประกอบด้วยจังหวัดยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี

เขตตรวจราชการที่ 15 ประกอบด้วยจังหวัดชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี

เขตตรวจราชการที่ 16 ประกอบด้วยจังหวัดตรัง นครศรีธรรมราช พัทลุง

เขตตรวจราชการที่ 17 ประกอบด้วยจังหวัดกระบี่ พังงา ภูเก็ต

เขตตรวจราชการที่ 18 ประกอบด้วยจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี ยะลา

เขตตรวจราชการที่ 19 ประกอบด้วยจังหวัดสงขลา สตูล<sup>67</sup>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

คติ หงษ์วิไล ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน การให้บริการ เขตการศึกษา 5 ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และภาวะผู้นำด้านทักษะการเป็นผู้นำอยู่ในลำดับสูงสุด เช่นเดียวกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีความแตกต่างกันแปดองค์ประกอบคือ ความจำเป็นพื้นฐาน การมองการณ์ไกล มีหลักการ หลักการทำงาน ความมุ่งประสงค์ การวางแผน การบริหารคนและความรักสถาบัน<sup>68</sup>

อินทรน้อย มะลิชยวงศ์ ศึกษาภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง นั่นคือเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น ยอมรับในศักยภาพบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรและสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และเป็นผู้เห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการสูง โดยการสร้างบรรยากาศ ร่วมมือร่วมใจ เคารพรักใคร่ สามัคคี และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลกับผู้บริหาร และบุคคลกับบุคคลด้วยกัน นอกจากนั้นบุคลากรยังเชื่อว่า ถ้าผู้บริหารพัฒนา

<sup>67</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [Online], accessed 1 December 2006. Available from <http://www.moe.go.th>

<sup>68</sup> คติ หงษ์วิไล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน การให้บริการ เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), บทคัดย่อ.

ในเรื่องวิสัยทัศน์ ให้กว้างไกล กล้าตัดสินใจ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น โรงเรียนจะก้าวหน้ายิ่งกว่านี้<sup>69</sup>

วรินทร์ กาญจนระวีกุล ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) มากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (selling) มากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลาง ( $M_3$ ) ส่วนครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $M_{3,4}$ ) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของครู มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>70</sup>

วลัญชร อติพัฒน์ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติมากในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามขนาดพบว่า ขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลางโดยเน้นภาวะผู้นำร่วมกันเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำตามลำดับ ส่วนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติมากโดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่ง และภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติได้น้อยกว่าความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนก

<sup>69</sup> อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์, “ภาวะผู้นำปรวิรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540), บทคัดย่อ.

<sup>70</sup> วรินทร์ กาญจนระวีกุล, “ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541), บทคัดย่อ.

ตามขนาดพบว่า ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกับขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด<sup>71</sup>

อภิวรรณ แก้วเล็ก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับกลางภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน<sup>72</sup>

วิชัย อุดมกุศลศรี ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและที่ไม่ได้ป้ายทอง อยู่ในระดับสูงทุกด้านทั้งสองกลุ่ม แต่ความจำเป็นพื้นฐานและความยื่นหยัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองสูงกว่า และภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร ด้านหลักในการทำงานและหลักการปกครอง สามารถจำแนกโรงเรียนทั้งสองกลุ่มได้ถูกต้อง ร้อยละ 65<sup>73</sup>

โกวิท กริทธิ ศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและผู้เผด็จการที่มีศิลป์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วน

<sup>71</sup> วลัยธร อติพัฒน์, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>72</sup> อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>73</sup> วิชัย อุดมกุศลศรี, “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย และการใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบและนักพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>74</sup>

สนอง สุภาลัย ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยอยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับการใช้สูงกว่าทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย<sup>75</sup>

ปราณี มหะศักดิ์ภาพ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูงทุกด้าน โดยด้านพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการมีส่วนร่วม และด้านบทบาทผู้นำ ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำไม่ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านการมีส่วนร่วมแบบความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ร่วมงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้าน ไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกันมีภาวะผู้นำด้านบทบาทของผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแตกต่างกันกับผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่<sup>76</sup>

<sup>74</sup> โกวิท กริทธิ, “การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>75</sup> สนอง สุภาลัย, “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>76</sup> ปราณี มหะศักดิ์ภาพ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่า กับผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย กับผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกัน<sup>77</sup>

นพดล เค้นดวง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูป การศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม ผลการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยม ศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อยู่ในระดับมาก แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐมส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูป การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01<sup>78</sup>

วิชัย จันทวงศ์ ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ส่วนคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากทม มหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3 โดยภาพรวม พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการคล้อย และด้านการกระตุ้นการใช้

<sup>77</sup> สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>78</sup> นพดล เค้นดวง, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.



ปัญหาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>79</sup>

อังกาบ เจริญฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการให้ความสำคัญต่อบุคคล ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น และด้านการแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัลระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการแบบเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยงเว้นขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ<sup>80</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>79</sup> วิชัย จันทวงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>80</sup> อังกาบ เจริญฤทธิ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา” (ภาคานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

## งานวิจัยในต่างประเทศ

เลธวูด , เฟอ์นันเดซ และเจนซี ( Leithwood, Fernandez and Jantzi ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู<sup>81</sup>

ฮุง ไว (Hung Wai) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับการรับรู้ของครู การศึกษานี้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเจตคติ ปัญหา และการคำนึงถึงเอกบุคลล กับการรับรู้ของครู ในด้านวิชาชีพครู บทบาททางสังคม และการบริหารตนเอง ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ครู 385 คน ผู้บริหารโรงเรียน 25 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 25 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าเมื่อผู้บริหารได้รับการยอมรับจากครูในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูมีแนวโน้มที่จะมีการรับรู้ที่ดีขึ้น ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผล อย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้ของครู บารมีของผู้บริหารมีผล อย่างมีนัยสำคัญต่อวิชาชีพครูและการรับรู้ตนเอง ในขณะที่ความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวคือตัวบ่งชี้ที่มีแรงผลักดันต่ออนาคต ในเรื่องของการรับรู้ฐานะทางสังคมและการบริหาร ตนเองของครู ยิ่งไปกว่านั้นประสพการณ์ ในการบริหารงานของครูมีผลต่อความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ครูในขณะที่อายุของครูมีผลที่เอื้อต่อลักษณะ ส่วนบุคคลของครู โดยสรุปประสพการณ์ในการบริหาร อายุ และตำแหน่งของครูในปัจจุบันมีผลต่อการบริหารจัดการตนเองของครู<sup>82</sup>

สก๊อต (Scott) ได้วิจัยเรื่องการเรียนรู้อารมณ์ร่วมกันของทีมบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 3 ทีม ภายใต้กรอบแนวคิดหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge) ผลการวิจัยพบว่าการขาดซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมได้ยับยั้งการคิดเชิงระบบ การขาด ขวาง บทสนทนาให้สั้นลง การขาดหายของการอภิปรายถูกทำให้การพัฒนาของการมีวิสัยทัศน์ร่วมเสียหาย

<sup>81</sup> Kennerth T. Leithwood, Menzies Fernandez, and Doris Jantzi, "Earning teachers' commitment to curriculum reform," *Peabody Journal of Education* 69 (April 1994) : 36-61[Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/preview/nq53883>

<sup>82</sup> Chow Hung Wai, "An Investigation of the Relationship Between Principals' Leadership and Teachers' Self Concept" (Master of Arts in Education Thesis, The Chinese University of Hong Kong, 1994), Abstract [Online]. Available from <http://www.fed.cuhk.edu.hk/en/cuma/94hwchow/abstract.htm>

ขั้นตอนของการตัดสินใจที่ความเชี่ยวชาญของบุคคล และภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ส่งผลกระทบต่อมิติทั้งหมด<sup>83</sup>

เทบบาโน (Tebbano) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความชื่นชอบแบบฉบับภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบล และความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบล ในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีมืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบล มีความสัมพันธ์กับความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบล ในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีมืออาชีพ<sup>84</sup>

คิง (King) ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแบบแผนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด<sup>85</sup>

เอบู - ทินห์ (Abu - Tineh) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่ และการปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ เพศของครูใหญ่ เพศของครูปีประสบการณ์ การสอนของครู และจำนวนปีการสอนร่วมกับครูใหญ่คนเดียวกัน สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้

<sup>83</sup>Andrew Murray Scott, "Towards a Theory of School Administrative Team Learning" (Ed. D. Thesis, University of Toronto Canada, 1999), Abstract [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/AATNN11921>.

<sup>84</sup>Michael Donald Tebbano, "A study of the Relationship Between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations" (Ed.D. Thesis, Seton Hall University, College of Education and Human Services, 2002), Abstract [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/AAT3039316>.

<sup>85</sup>Stephen Ward King, "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning" (Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002), Abstract [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>.

อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย กลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับ การฝึกปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญในระดับ ปานกลาง<sup>86</sup>

โกลด์สมิทซ์ (Goldsmith) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเพื่อการสร้างสรรค์การเรียนรู้ในโรงเรียน : การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การศึกษานี้เพื่อสำรวจ ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับการรับรู้ของหัวหน้างาน และคณะกรรมการการศึกษา ที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ และสถานการณ์การเรียนรู้ในโรงเรียน ใช้บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของ โบลแมน (Bolman) และดีล (Deal) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามการเรียนรู้แบบศูนย์กลางของแบรดฟอร์ด (Bradford) วัดการเรียนรู้แบบศูนย์กลางของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 227 คน หัวหน้างานจำนวน 202 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 205 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงรูปแบบภาวะผู้นำ มีผลอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ และสถานการณ์การเรียนรู้ในโรงเรียน<sup>87</sup>

เฮย์ส (Hayes) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี เมืองซินีเย่ ลิงการ์ด (Lingard) มิลล์ (Mill) และเคปเนส (Cepness) จากมหาวิทยาลัยควีนแลนด์ ได้ศึกษาเรื่องการปฏิรูปโรงเรียนและวิชาครู ผู้นำ และภาวะผู้นำที่เกิดผล : โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายงานนี้สนใจคำว่าภาวะผู้นำที่เกิดผล และวิธีการที่ภาวะผู้นำแบบนั้นใช้ในการพัฒนาและหล่อเลี้ยงวิชาครูที่เกิดผลภายในโรงเรียน กรณีศึกษาเหล่านี้ได้รับเลือกเพราะว่า ได้แสดงให้เห็นการปฏิบัติที่หลากหลาย ที่แสดงภาวะผู้นำอธิบายการศึกษา 3 กรณีศึกษา ที่มาจากการศึกษา เพื่อพัฒนาในระยะยาว ของรัฐควีนแลนด์ เป็นสื่อสู่การสร้างชุมชนครูแห่งการเรียนรู้มีอาชีพซึ่งทำหน้าที่ลดแรงกดดันภายนอก สอนการปฏิบัติ และผลงานของนักเรียน ผู้วิจัยแนะนำว่า การเลียนแบบการปฏิบัติที่หลากหลายของภาวะผู้นำอธิบายในโรงเรียน กรณีศึกษาแสดงถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่เกิดผล<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Abdullah Abu - Tineh, "Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principals and Their teachers' Practice of the Five Disciplines of Learning Schools" (Ph.D. Dissertation, The Florida State University, 2003), Abstract [Online]. Available from [http://www.hu.edu.jo/amjad/edu/ed\\_foundation/edf\\_resumes/](http://www.hu.edu.jo/amjad/edu/ed_foundation/edf_resumes/)

<sup>87</sup> Carole Suzanne Goldsmith, "Leadership for Creating a Learning School : A Study of Perceived Leadership Styles" (Ph.D. Dissertation, California State University, 2005), Abstract [Online]. Available from <http://www.csufresno.edu/gradstudies/thesis/Spring2005pdfs/AbstractGoldsmith.pdf>

ยู (Yu) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง<sup>89</sup>

บาร์เน็ตต์ เค (Barnett K.) แมคคอร์มิค เจ (Barnett K.) และคอนเนอร์ อาร์ (Connors R.) จากมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ ได้ศึกษาจุดมุ่งหมายของการศึกษา เกิดจากผลการศึกษาที่ทำมาก่อน ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลผลิตของครูและวัฒนธรรมโรงเรียน และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเซาท์เวลส์ สัมพันธ์กับผลผลิตบางส่วนของครู และทัศนคติของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน การศึกษาค้นคว้านี้ได้รับความร่วมมือจากครูจำนวน 373 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 40 โรงเรียนที่ได้จากการเลือกสุ่มในรัฐนิวเซาท์เวลส์ ออสเตรเลีย สอบถามครูให้บ่งชี้ถึงการรับรู้ของตน ต่อของพฤติกรรมภาวะผู้นำ และผลผลิตของครู ด้วยการตอบแบบสอบถาม เครื่องมือภาวะผู้นำ ฉบับพหุองค์ประกอบ ฉบับมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (แบบสั้น) จำนวน 45 ข้อ และบ่งชี้ถึงการรับรู้ของตน ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยอาศัยแบบสำรวจการเรียนรู้ ที่ปรับปรุงแล้วจำนวน 42 ข้อ ออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวัด การแจกแจงและคุณสมบัติ จัดตามลำดับขั้นของข้อมูล ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ ได้รับการวิเคราะห์ โดยอาศัยวิธีการเชื่อมต่อของการวิเคราะห์หลายระดับ และรูปแบบสมการโครงสร้าง<sup>90</sup>

แมคลิน (McLean) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลของความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล กับรูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ การศึกษานี้ เพื่อตรวจสอบความคิดสร้างสรรค์

<sup>88</sup> D. Hayes, Bob Lingard, and M. Mills, School Reform and Productive Pedagogies Productive Leaders and Productive Leadership : Schools as Learning Organizations [Online], accessed 1 March 2007. Available from <http://www.aare.Edu.au/Oopap/absOO.htm>

<sup>89</sup> Huen Yu, Transformational Leadership and Hong Kong Teachers' Commitment to Change [Online], accessed 1 March 2007. Available from <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/preview/nq53883>

<sup>90</sup> Kerry Barnett, John McCormick, and Robert Connors, Leadership behavior of secondary School principals, teacher outcomes and school culture [Online], accessed 1 March 2007. Available from <http://www.aare.Edu.au/Oopap/absOO.htm>

ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านความคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และผลงานสร้างสรรค์ ของแต่ละบุคคล โดยใช้ตัวชี้วัด 20 ข้อ ผู้ตอบแบบสอบถาม 143 คน ได้ทำแบบสอบถามความสามารถในการสร้างสรรค์ 4 ด้าน รวมทั้งข้อมูลประวัติส่วนตัว เครื่องมือแต่ละชุด ประกอบด้วย วัสดุเหมือนกันคือ กระดาษวาดรูป กาวแท่ง กระดาษสีต่าง ๆ มีรูปทรงหลายชนิดปนกัน ศิลปะการออกแบบ จะถูกประเมินโดยใช้เทคนิคทาง Amiable's Consensual Assessment Technique ซึ่งมีตัวชี้วัด 20 ข้อ การวิเคราะห์แนวโน้มความคิดสร้างสรรค์ และสัดส่วนคะแนนของ 20 ตัวชี้วัด จะแสดงถึงแนวโน้มของความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ การแสดงออก และการรับรู้เรื่อง ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคคล ในขณะที่ภาพลายเส้นมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างเห็นได้ชัดกับคุณลักษณะตัวชี้วัด 20 ข้อ ขณะที่ยังมีตัวชี้วัดบางข้อที่แสดงความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความชัดเจนกับตัวชี้วัด 20 ข้อ คำถาม 2 ข้อที่เป็นปัญหาที่ถูกประเมิน 4 ด้าน แสดงความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับตัวชี้วัด 20 ข้อ<sup>91</sup>

## สรุป

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มี 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา การคำนึงถึงเอกบุคคล และ 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มี 3 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม และถ้าครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) คิดรวบรวมข้อมูล 2) กระบวนการใช้วัตถุดิบ 3) ทำใจให้ว่าง 4) คิดคำตอบได้ 5) วิพากษ์วิจารณ์ ยิ่งจะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

<sup>91</sup> Elizabeth Marie McLean, "Examining the Relationship Between Individuals' Creative Products and Their Creativity Styles" (Ed. D. Thesis, University of New York, 2004), Abstract [Online]. Available from <http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/theses.asp>

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 90 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลคือค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r<sub>xy</sub>) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ** เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อเสนอขออนุมัติโครงการโดยเริ่มจากการศึกษาเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการจัดทำโครงร่างการวิจัย เสนอโครงร่างการวิจัย เพื่อขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงและความตรงด้านเนื้อหา และความเชื่อมั่น แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอข้อมูลที่ได้มา ตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ ข้อมูลแล้วจัดทำรายงานการวิจัย

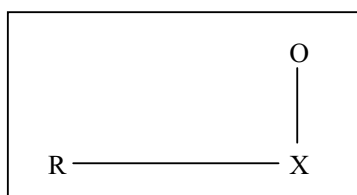
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่อง ตามคำแนะนำของคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิด สร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบ ของการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และขนาดของตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนภาพได้ดังนี้



เมื่อ	R	คือ	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง
	X	คือ	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	คือ	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี 30 แห่ง จังหวัดนครปฐม 28 แห่ง จังหวัดราชบุรี 26 แห่ง และจังหวัด สุพรรณบุรี 32 แห่ง รวมทั้งสิ้น 116 แห่ง

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดตัวอย่าง จากตารางประมาณขนาดตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษา จำนวน 90 แห่ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งสถานศึกษาตามจังหวัดที่เป็นประชากรทั้ง 4 จังหวัด โดยแบ่งตามเขตพื้นที่ของ เขตตรวจราชการที่ 6 ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี เขต 1, เขต 2 และเขต 3 จังหวัดนครปฐม เขต 1 และเขต 2 จังหวัดราชบุรี เขต 1 และเขต 2 จังหวัดสุพรรณบุรี เขต 1, เขต 2 และเขต 3 แต่ละจังหวัดผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling)

