

ทักษะการคิดที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา Effective Thinking Skills of School Administrators

สงวน อินทร์รักษ์¹

Sa-ngaun Inrak¹

¹สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

ทักษะการคิดได้ชื่อว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ทักษะการคิดเป็นต้นทางของทักษะด้านคน ที่ต้องใช้ทั้งด้านความรู้ เทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ เพราะการคิดเป็นที่มาของการกระทำทุกอย่างในทุกขั้นตอนของการบริหาร และการทำงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ได้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างสำเร็จ และคนรอบข้างมีความสุขวิธีการการคิดแบบนักบริหารต้องคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ

การคิดอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารคือการเป็นนักคิดที่ดี ผู้บริหารต้องฝึกให้มีลักษณะของนักคิด มีวิธีคิดเชิงบวก คิดแบบทวิลักษณ์ คิดอย่างมีวิสัยทัศน์ และคิดเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการคิดอย่างเป็นระบบ รู้จักกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของผลงาน และการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามก็เป็นส่วนสำคัญยิ่ง หากผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะการคิดได้ครบ ก็จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จและยากที่จะเกิดผิดพลาดในการตัดสินใจ และการวินิจฉัยสั่งการในสิ่งต่าง ๆ

คำสำคัญ: ทักษะการคิด ประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

Thinking skills is the most important skill that allows school administrators to get success in school administration. Thinking skills is the basic skill of people which requires both knowledge and techniques to be useful in theoretical ways. The idea is all of the action at every stage of the administration and operation. The effective administrator will think more holistic form in creative thinking and lead the organization to be successful in the target and make people around to be happy. Administrators must think in new and different ways and outside the box toward success.

The effective thinking of administrators are good to be thinker. Administrators need to train to be thinker, positive thinking, dichotomous thinking, having vision in thinking, strategic thinking and also systematic thinking. Administrators should have strategic plan to complete all works and motivate subordinates to all importance things. If administrators can fully develop all thinking skills. They will manage educational institution successfully. And, it's difficult to make an error in judgment and decision in all things.

Keywords: thinking skills, effective, school administrators

บทนำ

เมื่อกล่าวคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” มีความสำคัญมากกับการเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดของโรงเรียนหรือองค์กร ผู้บริหารมักเป็นกลุ่มคนหรือคนที่มีหน้าที่มอบหมายงาน สั่งการให้คุณให้โทษ อีกทั้งต้องมีหน้าที่ควบคุมดูแลงานให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีทักษะมีศิลปะ ในการทำงาน เนื่องจากภาระหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมาย เช่น ต้องดูแลการทำงานของครู ต้องคอยแนะนำอบรมครู นักเรียน บางครั้งก็ต้องว่ากล่าว ตักเตือน หรือลงโทษครู เป็นต้น สำหรับทักษะในการบริหารงานโรงเรียนนั้น ผู้บริหารพึงมีความเก่งใน 4 เรื่อง คือ เก่งงานบริหารหรือวิชาการ เก่งคน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต (สุทธิชัย ปัญญโรจน์, 2554)

การเก่งคิดงานของผู้บริหารจำเป็นอย่างมากจะต้องใช้ความคิดโดยเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษา ยิ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้ความคิดที่มากยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหารจะคิดถึงเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ชื่อเสียงของโรงเรียน และความเป็นโรงเรียนที่ได้คุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารจะต้องคิดเรื่องของการพัฒนางานอยู่เสมอ ผู้บริหารที่ดีเมื่อเกิดปัญหาจะต้องใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ และต้องใช้ความคิดในการพัฒนาการศึกษาอยู่เสมอ

เพราะการคิดเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสมองอันเนื่องมาจากการใช้สัญลักษณ์ แทนสิ่งของ เหตุการณ์หรือ สถานการณ์ ต่าง ๆ (Hilgard & Bower, 1966) ซึ่งสอดคล้องกับ Bruno (1983) และ Matlin (1992) กล่าวว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองที่ใช้สัญลักษณ์จินตภาพ ความคิดเห็น และความคิด รวบรวม แทนประสบการณ์ในอดีตความเป็นไปได้ในอนาคต และความเป็นจริงที่ปรากฏ การคิดจึงทำให้คนเรา มีกระบวนการทางสมองในระดับสูง โดยที่บุคคลนำข้อมูลข่าวสาร

ต่าง ๆ เก็บไว้เป็นระบบ การคิดเป็นการจัดรูปแบบของข้อมูลข่าวสารใหม่กับข้อมูลเก่า ผลจากการจัดสามารถแสดงออกมามากกว่าให้ผู้อื่นรับรู้ได้

ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการคิดเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสมองที่ใช้สัญลักษณ์หรือภาพแทนสิ่งของ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีการจัดระบบความรู้ ข้อมูล ข่าวสารซึ่งเป็นประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่หรือสิ่งเร้าใหม่ ที่ไปได้ ทั้งใน รูปแบบ ธรรมดาและ สลับซับซ้อน ผลจากการจัดระบบสามารถ แสดงออกได้หลายลักษณะ เช่น การให้เหตุผลการแก้ปัญหาต่าง ๆ การทำงานทุกอย่างสิ่งๆ ที่ผู้บริหารต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ปัญหาหรือการเผชิญปัญหาที่ต้องใช้ความคิดในการตัดสินใจ การคิดหรือความคิดจะต้องคิดแบบมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยมุมมองที่ละเอียดรอบคอบ อยู่บนหลักการการพัฒนาระบบการคิด (พานีสีตกะสิน, 2555)

