

ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
The Needs for Enhancing Creative Leadership of School Administrators
under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2

รัชนิกร ดอกพอง¹ และ ชชาติชาย เกตุพรหม²

Ratchaneekorn Dokphong¹ and Chatchai Ketphrom²

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Northeastern University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹rat9451a@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา การดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 315 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านวิสัยทัศน์มีระดับการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือด้านจินตนาการ และด้านความยืดหยุ่นมีระดับการปฏิบัติต่ำสุด สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความพึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมาคือด้านการแก้ปัญหา และด้านวิสัยทัศน์มีระดับความพึงประสงค์น้อยที่สุด 2) ความต้องการจำเป็น ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.31 เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่น และด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านวิสัยทัศน์

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

Abstract

The purposes of this research were to: 1) examine the current and desirable conditions of creative leadership of school administrators; and 2) determine the needs for enhancing creative leadership of school administrators under the same office. This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 315 school administrators and teachers, selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-level rating scale questionnaire. The item-objective congruence (IOC) index of all items was 1.00, and the overall reliability coefficient was 0.90. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the priority needs index (PNI).

The results revealed that the overall current condition of creative leadership of school administrators was at a moderate level. When considered by aspect, vision demonstrated the highest level of practice, followed by imagination, whereas flexibility showed the lowest level. In contrast, the overall desirable condition of creative leadership was at a high level. Trust was identified as the most desirable aspect, followed by problem-solving ability, while vision was ranked as the least desirable aspect. Regarding needs for enhancing creative leadership, the overall priority needs index was 0.31. When examined by aspect, trust exhibited the highest level of need, followed by flexibility, whereas vision showed the lowest level of need.

Keywords: Needs; Creative Leadership; School Administrators Under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2

บทนำ

การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขับเคลื่อนสังคมให้เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะในบริบทของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ประเทศที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้เปรียบในการแข่งขันบนเวทีโลก ทั้งนี้มิติเศรษฐกิจและสังคม ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ สถานศึกษาไม่อาจดำเนินงานในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป หากแต่จำเป็นต้องปรับตัวอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพในการนำองค์กรผ่านความท้าทายที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการโดยตรง จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรการศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแวดวงการบริหารการศึกษา วีรศักดิ์ เปรมสังข์ (2564), สนธยา สมลิตคุณ (2566) และ Harris (2009) ต่างชี้ตรงกันว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้มีใช้เพียงการบริหารงานตามขั้นตอน หากแต่เป็นการนำผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ กล้าคิด



นอกจากนี้ และมองเห็นโอกาสในวิกฤต เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างแท้จริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัดรวม 208 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา 146 คน ครูและบุคลากร 1,330 คน และนักเรียนรวมทั้งสิ้น 17,414 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2568) ภายใต้วิสัยทัศน์ "องค์กรคุณภาพและธรรมาภิบาล สร้างคนดี มีความสุข" ซึ่งสะท้อนความมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีคุณธรรม และพร้อมก้าวสู่เวทีนานาชาติ อย่างไรก็ตาม การจะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับที่ ปิยะณัฐ หมีนวงศ์ (2565) ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องทำงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ มีความยืดหยุ่น และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษา สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

การทบทวนวรรณกรรม

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารองค์กรทุกประเภท นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า หมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้ อิทธิพลในการกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าว และผลักดันให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแง่ความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมิใช่เพียงผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเท่านั้น หากแต่ยังต้องมีคุณลักษณะที่ครอบคลุมทั้งมิติของคุณธรรม จริยธรรม วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ และความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถในการสร้าง



บรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นแนวคิดที่ขยายฐานของภาวะผู้นำทั่วไปออกไปสู่มิติของการคิดเชิงสร้างสรรค์และจินตนาการ โดยหมายถึงผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างรอบด้าน สามารถสร้างแนวคิดใหม่ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ขึ้นภายในทีมหรือองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับสถานศึกษายุคใหม่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและทำงานเป็นทีมได้อย่างมีพลัง อีกทั้งยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall (2000) โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าในสถานศึกษาหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน โดยแต่ละคนแสดงบทบาทของภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมิได้ผูกขาดอยู่กับตำแหน่งผู้บริหารเพียงผู้เดียว บทบาทสำคัญของผู้บริหารในทฤษฎีนี้ คือ การสร้างโอกาสและเปิดพื้นที่การเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรเหล่านั้นพัฒนาตนเองสู่การเป็น "ผู้นำที่สร้างสรรค์" (Productive Leaders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการกระจายภาวะผู้นำและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน สามารถกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านจินตนาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพในสมองอย่างมีเหตุผล เชื่อในความเป็นไปได้ของอนาคต และมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ผู้บริหารที่มีจินตนาการสูงจะสามารถมองภาพที่ผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มีอารมณ์ขันและความสุขในการทำงาน รวมถึงนำจินตนาการที่สร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตและกำหนดจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างมีทิศทาง วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจน ท้าทาย และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน



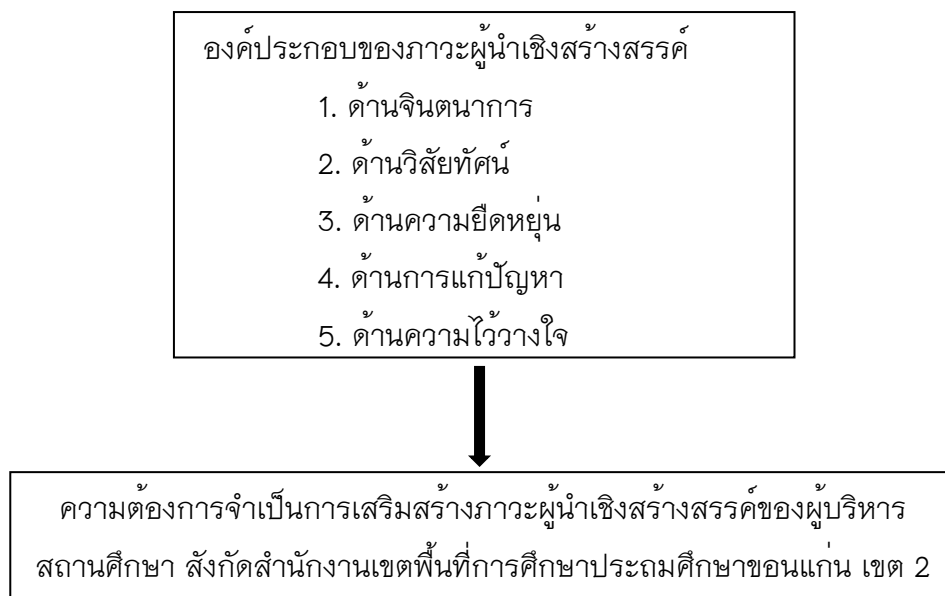
องค์ประกอบที่ 3 ด้านความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยกล้าคิดนอกกรอบและมองปัญหาจากมุมใหม่ รับฟังข้อคิดเห็นจากบุคลากรในหลากหลายมุมมอง รวมถึงมีการกระจายอำนาจการบริหารอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ความยืดหยุ่นในการบริหารงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กระบวนการคิดที่รอบคอบและรอบด้าน เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาทางออกที่ตรงจุดทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา เข้าใจความวิตกกังวลของทุกฝ่าย และนำไปสู่ข้อยุติที่เป็นที่ยอมรับโดยยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ดูแลเอาใจใส่อย่างเท่าเทียม สื่อสารด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างเป็นกัลยาณมิตร ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทและมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้นมีความเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างครบถ้วนในทุกมิติ จึงมีแนวโน้มที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และระยะที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยนำผลจากระยะที่ 1 มาคำนวณหาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 รวมทั้งสิ้น 208 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 146 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน และครูและบุคลากร 1,330 คน รวมประชากรทั้งหมด 1,482 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดดังกล่าว โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาโร ยามาเน (Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 จากนั้นสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน และครู จำนวน 283 คน รวม 315 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สำหรับสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) สำหรับสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจินตนาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการแก้ปัญหา และด้านความไว้วางใจ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนที่เป็นระบบ เริ่มจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นร่างแบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและภาษา ก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับที่ค่า 0.50 ขึ้นไป (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555) ผลการตรวจสอบพบว่าทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 เมื่อผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับที่ค่า 0.80 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นนำผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริง



การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการจากสถาบันต้นสังกัด จากนั้นจึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Google Form และรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงบรรยายโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แบ่งการวิเคราะห์ตามลักษณะข้อมูลดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในตอนต้นที่ 2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554)

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ใช้ดัชนี $PNI_{modified}$ ตามแนวทางของสุกิมล ว่องวานิช (2562) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในแต่ละด้านอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

สภาพปัจจุบัน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านจินตนาการ	3.47	0.74	ปานกลาง	2	4.43	0.29	มาก	4
2. ด้านวิสัยทัศน์	3.78	0.50	มาก	1	4.38	0.28	มาก	5
3. ด้านความยืดหยุ่น	3.20	0.70	ปานกลาง	5	4.44	0.32	มาก	3
4. ด้านการแก้ปัญหา	3.34	0.73	ปานกลาง	3	4.53	0.33	มากที่สุด	2
5. ด้านความไว้วางใจ	3.24	0.66	ปานกลาง	4	4.67	0.25	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย	3.41	0.56	ปานกลาง		4.49	0.21	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ด้านจินตนาการ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.74) และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านความยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 0.71)

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.25)



รองลงมา คือ ด้านการแก้ปัญหา (\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.33) และด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ด้านวิสัยทัศน์ (\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.28)

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตารางที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

สภาพปัจจุบัน พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. ด้านจินตนาการ	3.47	0.74	ปานกลาง	4.43	0.29	มาก	0.27	4
2. ด้านวิสัยทัศน์	3.78	0.50	มาก	4.38	0.28	มาก	0.16	5
3. ด้านความยืดหยุ่น	3.20	0.71	ปานกลาง	4.44	0.32	มาก	0.38	2
4. ด้านการแก้ปัญหา	3.34	0.73	ปานกลาง	4.53	0.33	มากที่สุด	0.35	3
5. ด้านความไว้วางใจ	3.24	0.66	ปานกลาง	4.67	0.25	มากที่สุด	0.44	1
รวม	3.41	0.56	ปานกลาง	4.49	0.21	มาก	0.31	

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นมากที่สุด โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 0.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านความไว้วางใจ (PNI_{modified} = 0.44) รองลงมา คือ ด้านความยืดหยุ่น (PNI_{modified} = 0.38) ด้านการแก้ปัญหา (PNI_{modified} = 0.35) ด้านจินตนาการ (PNI_{modified} = 0.27) และด้านวิสัยทัศน์ (PNI_{modified} = 0.16) ตามลำดับ โดยเรียงตามความสำคัญ ดังนี้ 1) ด้านความไว้วางใจ 2) ด้านความยืดหยุ่น 3) ด้านการแก้ปัญหา 4) ด้านจินตนาการ 5) ด้านวิสัยทัศน์

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านจินตนาการ ด้านการแก้ปัญหา ด้านความไว้วางใจ และด้านความยืดหยุ่นตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของแก้วมณี ปัทมะ (2564) ที่พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากบริบทเฉพาะของพื้นที่ กล่าวคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัดถึง 208 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในชุมชนชนบทถึง 165 โรงเรียน ประกอบกับจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา 146 คน ไม่เพียงพอต่อจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ส่งผลให้ผู้บริหารบางส่วนต้องดูแลรับผิดชอบถึง 2 โรงเรียนพร้อมกัน และใน



บางโรงเรียนมีครูปฏิบัติหน้าที่รักษาการแทนผู้อำนวยการ นอกจากนี้ การที่สำนักงานเขตพื้นที่ฯ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับเขตบ่อยครั้ง ย่อมส่งผลให้นโยบายและจุดเน้นการพัฒนาการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย แม้จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตื่นตัวและปรับตัวอยู่เสมอ แต่ก็อาจเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องในระยะยาว เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสนธยา สมลิกุล (2566) สาเหตุสำคัญน่าจะมาจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์ที่ 4 ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ว่าด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการพัฒนางาน (PA) อย่างเป็นระบบ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีทิศทาง

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านการแก้ปัญหา ด้านความยืดหยุ่น ด้านจินตนาการ และด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรศักดิ์ เปรมสังข์ (2564) ที่พบว่าสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากในทุกด้าน ผลที่ออกมาเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของครูและบุคลากรในยุคปัจจุบันได้อย่างชัดเจน ในบริบทที่สังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรทางการศึกษามีได้ต้องการเพียงผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์หรือคำสั่งการที่ชัดเจนเท่านั้น หากแต่ต้องการผู้บริหารที่สามารถสร้าง "ความไว้วางใจ" ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จริง เพราะความไว้วางใจคือรากฐานที่ทำให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และกล้าสร้างนวัตกรรม การเรียนการสอนโดยไม่หวาดกลัวความผิดพลาด หากผู้บริหารขาดซึ่งความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา การขับเคลื่อนนโยบายเชิงสร้างสรรค์ใด ๆ ย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และมีแนวโน้มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานแบบเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

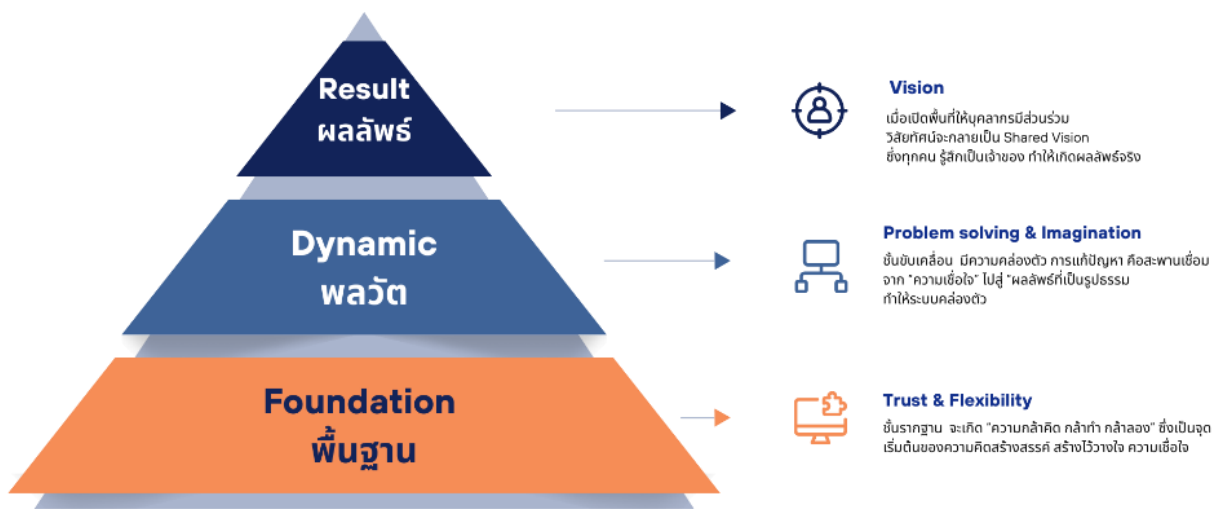
ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ พบว่าค่าดัชนีโดยภาพรวมเท่ากับ 0.31 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรากฏว่าด้านความไว้วางใจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่น ด้านการแก้ปัญหา ด้านจินตนาการ และด้านวิสัยทัศน์มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ตามลำดับ ข้อค้นพบที่ว่าด้านความไว้วางใจมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของปิยะณัฐ หมั่นวงศ์ (2565) ที่นิยามความไว้วางใจว่าเป็นความมั่นใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ จริงใจ และความพร้อมที่จะปฏิบัติตามความคาดหวังโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสร้างระบบความสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของความเชื่อมั่น และมองว่าความไว้วางใจคือจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ด้านวิสัยทัศน์มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้



ดำเนินการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้แล้วในระดับหนึ่ง สิ่งที่คุณคณาครต้องการในขณะนี้จึงไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์ที่ดีขึ้น แต่เป็นวิธีการและแนวทางที่จะสร้างความไว้วางใจและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณิษา เพ็ญศรี (2566) ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความไว้วางใจมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

โมเดล 3 ชั้น เพื่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา



จากผลการวิจัย ได้องค์ความรู้ใหม่ดังแผนภาพ โมเดล 3 ชั้น เพื่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา แสดงถึงโครงสร้างพีระมิดที่เริ่มต้นจากฐานราก คือ Foundation ซึ่งเน้นการสร้าง ความไว้วางใจและความยืดหยุ่น เพื่อส่งเสริมให้คุณคณาครกล้าคิดกล้าทำ ขยับขึ้นสู่ชั้น Dynamic ที่ใช้จินตนาการ และการแก้ปัญหา เป็นกลไกขับเคลื่อนระบบให้มีความคล่องตัวและเปลี่ยนความเชื่อใจให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม จนนำไปสู่ขั้นสูงสุด คือ Result ซึ่งเป็นการบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทุกคนในองค์กรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง นั่นคือความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษาตามโมเดลนี้ไม่ได้เกิดจากคำสั่ง แต่เกิดจากการบ่มเพาะวัฒนธรรมจากฐานรากเพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมายสูงสุดอย่างยั่งยืน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นที่มีบริบทคล้ายกัน เพื่อยกระดับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารมีประสิทธิภาพต่อไป



สรุป

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีการปฏิบัติด้านวิสัยทัศน์สูงสุด รองลงมาคือด้านจินตนาการ และด้าน ความยืดหยุ่นมีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความพึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมา คือ ด้านการแก้ปัญหา และด้านวิสัยทัศน์ มีระดับความพึงประสงค์ที่น้อยที่สุด ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมา คือ ด้านความยืดหยุ่น และด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ จากข้อมูลสะท้อนให้ เห็นว่า แมื่อด้านวิสัยทัศน์จะมีการปฏิบัติที่โดดเด่นในปัจจุบัน แต่กลับเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ในทางตรงกันข้าม สถานศึกษาควรเร่งเสริมสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นความ จำเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคลากรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ที่มีช่องว่างในการดำเนินงานมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน ด้านที่มีการปฏิบัติที่น้อยที่สุดคือ ด้านความยืดหยุ่น ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา มีความเป็นกันเอง ให้ความอิสระผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ เปิดโอกาสและรับฟัง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้ครูมีความยืดหยุ่นในการคิดและการทำงาน

2) ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ด้านที่มีระดับที่พึงประสงค์เฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้าน ความไว้วางใจ ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นนักสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ เอาใจใส่ ดูแลครู และบุคลากรใน สถานศึกษาอย่างเท่าเทียม สร้างความเชื่อใจที่ดีเยี่ยม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในสถานศึกษาอย่าง เป็นกัลยาณมิตร ไว้วางใจถึงความสามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล

3) ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็น ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้าน ความไว้วางใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินที่ได้มาใช้เป็นแนวทางการบริหารงานและ สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และเปิดพื้นที่ปลอดภัยในการสื่อสารเพื่อลดช่องว่าง ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน ด้านที่มีการปฏิบัติที่น้อยที่สุดคือ ด้านความยืดหยุ่น ควรมี การวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา



2) ควรศึกษาความต้องการจำเป็น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

เอกสารอ้างอิง

แก้วมณี ปัทมะ. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปิยะณัฐ หมิ่นวงศ์. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

วรรณิษา เพ็ญศรี. (2566). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดมหาสารคาม (ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

วีรศักดิ์ เปรมสังข์. (2564). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูดผดุงวิทย์” จังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยรังสิต.

สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สนธยา สมลิตุณ. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Ash, R. L., & Persall, M. (2000). The principal as chief learning officer: Developing teacher leaders. *NASSP Bulletin*, 84(616), 15–22.

Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9–10.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis (3rd ed.)*. New York, NY: Harper and Row.