2. เพื่อให้การสุ่มตัวอย่าง สามารถทำได้ครอบคลุมสถานศึกษาทุกขนาด สำหรับเกณฑ์<sup>2</sup> การแบ่งขนาดใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่	120	คนลงมา
สถานศึกษาขนาดกลางเป็นสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน	121-600	คน
สถานศึกษาขนาดใหญ่เป็นสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน	601-1,500	คน
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเป็นสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน	1,501	คนขึ้นไป <sup>2</sup>

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กไม่มี เนื่องจากไม่มีสถานศึกษาใดที่มีจำนวน นักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมาจึงได้สถานศึกษาขนาดกลาง 31 แห่ง สถานศึกษาขนาดใหญ่ 36 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 23 แห่ง รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 90 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 6 คน ดังนี้ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน ครูผู้สอน 2 คน และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 2 คน รวมตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 540 คน ดังตารางที่ 4

<sup>1</sup> บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545), 42-43.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “แนวทางการจัดทำรายละเอียดคำขอตั้ง งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2549 ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง,” ธันวาคม 2547. (อัคราณา)

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาด สถานศึกษา จังหวัด	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล				
	ใหญ่ พิเศษ	ใหญ่	กลาง	รวม	ใหญ่ พิเศษ	ใหญ่	กลาง	รวม	ใหญ่ พิเศษ	ใหญ่	กลาง	รวม	
กาญจนบุรี	เขต 1	4	4	3	11	3	3	2	8	18	18	12	48
	เขต 2	1	6	6	13	1	5	4	10	6	30	24	60
	เขต 3	-	2	4	6	-	2	3	5	-	12	18	30
นครปฐม	เขต 1	8	3	2	13	6	2	2	10	36	12	12	60
	เขต 2	2	5	8	15	2	4	6	12	12	24	36	72
ราชบุรี	เขต 1	3	6	3	12	2	5	2	9	12	30	12	54
	เขต 2	3	6	5	14	2	5	4	11	12	30	24	66
สุพรรณบุรี	เขต 1	4	3	4	11	3	3	3	9	18	18	18	54
	เขต 2	2	6	3	11	2	5	2	9	12	30	12	54
	เขต 3	3	3	4	10	2	2	3	7	12	12	18	42
รวม	30	44	42	116	23	36	31	90	138	216	186	540	

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1, “รายงานข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 ปีการศึกษา 2548,” 2548.

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรต้น** ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาคือ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ( $X_1$ ) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง จำแนกเป็นตัวแปรย่อย ดังนี้

2.1.1 การสร้างบารมี (charisma) ( $X_{11}$ ) หมายถึงการที่ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ( $X_{12}$ ) หมายถึง กระบวนการที่มีผู้ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานเป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยที่ผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

2.1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual) ( $X_{13}$ ) หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

2.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลล (individualized consideration) ( $X_{14}$ ) หมายถึงการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนาเป็นที่เล็ง และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลของผู้ตามวินิจฉัย และยกย่องระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดตามกับผู้ตามเป็นรายบุคลล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคลลของผู้ตาม

2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ( $X_2$ ) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสมทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด

2.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) ( $X_{21}$ ) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป

2.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management) ( $X_{22}$ ) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และถ้าหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนดผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้องโดยอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

2.2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (passive management) ( $X_{23}$ ) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซง แก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไข โดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) ซึ่งอาร์ พันธ์มณี ได้แปลและเรียบเรียงไว้ และใช้แนวทางในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาร่วมด้วย ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้

3.1 กิครวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ ) หมายถึง การใช้ใจกิครวบรวมวัตถุดิบต่าง ๆ คิดถึงข้อมูลต่าง ๆ ทุกอย่างที่เรากระทำ

3.2 กระบวนการใช้วัตถุดิบ ( $Y_2$ ) หมายถึง การคิดถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รวบรวมอยู่ในใจครั้งแล้วครั้งเล่าว่าการทำอย่างนี้จะเป็นที่สนใจและได้ประโยชน์ไหม แล้วนำไปเปรียบเทียบกับความคิดอันอื่นที่เรารวบรวมอยู่ในใจ หากสมองเหนื่อยก็จะหยุดพักไว้ก่อน

3.3 ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ ) หมายถึงการหยุดคิด แล้วทำจิตให้ว่าง ลืมปัญหาต่าง ๆ ในขั้นที่ 2 แล้วหันเหความสนใจไปยังสิ่งอื่น ๆ อีก ปล่อยให้จิตได้สำนึกของกลไกความคิดทำงานของมันต่อไป

3.4 คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ ) หมายถึง การนำข้อสรุปต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ แล้วตัดสินใจเพื่อหาข้อสรุป

3.5 วิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ ) หมายถึง ขั้นที่ต้องใช้เวลา วิพากษ์วิจารณ์อย่างจริงจัง ต่อความคิดใหม่ที่คิดได้ แล้วพยายามจัดความคิดนั้น ให้เป็นรูปร่าง เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ หรือให้มันทำงานได้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็นสามตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่ง ในขณะนั้น มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ตอบ (force choice) จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจาก เครื่องมือของยูฟา เลิศวิริยะพงศ์<sup>3</sup> ซึ่งสร้างขึ้นตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลีโอ (Avolio) ใน 7 ด้านคือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวนปัญหา การคำนึงถึงเอก บุคคล การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมี ข้อยกเว้นโดยอ้อม

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) ซึ่งอาร์ พิษฐ์มณี ได้แปลและเรียบเรียงไว้ ประกอบกับแนวทางในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เพื่อกำหนดข้อคำถาม ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ทดรวรรณข้อมูล กระบวนการใช้วัตถุดิบ ทำใจให้ว่าง คิดคำตอบได้และวิพากษ์วิจารณ์

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิด มาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับของไลเคอร์ท (Likert's five rating scale)<sup>4</sup> ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน ตามระดับของพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยมีความหมายดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนัก 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนัก 4 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนัก 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนัก 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนัก 1 คะแนน

<sup>3</sup> ยูฟา เลิศวิริยะพงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัด เทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 162-166.

<sup>4</sup> Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : Graw - Hall, 1967), 121, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2540), 114 - 115.

## การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาค้นคว้าจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวคิด พร้อมทั้งศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเป็นแบบสอบถาม

**ขั้นที่ 2** ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)<sup>5</sup> แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

**ขั้นที่ 3** นำแบบสอบถามที่จัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (try out) ในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่สถานศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 แห่ง สถานศึกษาละ 6 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน ครู 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 2 คน รวมทั้งสิ้น 36 คน

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>6</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9663

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ไปยังสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง สำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ ส่วนสถานศึกษาที่การคมนาคมไม่สะดวก ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน พร้อมทั้งแนบซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์

<sup>5</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 117.

<sup>6</sup> Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Test, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติ ที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อความถามในการวิจัย ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. เพื่อตอบคำถามข้อที่ 1 และ 2 ของการวิจัยซึ่งเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>7</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร / กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

---

<sup>7</sup> John W. Best, Research in Education ( Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

3. เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

### สรุป

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน ครู 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน รวมทั้งสิ้น 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลคือค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 แห่ง โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 540 คน ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมาและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากสถานศึกษา จำนวน 90 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 540 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	303	56.11
	2. หญิง	237	43.89
	<b>รวม</b>	<b>540</b>	<b>100.00</b>
2	อายุ		
	1. 30 ปีหรือน้อยกว่า	35	6.48
	2. 31 - 40 ปี	136	25.19
	3. 41 - 50 ปี	211	39.07
	4. 51 ปีขึ้นไป	158	29.26
	<b>รวม</b>	<b>540</b>	<b>100.00</b>
3	ระดับการศึกษา		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	5.74
	2. ปริญญาตรี	288	53.33
	3. สูงกว่าปริญญาตรี	221	40.93
	<b>รวม</b>	<b>540</b>	<b>100.00</b>
4	ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของท่าน		
	1. ผู้บริหารสถานศึกษา	90	16.67
	2. รองผู้บริหารสถานศึกษา	90	16.67
	3. ครูผู้สอน	180	33.33
	4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	180	33.33
	<b>รวม</b>	<b>540</b>	<b>100.00</b>
5	ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อ 4		
	1. 5 ปีหรือน้อยกว่า	221	40.92
	2. 6 - 10 ปี	90	16.67
	3. มากกว่า 10 ปี	229	42.41
	<b>รวม</b>	<b>540</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 56.11 เพศหญิงจำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 43.89 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มากที่สุดจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 39.07 รองลงมาคืออายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 29.26 อายุระหว่าง 31 - 40 ปีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 25.19 และน้อยที่สุดคืออายุ 30 ปี หรือน้อยกว่าจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 6.48 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุดจำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 40.93 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีน้อยที่สุดจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 5.74 เป็นครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนเท่า ๆ กัน รวม 360 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวนเท่า ๆ กัน รวม 180 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มากที่สุดจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 42.41 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง 5 ปีหรือน้อยกว่าจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 40.92 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง 6 - 10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 90 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้รายละเอียด ดังตารางที่ 6 , 7 และ 8