ความคิดสำคัญกับผู้บริหารอย่างไร

ความสามารถในการคิดเป็นลักษณะพิเศษของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์สามารถพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวได้ ด้วยกระบวนการคิด กระบวนการคิดจึงเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวคนทุกคนและสามารถส่งเสริมพัฒนาได้ คนเราจะคิดเพื่อแก้ปัญหา สร้างความสุขให้แก่ตนเอง และปกป้องตัวเราให้พ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความคิดจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารอย่างมากที่จะต้องคิดตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544) พอแยกประเด็นความสำคัญของการคิดได้ดังนี้

1. การคิดกำหนดความเป็นตัวเรา
“การคิด” เป็นตัวกำหนดสิ่งที่เรารู้ ความรู้ที่เราได้จากความคิดนั้นจะเป็นตัวกำหนดความเป็นตัวเรา ว่าเราคิดอย่างไร รู้อะไร ซึ่งจะทำให้ เราแสดงออก ทั้งการพูดและการกระทำ

โดยการถ่ายทอดการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ จึงขอเรียกกระบวนการนี้ว่า “กระบวนการแสดงออกของมนุษย์”

2. การคิดเป็นพื้นฐานของสติปัญญาและความเข้าใจ

คนจะเริ่มคิดและหาคำตอบได้ดียิ่งขึ้น หากเราได้ใช้เวลาคิดทบทวนและไตร่ตรองเกี่ยวกับเรื่องนั้นก่อนตัดสินใจ นักแต่งโคลงชาวเอเธนส์ กล่าวว่า “การคิดครั้งที่สองนับเป็นความฉลาดที่สุด” เปรียบได้กับการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ทำบางสิ่งซ้ำ ๆ กันเป็นระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ได้มีโอกาสใคร่ครวญ พิจารณาสິงนั้นชัดเจนขึ้น ความคิดก็เช่นกัน ถ้าได้ทำมากและบ่อยยิ่งขึ้น จะทำให้ได้ ผลลัพธ์ดีขึ้นได้ ความคิดจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงสิ่งเดิมที่มีอยู่และหากได้ทำหลายสิ่งหลายอย่างพร้อมกันไป จะเกิดความคิดที่หลากหลาย มากมายได้ ทั้งยังสามารถนำความคิดเหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันจนเกิดความคิดใหม่ได้อีก

3. การคิดเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่าในแต่ละวันมีความคิดมากกว่า 10,000 ความคิดที่ไหลเข้ามาในสมองของคนเรา นั้นแสดงว่าในแต่ละปี จะมีกว่า 3,500,000 ความคิดเลยทีเดียว เนื่องจากความคิดมากมายที่กระทบเข้ามาในสมองของเราเอง จึงเป็นเหตุให้เราต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น โดยปกติในแต่ละวัน เราต้องตัดสินใจเรื่องเล็กเรื่องใหญ่เป็นร้อยเรื่องพันเรื่อง ในบางเรื่องเราตัดสินใจได้โดยอัตโนมัติ เพราะเราตัดสินใจเรื่องนั้นเป็นปกตินิสัยคนเกิดความเคยชิน หรือการที่เราต้องคิดใคร่ครวญให้รอบคอบ ในเรื่องที่เพิ่งเกิดขึ้นในชีวิต ปัญหาใหม่ ๆ จะช่วยให้เราเกิดความสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะสามารถตัดสินใจได้ดีหรือไม่นั้น จะอาศัยความคิด

ของตนเองฝ่ายเดียวย่อมไม่เพียงพอ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลและทางเลือกที่หลากหลายมากกว่าหนึ่งทางเลือก โดยอาศัยข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ การระดมความคิด การเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ โดยเอาปัจจัยเหล่านี้มาใช้เป็นองค์ประกอบของการคิดก่อนตัดสินใจ เพื่อพิจารณาว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด

4. การคิดนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ

เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการในการประสบความสำเร็จ คนเราจึงไม่พึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ และจะพยายามต่อสู้ให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการเสมอ โดยเริ่มต้นจาก “การคิด” และการคิดนี่เองที่สร้างพลังการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ให้แตกต่างจากอดีต

“โลกไม่ได้เปลี่ยนด้วยกำลังหรืออำนาจ แต่โลกเปลี่ยนด้วยนักคิด” (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544)

5. การคิดสร้างความสามารถในการแข่งขันในสังคมแห่งการเรียนรู้

สังคมแห่งความรู้มีการแข่งขันที่รุนแรงของการแข่งขันทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับสถาบัน/องค์กร เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงทุกส่วนของโลกเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดสภาพการขยายตัวของขอบเขตการแข่งขัน จากระดับระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน สู่ระดับประเทศและภูมิภาค จนถึงระดับโลกในที่สุด การที่ผู้คนในสังคมมีระดับการศึกษาและความรู้เพิ่มจำนวนมากขึ้น เป็นผลให้เกิดการเพิ่มจำนวนของคู่แข่งที่เป็นผู้มีความรู้ผ่านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาที่สามารถแข่งขันกับ

สังคมปัจจุบันได้ โดยใช้สื่อสารสนเทศสมัยใหม่ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

“ความคิดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการสร้างความสามารถในการแข่งขันบนโลกปัจจุบันที่กำลังก้าวสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคความรู้ และจะเป็นยุคปัญญาในที่สุด”