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

(n = 90)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	( $\bar{x}$ )	S.D.	ค่าระดับ
<b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (<math>X_1</math>)</b>	<b>3.93</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>
1.1 การสร้างบารมี ( $X_{11}$ )	3.96	0.26	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ )	4.00	0.27	มาก
1.3 การกระตุ้นเขาวงกตปัญหา ( $X_{13}$ )	3.87	0.28	มาก
1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{14}$ )	3.89	0.25	มาก
<b>2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (<math>X_2</math>)</b>	<b>3.71</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>
2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ )	3.69	0.32	มาก
2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ )	3.72	0.27	มาก
2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ )	3.73	0.24	มาก
<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>3.82</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนพิเศษสิทธิ์

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.82$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายน้อย (S.D. = 0.24) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.25) มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.27) การสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.26) การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{14}$ ) ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.25) และการกระตุ้นเขาวงกตปัญหา ( $X_{13}$ ) ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.28) สำหรับ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $X_2$ ) ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.25) มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ ) ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.24) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.27) และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.32)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 84)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ )	( $\bar{x}$ )	S.D.	ค่าระดับ
1.1 การสร้างบารมี ( $X_{11}$ )	3.97	0.25	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ )	4.01	0.27	มาก
1.3 การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา ( $X_{13}$ )	3.89	0.28	มาก
1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{14}$ )	3.90	0.24	มาก
<b>รวม (<math>X_1</math>)</b>	<b>3.94</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายน้อย (S.D. = 0.24) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.27) การสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) ( $\bar{x} = 3.97$ , S.D. = 0.25) การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{14}$ ) ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.24) และการกระตุ้นเขาวงกตปัญญา ( $X_{13}$ ) ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.28)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 6)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $X_2$ )	( $\bar{x}$ )	S.D.	ค่าระดับ
2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ )	3.81	0.24	มาก
2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ )	3.83	0.34	มาก
2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ )	3.76	0.40	มาก
<b>รวม (<math>X_2</math>)</b>	<b>3.80</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายน้อย (S.D. = 0.30) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.34) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.24) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ ) ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.40)

### ตอนที่ 3 กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 90 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ รายละเอียด ดังตารางที่ 9 , 10 และ 11

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 90)

กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )	( $\bar{x}$ )	S.D.	ค่าระดับ
1. คิดรวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ )	3.73	0.27	มาก
2. กระบวนการใช้วัสดุดิบ ( $Y_2$ )	3.85	0.27	มาก
3. ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ )	3.83	0.26	มาก
4. คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ )	3.88	0.27	มาก
5. วิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ )	3.69	0.29	มาก
<b>รวม (<math>Y_{tot}</math>)</b>	<b>3.79</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.79$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีการกระจายน้อย (S.D. = 0.25) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณาตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ ) ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D. = 0.27) กระบวนการใช้วัสดุดิบ ( $Y_2$ ) ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.27) ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ ) ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.26) คิดรวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ ) ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.27) และวิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ ) ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.29)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(n = 84)

กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )	( $\bar{x}$ )	S.D.	ค่าระดับ
1. คิดรวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ )	3.73	0.27	มาก
2. กระบวนการใช้วัตถุดิบ ( $Y_2$ )	3.86	0.26	มาก
3. ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ )	3.83	0.26	มาก
4. คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ )	3.88	0.26	มาก
5. วิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ )	3.69	0.28	มาก
<b>รวม (<math>Y_{tot}</math>)</b>	<b>3.80</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )  
ที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.80$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
มีการกระจายน้อย (S.D. = 0.24) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณา  
ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ พบว่าทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ ) ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D. = 0.26) กระบวนการใช้  
วัตถุดิบ ( $Y_2$ ) ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.26) ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ ) ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.26) คิดรวบรวม  
ข้อมูล ( $Y_1$ ) ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.27) และวิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ ) ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.28)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

(n = 6)

กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )	( $\bar{x}$ )	S.D.	ค่าระดับ
1. คิรวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ )	3.71	0.42	มาก
2. กระบวนการใช้วัตุดิบ ( $Y_2$ )	3.76	0.48	มาก
3. ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ )	3.78	0.28	มาก
4. คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ )	3.88	0.35	มาก
5. วิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ )	3.66	0.44	มาก
<b>รวม (<math>Y_{tot}</math>)</b>	<b>3.76</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )  
ที่ใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.76$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
มีการกระจายน้อย (S.D. = 0.37) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณา  
ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ พบว่าทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ ) ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D. = 0.35) ทำใจให้ว่าง  
( $Y_3$ ) ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.28) กระบวนการใช้วัตุดิบ ( $Y_2$ ) ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.48)  
คิรวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ ) ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.42) และวิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ ) ( $\bar{x} = 3.66$ ,  
S.D. = 0.44)



#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แยกวิเคราะห์ความสัมพันธ์เป็น 3 กรณี ประกอบด้วย

- 1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ( Pearson's product - moment correlation coefficient ) หรือ  $r_{xy}$  รายละเอียดดังตารางที่ 12 , 13 และ 14 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิด  
สร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 90)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	คิดรวบรวมข้อมูล (Y <sub>1</sub> )	กระบวนการใช้วัตถุดิบ (Y <sub>2</sub> )	ทำใจให้วาง (Y <sub>3</sub> )	คิดคำตอบได้ (Y <sub>4</sub> )	วิพากษ์วิจารณ์ (Y <sub>5</sub> )	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Y <sub>tot</sub> )
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X<sub>1</sub>)</b>	.796**	.843**	.753**	.797**	.765**	<b>.855**</b>
1. การสร้างบารมี (X <sub>11</sub> )	.769**	.803**	.734**	.743**	.716**	.814**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>12</sub> )	.732**	.801**	.709**	.770**	.734**	.810**
3. การกระตุ้นเขาวนปัญญา (X <sub>13</sub> )	.776**	.821**	.731**	.755**	.743**	.828**
4. การคำนึงถึงเอกบุคลล (X <sub>14</sub> )	.721**	.748**	.660**	.736**	.688**	.769**
<b>ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (X<sub>2</sub>)</b>	.794**	.781**	.721**	.825**	.799**	<b>.849**</b>
1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (X <sub>21</sub> )	.691**	.653**	.593**	.703**	.712**	.727**
2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (X <sub>22</sub> )	.775**	.774**	.722**	.822**	.797**	.842**
3. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (X <sub>23</sub> )	.729**	.738**	.687**	.756**	.689**	.778**
<b>(X<sub>tot</sub>)</b>	.828**	.846**	.768**	.845**	.815**	<b>.888**</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า โดยภาพรวม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) เท่ากับ .888 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของภาวะผู้นำพบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) เท่ากับ .855 และ .849 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำพบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ทุกองค์ประกอบย่อย โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ( $r = .842$ ) การกระตุ้นเขานับปัญญา ( $X_{13}$ ) ( $r = .828$ ) การสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) ( $r = .814$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ( $r = .810$ ) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ ) ( $r = .778$ ) การคำนึงถึงเอกบุคคต ( $X_{14}$ ) ( $r = .769$ ) และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ( $r = .727$ )

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 84)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	คิดรวบรวมข้อบุด (Y <sub>1</sub> )	กระบวนการใช้วัตถุดิบ (Y <sub>2</sub> )	ทำใจให้ว่าง (Y <sub>3</sub> )	คิดคำตอบได้ (Y <sub>4</sub> )	วิพากษ์วิจารณ์ (Y <sub>5</sub> )	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Y <sub>tot</sub> )
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X <sub>1tot</sub> )	.792**	.842**	.762**	.805**	.777**	<b>.863**</b>
1. การสร้างบารมี (X <sub>11</sub> )	.749**	.786**	.729**	.727**	.699**	.801**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>12</sub> )	.725**	.799**	.713**	.776**	.735**	.813**
3. การกระตุ้นเขาวนปัญญา (X <sub>13</sub> )	.792**	.838**	.748**	.778**	.774**	.853**
4. การคำนึงถึงเอกบุคคล (X <sub>14</sub> )	.711**	.743**	.677**	.749**	.711**	.779**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X<sub>1tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Y<sub>tot</sub>) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r<sub>xy</sub>) เท่ากับ .863 และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำพบว่ามีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) ทุกองค์ประกอบย่อยโดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การกระตุ้นเขาวนปัญญา (X<sub>13</sub>) (r = .853) การสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>12</sub>) (r = .813) การสร้างบารมี (X<sub>11</sub>) (r = .801) และการคำนึงถึงเอกบุคคล (X<sub>14</sub>) (r = .779)