ทักษะการคิดกับผู้บริหาร

1. ทักษะการคิดสำคัญต่อผู้บริหาร

“ผู้บริหาร” กับ “ทักษะการคิด” เกี่ยวเนื่องกันอย่างน่าสนใจ ทักษะการคิดได้ชื่อว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ช่วยให้คนได้รับความสำเร็จในชีวิต เพราะทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้ (Technical Skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็นต้นทางของทักษะด้านคน (Human Skill) ถ้าผู้บริหาร มีทักษะการคิดไปในแนวทางใด การพูดและการกระทำก็จะเป็นไปในแนวนั้น ถ้าการคิดเป็นไปในทางลบ เขาก็จะพูดและตัดสินใจทำอะไรไปในทางลบและบั่นทอน ถ้าคิดไปในทางบวก เขาก็จะพูดและตัดสินใจทำอะไรไปในทางบวกและสร้างสรรค์ให้เกิด สิ่งดีงามให้แก่บริษัทและประเทศชาติ ทักษะการคิด จึงสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก

2. ทักษะการคิดช่วยสร้างผู้บริหารให้เป็นผู้นำ

ผู้บริหารกับผู้นำ มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารคือตำแหน่งหน้าที่ แต่ผู้นำ คือคุณสมบัติและความสามารถของคน ผู้บริหารบางคนมีความเป็นผู้นำอยู่ด้วย ขณะที่ผู้บริหารบางคนมีความเป็นผู้นำอยู่เล็กน้อย บางคนไม่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่มีความเป็นผู้นำและสามารถนำพาผู้คนให้คิดและทำผลงานสำเร็จได้อย่างมีความสุข ถ้าผู้บริหารคนใดมีความเป็นผู้นำอยู่ด้วย ก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่คนรอบข้างและ

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและความสบายใจที่ได้ทำงานร่วมด้วย

การเป็นผู้นำมีความสำคัญมากต่อการเป็นผู้บริหาร คนที่มีตำแหน่งบริหารแต่ยังไม่มีทักษะการเป็นผู้นำนั้นมืออยู่ข้าง สมัยนี้ความเป็นผู้นำสามารถเรียนและฝึกฝนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีผู้บริหารระดับสูงในหลายองค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองเห็นทะลุปรุโปร่งว่า การที่จะฝึกความเป็นผู้นำให้ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรนั้น แก่นแท้ที่เป็นหัวใจสำคัญที่ควรเริ่มต้นก่อน คือการฝึกให้ผู้บริหารสามารถคิดอย่างเป็นระบบและคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ (Creative Conceptual Thinking) ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ เพราะการคิดเป็นที่มาของการกระทำทุกอย่างในทุกขั้นตอนของการบริหาร การทำงาน และ การดำเนินชีวิตส่วนตัว

3. ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ได้

การคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ (Creative Conceptual Thinking) ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเขาจะมีทักษะการคิดที่ดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ คนทุกคนสามารถเรียนรู้ และฝึกฝนที่จะคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงจะสามารถคิดแบบองค์รวมคนเดียวก็ได้ และสามารถเป็นผู้นำให้คนอื่น ๆ คิดแบบองค์รวมด้วยกันในการประชุมได้ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนี้จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างสำเร็จและคนรอบข้างมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับเขา

4. คุณสมบัติของผู้บริหารที่คิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ได้ (รัตมี ฉันทธร, 2558)

4.1 โฟกัสถูกจุด “ผู้บริหาร” รู้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ต้องการอะไร จึงไม่เสียเวลากับเรื่องที่ไม่ใช่ประเด็น สนใจแก่น ไม่ใช่เปลือก เขาจะคิด

อะไรอยู่ ทำอะไรอยู่ก็ตาม มักไม่หลงประเด็น งานจึงสำเร็จได้ในเวลาอันสั้น

4.2 มองออก จับแก่นได้ “ผู้บริหาร” มีความพยายามที่จะสรุปเรื่องราวที่ตัวเองได้รู้ด้วยตนเอง ว่า แก่นแท้คืออะไร โดยไม่ต้องรอให้มีคนมาสรุปให้ ตนจึงจะรู้ นำสิ่งที่ได้รู้ไปคิดเองได้ว่าเจตนาารมณ์ของเรื่องราวเหล่านั้นคืออะไร สามารถเชื่อมโยงได้ว่าตนน่าจะนำสิ่งที่รู้ไปใช้ประโยชน์ในงานและในชีวิตประจำวันได้อย่างไรบ้าง

4.3 มองกว้าง มองครบ และมองภาพใหญ่ได้ “ผู้บริหาร” สามารถคิดแบบองค์รวมได้เหมือนคนที่สามารถปีนขึ้นไปบนยอดเขาได้แล้ว มองลงมาด้านล่าง จึงสามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้ครบ และเห็นสิ่งที่คนที่ยืนอยู่ด้านล่างมองไม่เห็น เมื่อมองกว้างได้ ใจของเขาจะพลอยกว้างขึ้นด้วย เวลาเขาคิดกว้างแล้วคนบางคนมองไม่ออกและแสดงปฏิกิริยาได้แย่งและไม่พอใจ เขาจึงเข้าใจและไม่โกรธเพราะรู้ว่าเห็นภาพต่างกัน

4.4 เปิดใจ เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้ใจของ “ผู้บริหาร” มีความพร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ ตั้งใจอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น พร้อมปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ ๆ จึงปรับตัวได้ง่าย เรียนรู้ได้ง่าย เข้ากับคนอื่น ๆ ได้ง่าย ไม่มีข้อจำกัดในชีวิตมาก

4.5 อดทนต่อสิ่งคลุมเครือสิ่งที่ไม่รู้ มักเป็นสิ่งที่น่ากลัวสำหรับคนส่วนใหญ่ “ผู้บริหาร” จะสามารถอดทนต่อสิ่งที่ไม่รู้ซึ่งเป็นสิ่งที่คลุมเครือไม่ชัดเจน ได้มากกว่าคนทั่ว ๆ ไป จะต้องกล้าอดทนและเดินหน้าลงมือทำเพื่อให้รู้ เมื่อรู้แล้วก็ไม่มีอะไรน่ากลัว

4.6 กล้าคิดกล้าทำเรื่องจริงของตนเอง “ผู้บริหาร” จะสนุกกับการกล้าคิดกล้าทดลองทำเรื่องจริงเหตุการณ์จริงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรของตนเอง ผู้บริหารจึงเป็นผู้สร้างกรณีตัวอย่าง ส่วน “ผู้ตาม” สนุกกับการศึกษาวิเคราะห์

วิจารณ์กรณีตัวอย่างของผู้อื่น แต่ไม่กล้าลงมือทำกรณีของตนเอง

4.7 เล่นบทบาทได้ถูกสถานการณ์ และ ถูกกาลเทศะ “ผู้บริหาร” ที่แท้สามารถนำเป็นและตามเป็น เพราะจะต้องแยกแยะออกชัดเจนว่าสถานการณ์ใดควรนำ และสถานการณ์ใดควรเปิดทางให้คนอื่นนำสามารถเล่นบทบาทได้ถูกต้องกลมกลืนกับกาลเทศะ เช่น ถ้ากำลังเล่นบทบาทของผู้นิเทศการสอนที่กำลังนิเทศการสอนของครู ก็ต้องมีเทคนิคการสอนที่น่าสนใจ และนิเทศที่ตรงประเด็นและเพื่อพัฒนา แต่ถ้ากำลังเข้าอบรมระบบสารสนเทศซึ่งตนทำไม่เป็น ก็ยอมเป็นผู้เรียนที่ทำตามครูสอนตามขั้นตอนที่ครูกำหนด ผู้บริหารจะรู้กาลเทศะมากพอที่จะไม่ลับสนในบทบาทจนคิดวิจารณ์การสอนของครูที่สอนระบบสารสนเทศว่าไม่เหมาะสมไม่ควรอย่างไรทั้งที่ตนไม่รู้เรื่องนั้น

4.8 คิดเป็น ผู้บริหารชอบคิดหาคำตอบให้กับคำถาม มากกว่าชอบตั้งคำถามเพื่อให้คนอื่นหาคำตอบให้เพราะผู้เป็นคนที่คิดเป็นผู้นำจึงเป็นคนตอบเก่ง ส่วนผู้ตามเป็นคนถามเก่งแต่ไม่เคยคิดหาคำตอบ

ลักษณะและวิธีการการคิดแบบนักบริหาร

1. ลักษณะของผู้เป็น “นักคิด”

คือการเป็นนักคิดที่ดี ผู้บริหารควรพัฒนานิสัยการคิดเพื่อให้มีลักษณะของผู้เป็นนักคิด (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544) เช่น

1.1 มีคำถามหรือข้อสงสัยต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ไม่เชื่อหรือคล้อยตามสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างง่าย ๆ

1.2 รักความรู้ ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ มีลักษณะเป็นนักเรียนตลอดชีวิต

1.3 นิยมใช้เหตุผล มากกว่าชอบตัดสินใจโดยอารมณ์ ความรู้สึก

1.4 เป็นผู้มองปัญหามากกว่าจม
อยู่ในปัญหา มองข้ามความหวาดกลัวต่อสถานการณ์
แต่มีสติสัมปชัญญะในการแก้ไขปัญหา

1.5 รวบรวมข้อมูลและคิดอย่างเป็นระบบ
ก่อนพิจารณาตัดสินใจ

1.6 ค้นความจริงเชิงมโนทัศน์
มีกรอบความคิดที่ชัดเจนในเรื่องที่จะคิด

1.7 ประเมินประสิทธิภาพทางความคิด
ไม่มีการจำกัดในความคิดจากกรอบประเพณี
อำนาจที่ทำให้ต้องเชื่อตามอย่างไม่มีเหตุผล

1.8 มีความกล้าที่จะคิดแตกต่าง
แต่รอบคอบในการพิจารณาความคิดนั้น

1.9 ซื่อสัตย์ต่อความจริง ยึดหลัก
จริงคือจริง เท็จคือเท็จ

1.10 มีหัวใจที่เปิดกว้าง ไม่ยึดมั่น
ว่าสิ่งที่ตนเองคิดนั้นถูกเสมอไป

1.11 แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย

1.12 ทำทนายตัวเองให้คิดเชื่อมโยง
ในสิ่งที่คิดว่าจะเป็นไปได้

2. ลักษณะการคิดของผู้บริหาร คือ
คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง และ มุ่งความสำเร็จ
(สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

2.1 คิดกว้าง มีลักษณะคือ คิดอย่าง
ผู้ประกอบการคิดใหญ่ ไม่คิดเล็กคิดหลายมิติ
ไม่ยึดติดกรอบความคิดเก่า

2.2 มองไกล มีลักษณะคือ จินตนาการ
ภาพอนาคตขององค์กร พยากรณ์สภาพแวดล้อม
ในอนาคต เพื่อพิจารณาโอกาสและความเสี่ยง

2.3 ใฝ่สูงมีลักษณะคือ คิดพัฒนา
สร้างสรรค์ เพื่อสร้างวันนี้ให้ดีกว่าวันวานคิดสร้างสรรค์
สิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมตั้งมาตรฐานการดำเนินงาน
ไว้สูง

2.4 มุ่งความสำเร็จ มีลักษณะ คือ
ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่กำหนดมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