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 6)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	คิดรวบรวมข้อมูล ( $Y_1$ )	กระบวนการใช้วัสดุดิบ ( $Y_2$ )	ทำใจให้ว่าง ( $Y_3$ )	คิดคำตอบได้ ( $Y_4$ )	วิพากษ์วิจารณ์ ( $Y_5$ )	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $X_{2tot}$ )	.982**	.908*	.726	.910*	.766	<b>.899*</b>
1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ )	<b>.925**</b>	.906*	.664	.821*	.714	.848*
2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ )	.898*	.755	.725	<b>.922**</b>	.792	.852*
3. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ )	<b>.938**</b>	.902*	.654	.816*	.660	.834*

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโดยภาพรวมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( $X_{2tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) เท่ากับ .899 ซึ่งเรียงตามลำดับองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ( $X_{22}$ ) ( $r = .852$ ) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_{21}$ ) ( $r = .848$ ) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ( $X_{23}$ ) ( $r = .834$ ) แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำ พบว่า 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมมีความสัมพันธ์กับคิดรวบรวมข้อมูล และ 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงมีความสัมพันธ์กับคิดคำตอบได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปีการศึกษา 2550 จำนวน 90 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน ครู 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน รวมทั้งสิ้น 540 คน ได้รับคืนแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ครบคิดเป็นร้อยละ 100.00 เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) และแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของจุงส์ (Jungs) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้คือค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 สามารถนำมาสรุปผลการวิจัย เพื่อนำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำพบว่า ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคล การกระตุ้นเขาวนปัญญา การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

2. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกขั้นตอน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คิดคำตอบได้ กระบวนการใช้วัตถุดิบ ทำใจให้ว่าง คิดรวบรวมข้อมูล และวิพากษ์วิจารณ์

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำพบว่า มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกองค์ประกอบย่อย โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง การกระตุ้นเขาวนปัญญา การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม การคำนึงถึงเอกบุคล และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

## การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1) จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยน ต่างก็เอื้อประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้การบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ รัตติกรม จงวิศาล ที่กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ควรจะกระทำในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ผู้นำจะต้องสร้างความพึงพอใจ แรงจูงใจ ในกลุ่มของบุคลากร โดยใช้ภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และยังสอดคล้องกับ อังกาบ เจริญฤทธิ์ ที่ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับสูงทั้งหมด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการให้ความสำคัญต่อบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ อภิวรรณ แก้วเล็ก ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติคือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน สำหรับสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง อยู่ในระดับมากนั้น อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ครู ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ครูได้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งความต้องการ และความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง นั่นคือเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น ยอมรับใน



ศักยภาพบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร และสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และเป็นผู้เห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกัน ด้วยการใช้กระบวนการสูง โดยการสร้างบรรยากาศร่วมมือร่วมใจ เคารพใคร่ สามัคคี และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลกับผู้บริหาร และบุคคลกับบุคคลด้วยกัน ส่วนสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้น ผู้บริหารจะทำการตกลงกับครูเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ ทำให้ครูเกิดความมั่นใจว่า จะได้รับการยอมรับถ้าปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนยังเปิดโอกาสให้ครู ได้ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่อง ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ บาส (Bass) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะพิจารณาได้ว่าครูต้องการอะไรและพยายามให้บรรลุความต้องการนั้น ซึ่งจะต้องมีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนตามความพยายามที่เหมาะสม

2) จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของครู ในการปฏิบัติงาน ครูได้รับรู้และมีผลที่คาดหวังว่าเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไร ครูมีโอกาสได้พัฒนาจุดเด่น และปรับปรุง แก้ไข จุดด้อยของตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ส่งเสริมให้ครูได้ผลิตผลงานแข่งขัน เพื่อส่งเข้าประกวด นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งเป็นการส่งเสริมกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูให้เพิ่มมากขึ้น

3) จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เอื้อให้ครูได้ใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน โดยครูได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานบกพร่อง ครูได้รับทราบข้อบกพร่องและข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการสรุปปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการตัดสินใจเพื่อหาข้อสรุป โดยการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับ ทิชชี และเดวานา (Tichy and Devanna) ซึ่งกล่าวถึง คุณลักษณะของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ว่าเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในคนอื่น สนใจคนอื่น ๆ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ ส่วนภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครู ได้ปฏิบัติตามความถนัดและความสามารถ เมื่อครู ปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ก็จะเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหา หากครูปฏิบัติงานสำเร็จก็จะแสดงความพึงพอใจเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรทำให้ครูเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบย่อย จากข้อค้นพบดังกล่าว เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดตามตัวแปร พบสิ่งที่ควรสนใจดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ด้วยการให้ความสนใจครูโดยเสมอภาค เสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ครู สนับสนุนให้ครูหาแนวทางในการแก้ปัญหาหลายแง่มุม ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าความรู้สึก และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ด้วยการให้ในสิ่งที่ครูต้องการตามความเหมาะสมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจากครู สร้างความเข้าใจให้ครูทราบว่าเขาจะได้ประโยชน์อะไรจากการทำในสิ่งที่ควรปฏิบัติ มีการทำความตกลงกับครูเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ

2. จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ พบว่าการวิพากษ์วิจารณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นให้เพื่อนร่วมงานวิพากษ์วิจารณ์ ร่วมกันจัดระบบความคิดใหม่ให้ใช้ประโยชน์ได้ มุ่งประเด็นการนำความคิดใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง ประเมินผลงานที่เกิดจากการนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ น้อยที่สุด ดังนั้น สถานศึกษาที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรบริหารจัดการโดยคำนึงถึง ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้วยการกระตุ้นความสนใจให้ครูทำงานจนประสบความสำเร็จ ช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ ให้คำแนะนำแก่ครูในการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ดังนั้นสถานศึกษาที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรบริหารจัดการโดยคำนึงถึง ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ สร้างความเชื่อมั่นว่าครูจะได้รับการยอมรับถ้าปฏิบัติงานได้ดี

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการวิจัยเพิ่มเติมคือ

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อัครา)
- กิตติมา ปรีดีคิด, ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รัตนิตย์, บรรณาธิการ. “Instruction Leadership : บทบาทที่ไม่ควรลืม.” ใน การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, 154-155. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2545.
- เกียรติวรรณ อมาตยกุล. “มนุษย์ต้องการอะไร.” นิตยสารรู้จักชีวิต ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาตนเอง และคลินิกสุขภาพจิต 9 (สิงหาคม 2541) : 24-27.
- โกวิท กริทธิ. “การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- คตี หงษ์วีไล. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน การให้บริการ เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์. ความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ : ทักษะแบบองค์รวม เล่ม 1 - 2. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สยามโอเวอร์ซีส์โปรดักส์, 2541.
- ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รัตนิตย์, บรรณาธิการ. “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ.” ใน การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, 36-39. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2545.
- นพดล เต๋นดวง. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรุทธนคร นครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- นิคม ปิยมโนชา. การคิดและการสอนเพื่อพัฒนาการคิด [Online]. Accessed 14 July 2005. Available from <http://www.mc41.com/more/think01.htm>
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- ปราณี มหะศักดิ์ภาพ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และสุชาติ กิจพิทักษ์. บทที่ 4 การประกันคุณภาพการศึกษา [Online]. Accessed 2 October 2006. Available from <http://www.moe.go.th/>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540.
- ยงยุทธ ฒ นคร. “แนวความคิดตามวิธีการ Synectic.” ใน แนวความคิดในการออกแบบสถาปัตยกรรม, 204-205 กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ยุพา เลิศวิริยะพงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) [Online]. Accessed 14 July 2005. Available from <http://www.pmat.ora/>
- รุ่ง แก้วแดง, ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รชนีตย์, บรรณาธิการ. “ผู้บริหาร (การศึกษา) มืออาชีพ.” ใน การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, 1-5. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ้า, 2545.
- วนิช สุธารัตน์. ความคิดและความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2547.
- วรินทร์ กาญจนระวีกุล. “ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.
- วลัญชร อติพัฒน์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- วิชัย จันทวงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

วิชัย อุดมกุศลศรี. “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้  
ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2544.

ศรีสุรางค์ ทีนะกุล และคณะ. การคิดและการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟเอดิ  
ดูเคชั่น, 2542.

สกุศลศักดิ์ ทิพย์ไชย. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้าน  
ฉาง จังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

สนอง สุภาลัย. “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครุมีความพึงพอใจแตกต่างกัน  
: กรณีการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขา วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรณ. เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2541.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. “รายงานข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการ  
ที่ 6 ปีการศึกษา 2548.” 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบสู่การปฏิรูปการ  
ศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

\_\_\_\_\_. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเรื่องการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
ม.ป.ท., ม.ป.ป.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “แนว  
ทางการจัดทำรายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2549  
ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง.” ธันวาคม 2547. (อัคราณา)

\_\_\_\_\_. ผลการประกวดนวัตกรรมการศึกษา โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน [Online]. accessed 1 February 2008. Available from <http://www.go.microsoft.com/fwlink/?linkId69157>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2549). กรุงเทพฯ :  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. “หนังสือที่ ศช 0206.3/ว 17.”  
21 ตุลาคม 2548. (อัคราณา)

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สำนักนิติการ. “กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ  
กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550.” 8 พฤษภาคม 2550 [Online].  
Accessed 16 January 2008. Available from <http://www.office.bopp.go.th/mhk2/>
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). สรุปผลการสังเคราะห์  
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ.  
2544-2548) [Online]. Accessed 2 October 2006. Available from [http://www.Onesqa.  
or.th/](http://www.Onesqa.or.th/)
- สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. คู่มือแนวทางการปฏิบัติการจัดการศึกษาของท้องถิ่น. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์อสาารักยาดินแดน, 2542.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ “ภาวะผู้นำ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน  
การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชหน่วยที่ 5-8, 8. นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- อังกาบ เจริญฤทธิ์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถาน  
ศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ยะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา.” ภาคินิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.
- อารี พันธุ์มณี. ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ไชยใหม่, 2545.
- อารี รังสินันท์. ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เจริญรัฐการพิมพ์, 2540.
- อินทรน้อย มะลิขัยวงศ์. “ภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน  
การประถมศึกษา จังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540.