3. วิธีการคิดแบบนักบริหาร

3.1 คิดเชิงบวก คือ วิธีคิดที่มีลักษณะ
ดังต่อไปนี้ มีทัศนคติสามารถมองเห็นความเป็นไปได้
(Can-do attitude) มองปัญหาให้เป็นโอกาสทำ
ความยากลำบากให้เป็นบันไดของความสำเร็จ

3.2 คิดมองภาพรวมการดำเนินงาน
มากกว่าคิดมองแบบแยกส่วนได้แก่ มองเห็น
ภาพรวมการดำเนินงานตลอดทั้งปีมองเห็นแนว
ทางการขับเคลื่อนของโครงการตั้งแต่ต้นจนจบไม่
มองเรื่องยิบย่อย แต่มองภาพความเชื่อมโยงและ
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ในภาพรวม

3.3 คิดแบบทวิลักษณ์ ได้แก่ คิดมอง
เรื่องใดเรื่องหนึ่งในหลาย ๆ มิติ มองทั้งในแง่บวก
และแง่ลบ ไม่มองมุมเดียว โดยเฉพาะในเรื่องที่ต้อง
แก้ปัญหาและตัดสินใจ

3.4 คิดเชิงกลยุทธ์ ด้วยการตอบ
คำถามว่า

Where are we now?

What do we want to be?

How do we get there?

How do we measure progress?

3.5 คิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คือคิดให้
ไกล ไปให้ถึง ดำเนินถึงความเป็นไปได้ (มองเห็น
วิธีการและความเป็นไปได้ในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้)

3.6 คิดบนฐานข้อมูลเชิงวิเคราะห์
มากกว่าใช้สามัญสำนึก (Common Sense) ได้แก่
คิดเรื่องอะไรต้อง ใช้ฐานข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ
ประกอบ การคิด (ไม่คิดคาดเดาเอาเอง)

3.7 คิดแบบ End Mean คือ กำหนด
เป้าหมายที่ชัดเจนก่อนพิจารณาวิธีการ

3.8 มีความเชื่อว่าหลายหัวดีกว่า
หัวเดียว (สร้างการมีส่วนร่วม) รู้จักระดมความคิด
ที่หลากหลายเพื่อวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน เอาประเด็น
การมองทั้งหมดมาดูร่วมกัน สร้างบรรยากาศ

ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างการมองเห็นปัญหาให้ตรงกัน นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

3.9 รู้จักใช้ความคิดนอกกรอบ (Think out of the box) ให้หลุดพ้นจากกรอบความคิดเดิม กระบวนทัศน์เดิม

3.10 รู้จักกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของผลงาน เพื่อป้องกันความสำเร็จที่เราต้องผลักดันไปให้ถึง เน้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลมากที่สุด (สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย, 2552)

4. วิธีคิด 10 มิติของผู้บริหาร

ที่ผ่านมามีการศึกษาของไทยมีปัญหาหลากหลาย การพัฒนาคุณภาพศึกษาเป็นไปด้วยความยากลำบาก ปัญหาสำคัญเกิดเนื่องมาจากขาดการ “คิดเป็น” จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้รู้จัก “วิธีคิด” ที่ถูกต้องเมื่อข้อมูลเข้ามาปะทะเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในทุก ๆ สถานการณ์ เพื่อให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนเองของตนเองได้อย่างมีคุณภาพและเกิดทักษะ สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยการคิดให้ครบ 10 มิติ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544) คือ

4.1 ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ หมายถึง ความตั้งใจที่จะพิจารณาตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยการไม่เห็นคล้อยตามข้อเสนออย่างง่าย ๆ แต่ตั้งคำถามที่ท้าทาย หรือโต้แย้งสมมติฐาน และข้อสมมติที่อยู่เบื้องหลัง และพยายามเปิดแนวทางความคิดออกสู่ทางต่าง ๆ ที่แตกต่างจากข้อเสนอแนะ เพื่อให้สามารถได้คำตอบที่สมเหตุสมผลมากกว่าข้อเสนอเดิม

การคิดวิพากษ์ เป็นกระบวนการคิดที่มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบที่จริงและความจริง การเปลี่ยนแปลงใหม่เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่า ถูกต้องเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและบริบทแวดล้อมมากกว่า ที่สำคัญคือ เกิดผลดีแก่ชีวิตและ

สังคมส่วนรวมมากกว่า เพราะหากปราศจากความคิดเชิงวิพากษ์ เรามักจะคิดว่าสิ่งที่ปฏิบัติกัน คำสั่ง แนวคิดที่ปฏิบัติอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง การตัดสินสิ่งใด ๆ จะไม่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองทางความคิดเชิงโต้แย้ง ซึ่งอาจทำให้เราตัดสินใจผิดและส่งผลร้ายได้ในที่สุด

4.2 ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงวิเคราะห์ เปรียบเหมือน การเห็นผลลัพธ์ของบางสิ่งแล้ว ไม่ด่วนสรุปทันทีว่าเกิดจากสาเหตุใด มีองค์ประกอบใด ความเป็นมาอย่างไร แต่พยายามหาข้อเท็จจริงที่ถูกต้องเสียก่อน ว่าผลลัพธ์ที่เราเห็นนั้น เกิดจากสาเหตุที่แท้จริงคืออะไร โดยมาจากสมมติฐานที่ว่า ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นมานั้น ย่อมมีที่มาที่ไป ย่อมมีเหตุ มีผลและมีองค์ประกอบย่อย ๆ ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือตรงกันข้ามกับสิ่งที่ปรากฏภายนอก ทำให้เราเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างกระจ่างก่อนที่จะเชื่อหรือสรุปสิ่งนั้น

4.3 ความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการดึงองค์ประกอบต่าง ๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้สิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การคิดเชิงสังเคราะห์จะช่วยให้เราต้องคิดสิ่งต่าง ๆ เหมือนกับว่า สิ่งนั้นไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเลย แต่สามารถนำสิ่งที่คนอื่นคิดหรือได้ปฏิบัติมาแล้วใช้ประโยชน์ได้ โดยดูจากเรื่องเดียวกันในหลาย ๆ ที่ หลาย ๆ แห่ง ทั้งที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงและที่เกี่ยวข้องกันโดยทางอ้อม เอามาผสมผสานกันเป็นทางออกของปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คนที่คิดเชิงสังเคราะห์เป็นและสังเคราะห์ได้เร็วกว่า ย่อมได้เปรียบกว่าคนที่สังเคราะห์ไม่ได้เพราะสามารถ

ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่สังเคราะห์เพื่อตอบสนอง
วัตถุประสงค์ได้มากกว่า

4.4 ความสามารถในการคิดเปรียบเทียบ
หมายถึง การพิจารณาเทียบเคียงความเหมือน
และ/หรือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งนั้นกับสิ่งอื่น ๆ
เพื่อให้เกิดความเข้าใจสามารถอธิบายเรื่องนั้นได้
อย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการคิด การแก้ปัญหา
หรือการหา ทางเลือกเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การคิดเชิงเปรียบเทียบเป็นมิติหนึ่ง
ในลิบบมิติ เป็นการคิดที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการคิด
ที่ก่อให้เกิดประโยชน์มาก การคิดเชิงเปรียบเทียบ
ในลักษณะวิเคราะห์ข้อมูล จะช่วยลดข้อผิดพลาด
ของการอ้างเหตุผลและทำให้การตัดสินใจเลือก
ถูกต้องมากขึ้น การคิดเชิงเปรียบเทียบในลักษณะ
อุปมา จะทำให้เรื่องยากและซับซ้อนเข้าใจได้ง่าย
ขึ้น ส่วนการคิดเชิงเปรียบเทียบ เพื่อการแก้ปัญหา
จะช่วย จุดประกายความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
ซึ่งหากเราขาดความสามารถในการคิดมิตินั้นไป
จะทำให้การคิดของเราในเรื่องต่าง ๆ ผิดพลาดได้ง่าย

4.5 ความสามารถในการคิดเชิง
มโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการประสาน
ข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้
อย่างไม่ขัดแย้ง แล้วนำมาสร้างเป็นความคิดรวบ
ยอด หรือกรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น

การที่เราจำเป็นต้องเรียนรู้การคิด
เชิงมโนทัศน์นั้นเนื่องมาจากกรอบความคิดในแต่ละ
เรื่องของเราจำกัดด้วยประสบการณ์ ความรู้และ
บริบทสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ไม่เพียงพอต่อการ
นำไปตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่าง
เข้าใจ อีกทั้งมโนทัศน์ที่เรามีนั้น อาจจะไม่ถูกต้อง
ไม่สมเหตุผลผล หรือมีความขัดแย้งกันเอง ส่งผล
ให้เราวิจฉัย ตัดสิน หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง
ผิดพลาด ดังนั้นการเรียนรู้วิธีคิดเชิงมโนทัศน์จะ
ช่วยให้เราไม่ตัดสินหรือตีความสิ่งใดอย่างไม่
รอบคอบและจะช่วยให้เราสร้างเลนส์ในการมอง

โลกในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างคมชัด เพราะเรามีความคิด
และเหตุผลเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ อย่างคมชัดนั่นเอง

4.6 ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์
หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไป จาก
กรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคย
มีมาก่อนการค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่
เกิดขึ้น

การคิดเชิงสร้างสรรค์เปรียบเสมือน
การฝ่าวงล้อมจากสิ่งเก่า ๆ หรือการกล้าแหวก
มานประเพณีทางความคิดที่ยึดถือปฏิบัติอยู่สู่สิ่ง
ใหม่ที่ดีและเหมาะสมกว่า ซึ่งหากเราเรียนรู้วิธีการ
คิดอย่างสร้างสรรค์และกล้าที่จะใช้ประโยชน์
จากมัน เราจะพบว่าความคิดสร้างสรรค์ได้นำไปสู่
การพัฒนาใหม่ทั้งการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
การพัฒนางานและการพัฒนาสังคมที่เป็นอยู่ไม่
หลงติดอยู่กับความมั่งงาย ความเชื่อและการทำ
เลียนแบบผู้อื่นอย่างขาดความเข้าใจซึ่งมักจะ
นำไปสู่ความด้อยพัฒนาในที่สุด

4.7 ความสามารถในการคิดเชิง
ประยุกต์ หมายถึง ความสามารถในการนำสิ่งที่มี
อยู่เดิมมาปรับใช้ประโยชน์ในบริบทใหม่ได้อย่าง
เหมาะสม โดยยังคงหลักการของสิ่งเดิมไว้

การคิดเชิงประยุกต์จะช่วยเพิ่ม
ประสิทธิภาพการใช้งานของสิ่งที่มีอยู่เดิมในบริบท
ใหม่ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งช่วยให้เราหลุดพ้น
จากการเป็นทาสของประสบการณ์ ทาสของการ
ดำเนินชีวิตตามความเคยชิน แต่ปรับตัวให้
เหมาะสม เข้ากับยุคสมัยและสถานการณ์ที่บริบท
แวดล้อมเปลี่ยนไป