## ภาษาต่างประเทศ

- Abu - Tineh, Abdullah. "Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principles and Their teachers' Practice of the Five Disciplines of Learning Schools." Ph.D. Dissertation, The Florida State University, 2003. Abstract [Online]. Available from [http://www.he.edu.jo/amjad/edu/ed\\_foundation/edf\\_resumes/](http://www.he.edu.jo/amjad/edu/ed_foundation/edf_resumes/)
- Anderson, Robert. Developing Children 's Thinking through Science. New Jersey : Prentice - Hall, 1970.
- Arnold, High J., and Daniel C. Feldman. Managing Individual and Behavior in Organization. Singapore : McGraw - Hill Book Co., 1986.
- Barnett, Kerry, John McCormick, and Robert Connors. Leadership behavior of secondary school principals, teacher outcomes and school culture [Online]. Accessed 1 March 2007. Available from <http://www.aare.Edu.au/Oopap/absOO.htm>
- Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York : The Free Press, 1985.
- . The Full Range Model of Leadership. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. Transformational Leadership Development. Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.
- . Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. California : Sage Publications Inc., 1994.
- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Massachusetts : Harvard University Press, 1968.
- Best, John W. Research in Education. 4<sup>th</sup>. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing Co., 1978.
- Burns, Jame M. Leadership. New York : Harper & Row, 1987.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Test. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Coon, Denis. Introduction to Psychology. 5<sup>th</sup> ed. St. Paul. Mn. : West, 1986.
- Davis, Keith. Human Relation and Organization Behavior. Philippines : Press, 1982.



- Dicaprio, Nicholas S. Personality Theories : A Guide to Human Nature. 2<sup>nd</sup> ed. New York : CBS College, 1983.
- Eidelberg, Ludwig. Libido. In Encyclopedia of Psychoanalysis. New York : The Free press, 1968.
- Etzinoi, Amitai. Modern Organization. New Jersey : Prentice-Hell Inc., 1967.
- Fiedler, Fred E. "Engineer the Job to Fit the Manager." Harvard Business Review 23 (September-October 1965) : 538-551.
- Goldsmith, Carole Suzanne. "Leadership for Creating a Learning School : A Study of Perceived Leadership Styles." Ph.D. Dissertation, California State University, 2005. Abstract [Online]. Available from <http://www.csufresno.edu/gradstudies/thesis/Spring2005pdfs/AbstractGoldsmith.pdf>
- Greenberg, Jerald R., and Robert A. Baron. Leadership [Online]. Accessed 25 August 2005. Available from <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/>
- Guilford, Joy P. Personality. New York : McGraw - Hill, 1959.
- Harris, Phillip R. High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity. Glenview Illinois : Scott Foreman and Company, 1989.
- Hayes D., Bob Lingard, and M. Mills. School Reform and Productive Pedagogues Productive Leaders and Leadership : Schools as Learning Organizations[Online]. Accessed 1 March 2007. Available from <http://www.aare.Edu.au/Oopap/absOO.htm>
- Hemphill, John K., and Alvin E. Coons. Leader Behavior Description. Columbus : Personal Research Board, Ohio University, 1957.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. Leadership [Online]. Accessed 25 August 2005. Available from <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/>
- \_\_\_\_\_. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 5<sup>th</sup> ed. London : Prentice - Hall International, 1988.
- Hung Wai, Chow. "An Investigation of the Relationship Between Principals' Leadership and Teachers' Self Concept." Master of Arts in Education Thesis, The Chinese University of Hong Kong, 1994. Abstract[Online]. Available from <http://www.fed.cuhk.edu.hk/en/cuma/94hwchow/abstract.htm>
- Jacobs, Thomas O. Leadership and Exchange Informal Organization. Alexandria : Human Resource Research Organization, 1970.

- Karat, James W. Introduction to Psychology. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont California : Wadsworth Publishing, 1990.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & son, 1978.
- \_\_\_\_\_. Group Dynamic : Research and Theory. New York : Row Peterson, 1978.
- King, Stephen Ward. "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning." Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002. Abstract [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/30581433039316>.
- Lefrancois, Guy R. Psychology for Teaching. 6<sup>th</sup> ed. California : Wadsworth, 1988.
- Leithwood, Kennerth T., Menzies Fernandez, and Doris Jantzi. "Earning teachers' commitment to curriculum reform." Peabody Journal of Education 69 (April 1994) : 36-61 [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/preview/nq53883>
- McLean, Elizabeth Marie. "Examining the Relationship Between Individuals' Creative Products and Their Creativity Styles." Ed.D Thesis, University of New York, 2004. Abstract [Online]. Available from <http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/theses.asp>
- Maslow, Abraham H. "Creativity in Self - Actualizing People." in Creativity AND Its Cultivation Harold H. Anderson, 89. New York : Harper & Brother, 1959.
- Matlin, Margaret W. Psychology. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1992.
- Osborn, Alex F. Applied Imagination. New York : Charles Scribners, 1957.
- Pervin, Lawrence A. Personality Theory and Research. 5<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1989.
- Scott, Andrew Murray. "Towards a Theory of School Administrative Team Learning." Ed.D. Thesis, University of Toronto Canada, 1999. Abstract [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/AATNN11921>.
- Simon, Herbert A., Donald W. Smith burgh, and Victor A. Thompson, Public Administration. New York : Knopf, 1950.
- Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership." in Survey of Literature in Leadership, 396. Maryland : Penguin Book, 1969.
- \_\_\_\_\_. "Leadership and Organization." Psychological Bulletin 57, 1 (January 1950) : 40.

- Tannenbaum, Robert , and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Pattern." Harvard Business Review 23 ( May-June 1973 ) : 162-164.
- Tebano, Michael Donald. "A study of the Relationship Between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations." Ed.D. Thesis, Seton Hall University, College of Education and Human Services, 2002. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/AAT3039316>.
- Tichy, Noel M., and Mary A. Devanna. "The Transformational Leader." Training and Development 40, 7 ( July 1986 ) : 27-32.
- Toman W. , Hans J. Eysenck , and others. Encyclopedia of Psychology. Vol. 1. Great Britain : Pitman, 1972.
- Torrance, Ellis P. Guiding Creative Talent. New Jersey : Prentice - Hall, 1962.
- . Rewarding Creative Behavior : Experiments in Classroom Creativity. New York : Englewood Cliffs, 1965.
- Wallas, Graham. The Art of Thought. New York : Harcourt Branch Co., 1962.
- Wallach, Michael A., and Nathan Kogan. Mode of Thinking in Young Children. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- Westcott, Alvin M., and Jame A. Smith. Creative Teaching of Mathematics in the Elementary School. Boston : Allyn and Bacon, 1978.
- Yu, Huen. Transformational Leadership and Hong Kong Teachers' Commitment to Change [Online]. Accessed 1 March 2007. Available from <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/preview/nq53883>
- Yukl, Gary A. Leadership in Organization. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1991.
- Zimbardo, Phillip G. Psychology and Life. 12<sup>th</sup> ed. Boston : Scott, Forest man, 1983.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สอนนลินีสิทธิ์  
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/031

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

9 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางวรรณิต ศรีทอง รหัสนักศึกษา 47252314 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาฯ ขอขอบคุณ  
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สำเนา

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 034219136

โทรสาร 034219136

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

### 1. ดร.จันทนา นนทิกกร

การศึกษา - การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร  
 - การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร  
 - การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
 วิโรฒประสานมิตร

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ งานส่งเสริมและพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา  
 กลุ่มนิเทศติดตามประเมินผลการศึกษา

ที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

### 2. นายไพโรจน์ หนูนภักดี

การศึกษา ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

ที่ทำงาน โรงเรียนเบญจมราชูทิศ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

### 3. นายวรรณะ แก้วมณีเยี่ยม

การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
 วิโรฒประสานมิตร

ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ. 2 วิทยฐานะ ครูชำนาญการ

ที่ทำงาน โรงเรียนเบญจมราชูทิศ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

### 4. นางเยาวภา อุส่าห์ฤทธิ์

การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
 วิโรฒประสานมิตร

ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ. 2 วิทยฐานะ ครูชำนาญการ

ที่ทำงาน โรงเรียนสายธรรมจันทร์ ตำบลท่าหนด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี

### 5. นางสาวกาญจนา หลวงจอก

การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
 วิโรฒประสานมิตร

ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ. 2 วิทยฐานะ ครูชำนาญการ

ที่ทำงาน โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีสขโขทที่ตลองคร๑องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล  
สงวนลิขสิทธิ์





ที่ ศธ 0520.203.2/031

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 6 ชุด

ด้วยนางวรรณิต ศรีทอง รหัสนักศึกษา 47252314 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางวรรณิต ศรีทอง  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน  
นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สำเนา

( อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช )

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

## รายชื่อสถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือ

สถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 แห่ง ดังนี้

1. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
2. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม ตำบลปากท่อ อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
3. โรงเรียนแคทรายวิทยา ตำบลคูบัว อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
4. โรงเรียนสายธรรมจันทร์ ตำบลท่าน้ำด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี
5. โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา ตำบลบางแพ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี
6. โรงเรียนช่องพรานวิทยา ตำบลเตาปูน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/031

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 6 ชุด

ด้วยนางวรรณิต ศรีทอง รหัสนักศึกษา 47252314 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางวรรณิต ศรีทอง  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน  
นำไปใช้ ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สำเนา

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 90 แห่ง ดังนี้

เขตพื้นที่การศึกษา	ลำดับที่	สถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา
กาญจนบุรี เขต 1	1	โรงเรียนวิสุทธิรังษี	พิเศษ
	2	โรงเรียนกาญจนานุเคราะห์	”
	3	โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง	”
	4	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี	ใหญ่
	5	โรงเรียนลาดหญ้าพิทยาคม	”
	6	โรงเรียนบ้านเก่าวิทยา	”
	7	โรงเรียนพิงตราราษฎร์รังสรรค์	กลาง
	8	โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง	”
กาญจนบุรี เขต 2	9	โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม	พิเศษ
	10	โรงเรียนประชาวมงคล	ใหญ่
	11	โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก	”
	12	โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ	”
	13	โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์	”
	14	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	”
	15	โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม	กลาง
	16	โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม	”
	17	โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม	”
	18	โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์	”
กาญจนบุรี เขต 3	19	โรงเรียนไทรโยคมณีกาญจน์วิทยา	ใหญ่
	20	โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี	”
	21	โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา	กลาง
	22	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	”
	23	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	”

เขตพื้นที่การศึกษา	ลำดับที่	สถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา
นครปฐม เขต 1	24	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	พิเศษ
	25	โรงเรียนราชินีบูรณะ	”
	26	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	”
	27	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	”
	28	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	”
	29	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	”
	30	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	ใหญ่
	31	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	”
	32	โรงเรียนศาลาดีกวิทยา	กลาง
	33	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	”
นครปฐม เขต 2	34	โรงเรียนวัดไร่จิงวิทยา	พิเศษ
	35	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม	”
	36	โรงเรียนบางเลนวิทยา	ใหญ่
	37	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	”
	38	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศ สาลาษา	ใหญ่
	39	โรงเรียนสามพรานวิทยา	”
	40	โรงเรียนแหลมบัววิทยา	กลาง
	41	โรงเรียนปรีดารามวิทยา	”
	42	โรงเรียนบางหลวงวิทยา	”
	43	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	”
	44	โรงเรียนสถาพรวิทยา	”
	45	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา	”

เขตพื้นที่การศึกษา	ลำดับที่	สถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา
ราชบุรี เขต 1	46	โรงเรียนเบญจมราชาทิศ ราชบุรี	พิเศษ
	47	โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	”
	48	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	ใหญ่
	49	โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์	”
	50	โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	”
	51	โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา	”
	52	โรงเรียนบ้านคาวิทยา	”
	53	โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์	กลาง
	54	โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา	”
ราชบุรี เขต 2	55	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	พิเศษ
	56	โรงเรียนโพธารามเสนา	”
	57	โรงเรียนท่ามะขามวิทยา	ใหญ่
	58	โรงเรียนวัดดอนตูม	”
	59	โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ	”
	60	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลศกลกิจพิทยาคม	”
	61	โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม	”
	62	โรงเรียนหนองโพวิทยา	กลาง
	63	โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์”	”
	64	โรงเรียนเนกขัมมิวิทยา	”
65	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการดอนคลัง	”	
สุพรรณบุรี เขต 1	66	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	พิเศษ
	67	โรงเรียนสวนหุ้ญ	”
	68	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	”
	69	โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธิประมุข ”	ใหญ่
	70	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	”
	71	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	”
	72	โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา	กลาง
	73	โรงเรียนหรรษาสุจิตต์วิทยา 2	”
	74	โรงเรียนบางแม่หม้ายราษฎร์รังสฤษดิ์	”

เขตพื้นที่การศึกษา	ลำดับที่	สถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2	75	โรงเรียนอู่ทอง	พิเศษ
	76	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	”
	77	โรงเรียนบางลี่วิทยา	ใหญ่
	78	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	”
	79	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	”
	80	โรงเรียนสระยาไสสมวิทยา	”
	81	โรงเรียนบรรหารแจ่มใส 5	”
	82	โรงเรียนคอนคาวิทยา	กลาง
	83	โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	”
สุพรรณบุรี เขต 3	84	โรงเรียนสามชุกรัตนโกการาม	พิเศษ
	85	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	”
	86	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	ใหญ่
	87	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	”
	88	โรงเรียนบรรหารแจ่มใส 7	กลาง
	89	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	”
	90	โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม	”

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร**  
**กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่

- |  |              |
|--|--------------|
| 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา | จำนวน 2 ท่าน |
| 1.2 ครูผู้สอน                                  | จำนวน 2 ท่าน |
| 1.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน             | จำนวน 2 ท่าน |

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3- ตอน จำนวน 76 ข้อดังนี้

- |   |              |
|---|--------------|
| ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม                          | จำนวน 5 ข้อ  |
| ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                              | จำนวน 41 ข้อ |
| ตอนที่ 3 กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | จำนวน 30 ข้อ |

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม และโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่งเพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางวรรณิต ศรีทอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 30 ปีหรือน้อยกว่า <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของท่าน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน <input type="checkbox"/> คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
5.	ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อ 4 <input type="checkbox"/> 5 ปีหรือน้อยกว่า <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
เพียงช่องเดียว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ชื่อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
##	ให้เวลาในการแนะนำการสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน			✓			

**การแปลความหมาย** ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน ให้เวลาในการแนะนำการสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน  
อยู่ในระดับบางครั้ง

ชื่อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
	<b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
	<b>1.1 การสร้างบารมี</b>						
1	การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน						
2	การเน้นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น						
3	การระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้ชัดเจน						
4	การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม						
5	การให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการเผชิญกับ อุปสรรคต่าง ๆ						
	<b>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
6	การแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่มีความ เฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน						
7	การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ร่วมงานนับถือ						
8	การระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้ ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน						

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
9	การเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ ของกลุ่ม						
10	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ ในแง่ปฏิบัติ						
11	การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุ ตามเป้าหมาย						
<b>1.3 การกระตุ้นเขาวงปัญหา</b>							
12	มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						
13	การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค						
14	การหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้						
15	การเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ร่วมงาน						
16	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางในการแก้ ปัญหาหลายแง่มุม						
17	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าความรู้สึก						
18	การส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดง ความคิดเห็นและแนวคิดต่าง ๆ						
<b>1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลิก</b>							
19	การกระตุ้นความสนใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน จนประสบความสำเร็จ						
20	การช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน						
21	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่น ของตนเองอยู่เสมอ						
22	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งความต้องการและความสามารถ						
23	การให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น						

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
	<b>2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน</b>						
	<b>2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม</b>						
24	ให้ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจาก ผู้ร่วมงาน						
25	สร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานทราบว่าเขาจะได้ ประโยชน์อะไรจากการทำในสิ่งที่ควรปฏิบัติ						
26	มีการทำความตกลงกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับ ผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ						
27	ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะได้รับผลตอบแทน ที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ						
28	แสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ						
29	สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะได้รับการยอมรับ ถ้าปฏิบัติงานได้ดี						
	<b>2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง</b>						
30	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน						
31	ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อเป็นการ ปรับปรุงไปสู่เกณฑ์มาตรฐาน						
32	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อหาแนวทาง การช่วยเหลือเมื่อมีข้อบกพร่อง						
33	กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด						
34	ค้นหาข้อบกพร่อง ผิดพลาด ก่อนที่จะให้ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน						
35	หากผู้ร่วมงานปฏิบัติงานผิดพลาดจากมาตรฐาน ที่กำหนดจะช่วยแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง						