4.8 ความสามารถในการคิดเชิงกล
ยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนด
แนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไข ข้อจำกัดต่าง ๆ
เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดที่จะ
นำเราไปสู่ชัยชนะตามเป้าหมายที่ต้องการโดยวิธี

เตรียมความพร้อมเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เริ่มด้วยการคิดวางแผนเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน/จุดแข็ง ของตนเอง และฝ่ายตรงข้าม การประเมินความได้เปรียบ/เสียเปรียบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด ตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางตรงกันข้าม หากเราไม่รู้วิธีคิดเชิงกลยุทธ์ เราย่อมตกเป็นเหยื่อและพ่ายแพ้ต่อผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการวางกลยุทธ์มากกว่าอย่างง่ายดาย

4.9 ความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบายหรือให้เหตุผลสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดบนฐานความเข้าใจในสังขธรรมที่ว่า สิ่งต่าง ๆ นั้น ไม่ได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งใด แต่เชื่อมโยงกับสิ่งต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งสิ่งอย่างเป็นเหตุผลสัมพันธ์กันทั้งเหตุผลที่เชื่อมกันโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้นในการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งจึงจำเป็นต้องมององค์ประกอบแวดล้อมให้รอบด้าน การคิดเชิงบูรณาการจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เรามองเรื่อง ๆ เดียวได้อย่างครบถ้วนทุกมุม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้อย่างมีเหตุผล ทำให้เรามองเห็นภาพทั้งภาพ เข้าใจบริบททั้งหมด ไม่ตกหล่นในประเด็นสำคัญ ๆ เมื่อเห็นการเชื่อมโยงทั้งหมด จึงทำให้เกิดความเข้าใจและตัดสินใจ ไม่ผิดพลาด

4.10 ความสามารถในการคิดเชิงอนาคต หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

การคิดเชิงอนาคตจะช่วยให้เข้าใจภาพปัจจุบันและคาดการณ์ภาพอนาคตได้ ช่วยให้เราขยายขอบเขตการมองชีวิตให้กว้างออกไปจาก

กรอบที่เคยมองแต่เพียงชีวิตประจำวันหรือความเคยชินตามปกติโดยมองออกไปว่าสังคมรอบ ๆ ตัวเรามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้าง วิเคราะห์ว่าสิ่งเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อเราอย่างไรทั้งทางตรงและทางอ้อมหากเรารู้ว่าแต่ละสิ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร เราก็จะสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมีผลกระทบต่อกันในอนาคตอย่างไร และจะต้องเตรียมพร้อมในการรับมืออย่างไร

หากผู้บริหารทุกคนรู้จักวิธีคิดและสามารถพัฒนาทักษะการคิดได้ครบ 10 มิติ จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จและยากที่ผิดพลาดในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการในสิ่งต่าง ๆ เพราะไม่หลงเชื่อสิ่งใดอย่างง่าย ๆ แต่จะคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการสร้างสรรค์ มีกลยุทธ์ การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ อีกทั้งสามารถเตรียมความพร้อมให้กับอนาคตที่จะมาถึงได้อย่างรอบคอบ

5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ เป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับเรื่อง ๆ หนึ่งอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นลำดับขั้น และอย่างครบถ้วน โดยใช้วิธีคิด 10 มิติในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ของการคิดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งการคิดเชิงระบบนี้ต้องเป็นการมองในลักษณะเป็นองค์รวมที่จะต้องจัดเตรียม วางแผนคิดทางออก หาทางเลือกได้อย่างดี ซึ่ง การกระทำสิ่งนี้ได้ต้องใช้การคิดหลายลักษณะประกอบร่วมกัน เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นั่นคือ จำเป็นต้องนำการคิด 10 มิติมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

ตัวอย่างการคิดเชิงระบบในระดับองค์กร เช่น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด แต่มีอุปสรรคมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการไม่ให้ความร่วมมือของทีมงาน งบประมาณที่จำกัด

ความยุ่งยากในขั้นตอนการประสานงาน ฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น การแก้ปัญหาจำเป็นต้องคิดอย่างเป็นระบบ

เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามว่า “ปัญหาที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง” เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

จากนั้นวิพากษ์เพื่อตรวจสอบ “ปัญหาเหล่านี้เป็นเหตุให้งานล่าช้าจริงหรือ”

และคิดวิเคราะห์ปัญหา “ปัญหาเหล่านี้เกิดจากอะไร”

และคิดหาทางออกของปัญหาแต่ละปัญหาว่าจะทำอย่างไร เช่น

- วิเคราะห์ข้อมูล (คิดวิเคราะห์)
- หาทางเลือกใหม่ ๆ (คิดสร้างสรรค์)
- ทดลองดัดแปลง (คิดประยุกต์)
- เลียนแบบส่วนดี (คิดสังเคราะห์)
- ตั้งคำถามตลอดทางว่าสิ่งที่เรากำลัง

จะเป็นจริงได้หรือ (คิดวิพากษ์)

กระแสโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อองค์กร และบุคลากรของเราอย่างไร กระแสปฏิรูประบบจะทำให้องค์กรเปลี่ยนรูปแบบไปอย่างไร (คิดเชิงอนาคต)

กำหนดกรอบความคิดและทิศทางชัดเจน (คิดเชิงโมโนทัศน์)

คาดการณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต ปัญหาใดควรแก้ไขก่อน-หลังใช้วิธีใดเพื่อนำไปการเตรียมการวางแผนพัฒนาและแก้ปัญหาองค์กรต่อไป (คิดเชิงกลยุทธ์)