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
36	พัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่องหากผลการ ดำเนินงานประสบความสำเร็จ						
<b>2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม</b>							
37	บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ทำผิดมากกว่าทำถูก						
38	เมื่อปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายจึงเข้าไป ดำเนินการแก้ปัญหา						
39	มอบหมายให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความถนัด และกำลังความสามารถ						
40	บริหารจัดการโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร ตามวิธีการที่ปฏิบัติมา						
41	การแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ตอนที่ 3** กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
เพียงช่องเดียว

ข้อ	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
	<b>1. ทิศรวบรวมข้อมูล</b>						
1	รวบรวมข้อมูลอย่างหลากหลายก่อนการวางแผน ปฏิบัติงาน						
2	นำประเด็นปัญหาต่าง ๆ มาพิจารณาในการ ปฏิบัติงาน						
3	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลของผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล						
4	ผู้ร่วมงานได้รับรู้อย่างชัดเจนว่าเมื่อทำงานถึงเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดแล้วจะได้รับผลตอบแทนจาก การปฏิบัติงาน						
5	ผู้ร่วมงานได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอและ ได้รับความช่วยเหลือเมื่อปฏิบัติงานบกพร่อง						
6	ผู้ร่วมงานได้รับทราบข้อบกพร่องและข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน						
	<b>2. กระบวนการใช้วัสดุดิบ</b>						
7	ตัดสินใจเลือกข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลที่ตามมา						
8	มีจุดยืนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหา						
9	นำเสนอประเด็นปัญหาที่น่าสนใจแล้วกำหนด แนวทางในการแก้ปัญหา						
10	มีโอกาสดำเนินงานจุดเด่นและปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ						
11	ได้รับรู้และมีผลที่คาดหวังว่าเมื่อปฏิบัติงาน จนสำเร็จแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไร						

ข้อ	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
12	เปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนที่จะปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ						
	<b>3. ทำใจให้ว่าง</b>						
13	ใช้สมาธิตัดสิ่งรบกวนในการปฏิบัติงาน						
14	ใช้เหตุผลและหลักฐานในการปฏิบัติงาน มากกว่าความรู้สึก						
15	ยุติการคิดถึงปัญหาต่าง ๆ ก่อน แล้วคิดถึง ทางเลือกใหม่ ๆ						
16	สร้างทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน						
17	ตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่แล้วนำไปปฏิบัติ						
18	ประเมินทางเลือกใหม่จากผลการปฏิบัติงาน						
	<b>4. คิดคำตอบได้</b>						
19	ผู้ร่วมงานทราบจุดประสงค์หลักในการปฏิบัติงาน						
20	กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน						
21	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน						
22	เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อแสวงหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา						
23	สรุปปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน						
24	ตัดสินใจหาข้อสรุปในการแก้ปัญหามีเหตุผล						
	<b>5. วิพากษ์วิจารณ์</b>						
25	ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดให้เพื่อนร่วมงาน วิพากษ์วิจารณ์						
26	ผู้ร่วมงานร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์และเสนอ แนวคิดใหม่ในเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ ปฏิบัติงานได้						
27	ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน						



ข้อ	กระบวนการคิดสร้างสรรค์ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
28	ร่วมกันจัดระบบความคิดใหม่ให้ใช้ประโยชน์ได้						
29	ผู้ปฏิบัติงานมุ่งประเด็นการนำความคิดใหม่ไปใช้ ปฏิบัติงานได้จริง						
30	ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลงานที่เกิดจากการนำ ความคิดใหม่ไปปฏิบัติ						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if	Item	if	Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
NUM1	241.7222	792.1492	0.6890	0.9655
NUM2	241.8611	791.2087	0.5811	0.9657
NUM3	241.2500	792.9929	0.6203	0.9656
NUM4	241.5278	801.7421	0.4975	0.9660
NUM5	242.0278	794.5421	0.5700	0.9658
NUM6	241.7222	799.3492	0.4637	0.9661
NUM7	241.5278	789.1135	0.7432	0.9653
NUM8	241.2222	793.8921	0.6463	0.9656
NUM9	242.0278	798.3135	0.5700	0.9658
NUM10	241.2500	803.8500	0.4759	0.9660
NUM11	241.6944	790.1611	0.7374	0.9654
NUM12	241.2778	808.6635	0.3560	0.9663
NUM13	241.5556	782.6540	0.8497	0.9650
NUM14	241.7500	792.5929	0.5250	0.9659
NUM15	241.7222	801.2349	0.4953	0.9660
NUM16	242.0556	795.5397	0.5567	0.9658
NUM17	241.5278	793.5706	0.6723	0.9655
NUM18	241.9444	793.8825	0.5399	0.9659
NUM19	241.6389	789.2659	0.6600	0.9655
NUM20	241.0556	799.8825	0.5795	0.9658
NUM21	241.6389	798.5802	0.6034	0.9657
NUM22	241.8056	785.0754	0.6742	0.9655
NUM23	242.0000	803.1429	0.4132	0.9662
NUM24	242.1667	810.7714	0.2915	0.9664
NUM25	241.8056	801.1897	0.4272	0.9662
NUM26	242.0833	814.9357	0.1271	0.9669
NUM27	241.7778	812.4635	0.2259	0.9666
NUM28	241.3889	791.6159	0.6557	0.9655
NUM29	241.6667	801.4286	0.5236	0.9659
NUM30	241.3056	782.2754	0.6732	0.9655
NUM31	242.2222	796.6349	0.5791	0.9658
NUM32	242.2500	789.4500	0.7372	0.9653
NUM33	241.8333	802.8857	0.3741	0.9663
NUM34	242.2778	789.4635	0.6872	0.9654
NUM35	241.8056	793.5897	0.7015	0.9655
NUM36	241.2778	813.1206	0.1818	0.9667
NUM37	242.5556	809.6254	0.2697	0.9665
NUM38	242.4444	809.3968	0.2717	0.9665
NUM39	241.5833	788.3071	0.5402	0.9660
NUM40	241.0278	811.0563	0.3093	0.9663

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if	Item	if	Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
NUM41	241.6944	791.7611	0.7887	0.9653
NUM42	241.2778	811.6349	0.2485	0.9665
NUM43	241.6944	809.1897	0.3370	0.9663
NUM44	242.4444	798.4254	0.5715	0.9658
NUM45	241.9444	805.8825	0.4785	0.9660
NUM46	242.1667	799.0571	0.4701	0.9660
NUM47	242.1389	800.0087	0.5849	0.9658
NUM48	241.4444	802.9397	0.4862	0.9660
NUM49	241.6111	804.5302	0.4776	0.9660
NUM50	241.7778	803.3206	0.3971	0.9662
NUM51	241.5556	812.7683	0.2645	0.9664
NUM52	241.7222	798.0349	0.5450	0.9658
NUM53	241.5833	800.6500	0.5971	0.9658
NUM54	241.3333	796.1714	0.6016	0.9657
NUM55	241.4444	799.2254	0.5885	0.9658
NUM56	241.8611	800.9802	0.4603	0.9661
NUM57	241.9444	793.3683	0.5995	0.9657
NUM58	241.7222	796.3778	0.5067	0.9660
NUM59	242.0833	786.4214	0.7114	0.9654
NUM60	241.1667	804.0286	0.4880	0.9660
NUM61	241.7222	798.7206	0.6438	0.9657
NUM62	241.8056	794.5040	0.5292	0.9659
NUM63	241.6944	798.4468	0.6512	0.9656
NUM64	241.3333	803.8857	0.4676	0.9660
NUM65	241.3889	788.1302	0.7361	0.9653
NUM66	242.4167	793.5643	0.6681	0.9655
NUM67	242.4167	796.0214	0.5469	0.9658
NUM68	241.7500	806.7071	0.3562	0.9663
NUM69	241.3889	803.9587	0.3739	0.9663
NUM70	241.9167	796.5357	0.7014	0.9655
NUM71	241.8889	799.9873	0.5504	0.9658

Reliability Coefficients

N of Cases = 36.0

N of Items = 71

Alpha = .9663

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล นางวรรณิต ศรีทอง  
 ที่อยู่ 347 หมู่ 9 ซอยสุขาภิบาล 6 ถนนสุขาภิบาล 1 ตำบลดำเนินสะดวก  
 อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130  
 ที่ทำงาน โรงเรียนสายธรรมจันทร์ ตำบลท่าไม้ อำเภอดำเนินสะดวก  
 จังหวัดราชบุรี 73130  
 โทร. 032 - 241004 ต่อ 110

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิชาโทภาษาอังกฤษ  
 วิทยาลัยครูจันทระเกษม กรุงเทพมหานคร  
 พ.ศ. 2547 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2523 - 2527 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนมัธยมด่านขุนทด อำเภอด่านขุนทด  
 จังหวัดนครราชสีมา  
 พ.ศ. 2527 - 2528 อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนปากท่อพิทยาคม อำเภอปากท่อ  
 จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2528 - 2539 อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนสายธรรมจันทร์ อำเภอดำเนินสะดวก  
 จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2539 - 2547 อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนสายธรรมจันทร์ อำเภอดำเนินสะดวก  
 จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2547 - ปัจจุบัน ครู อันดับ คศ.2 วิทยฐานะ ครูชำนาญการ โรงเรียนสายธรรมจันทร์  
 อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์