“การคิดเชิงระบบที่ดี” ที่จะสำเร็จและมีความสมบูรณ์ได้จำเป็นต้องใช้ “การคิดทั้ง 10 มิติ” เข้ามาเป็นองค์ประกอบพร้อมด้วย

การที่ผู้บริหารจะพัฒนาให้เป็นคน “คิดเป็น” ได้นั้น ต้องพัฒนาองค์ประกอบทั้งห้านี้ไปพร้อม ๆ กัน โดยที่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนนิสัยบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการคิด ต้องเรียนรู้

และฝึกทักษะการคิดทั้ง 10 มิติ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นไปอย่างสมดุลและเกิดผลลัพธ์ทางการคิดที่ก่อประโยชน์สูงสุด

แนวทางการนำความคิดสู่การบริหาร

การบริหารโรงเรียนจากความคิดที่เป็นแนวทางทำให้ผู้บริหารมีชีวิตอย่างมีความสุขในการทำงาน (Hilgard & Bower, 1966) มีแนวทางเป็นขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มต้นจากการคิดถึงอนาคต คนที่คิดเชิงบวกและมีความสุข เป็นคนที่ชอบคิดถึงพูด และมีมุมมองถึงอนาคตที่ชัดเจน และนำต้นตอในสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับเขามากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต

2. คิดถึงเป้าหมาย เมื่อได้ฝันและจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในอุดมคติ ให้เขียนเป้าหมายที่ชัดเจน และวางแผนที่จะลงมือทำได้ทุกวัน โดยรวบรวมความสนใจและพลังงานทั้งหมด และใช้เป้าหมายนำไปสู่อนาคต

3. คิดถึงสิ่งดีเลิศ ให้คำมั่นว่าตนเองจะทำทุกสิ่งอย่างดีเลิศ เพื่อที่จะเป็นส่วนหนึ่งของตนเองอย่างน้อยร้อยละ 10 ในหน่วยงานของตน โดยกำหนดกลุ่มงานหลัก (Key result areas) และตั้งมาตรฐานสำหรับการกระทำที่ดีเลิศในทุก ๆ ด้าน โดยทำงานในหน้าที่ตนเองทุกวันและไม่มีวันหยุดที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

4. คิดหาแนวทางแก้ปัญหา โดยคิดวิธีแก้ปัญหาคิดถึงสิ่งที่ต้องทำ แทนที่จะคิดถึงคนที่ต้องถูกตำหนิ และหาวิธีคิดในการปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและผู้ร่วมงานรอบ ๆ ให้ถึงเป้าหมายว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข และเชื่อว่าทุกปัญหามีทางแก้ปัญหาได้

5. คิดถึงผลที่ได้รับ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีความสุขจะชอบคิดถึงผลที่ได้รับ โดยจะวางแผนล่วงหน้าในแต่ละวัน จากนั้นจะทำงานตามเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด การทำงานหนักและเป็นที่ยอมรับว่ามีผลงานมาก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน องค์การจะก้าวหน้าเร็วกว่า โดยอุทิศตนให้กับงานและโลกส่วนตัว การคิดถึงความก้าวหน้าผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงจะชอบคิดถึงความก้าวหน้าจะอ่านหนังสือ ฟังเทปเพื่อการศึกษา เข้าร่วมสัมมนาและอบรมในหลักสูตรเพิ่มเติมอยู่เสมอมีความตั้งใจที่จะเป็นบุคคลแถวหน้าในหน่วยงานของตน รู้ว่าอนาคตจะเป็นคนที่มีความสามารถและคนที่รู้มากกว่าเดิม รู้ว่ามีการแข่งขันและตนอยู่ในการแข่งขันนั้นด้วย มีความตั้งใจที่จะชนะ

6. คิดถึงการกระทำ ผู้ที่ประสบความสำเร็จชอบคิดถึงการกระทำ คิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขาทำได้ในตอนนั้น เพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายให้เร็วขึ้นและลงมือทำอย่างไม่ลดละ ทำงานในเวลาอันรวดเร็ว มีสำนักแห่งการเร่งรีบ ทำได้มากกว่าที่คนทั่วไปทำ ยิ่งทำได้มากขึ้น ก็ยิ่งเก่งขึ้น มีคุณค่ามากขึ้นและได้รับผลตอบแทนมากขึ้น ไม่มีขีดจำกัดสำหรับความเป็นไปได้ในความสำเร็จ

เมื่อผู้บริหารมีความคิดในการมองโลกในแง่ดีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ท่านจะต้องเลือกสิ่งทีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการคิดที่สร้างความมั่นใจในการบริหารงาน ดังภาษิตที่กล่าวว่า “ขั้นที่สูงอย่าแบกของหนัก” นั้น หมายถึง ต้องรู้จักเลือกสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและต้องคิดชอบไม่แบกสิ่งไร้สาระไม่เป็นแก่นสารเอาไปคิดวนเวียนอยู่ที่เดิม เมื่อคิดถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้แล้ว จะตั้งอยู่บนความไม่ประมาท

วิธีจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามความคิด

การคิดมากนับเป็นตัวปิดกั้นผู้บริหาร เมื่อคิดแล้วจะมีวิธีจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดของเรา ได้อย่างไรนั้น จิตรลดา สิงห์คำ (2555) ได้เสนอวิธีจูงใจผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามความคิดของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. อย่าโต้แย้ง หรือโต้เถียงโดยเด็ดขาดไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด ๆ ก็ตาม ถ้าไม่มีหน้าที่อย่าไปพิสูจน์ว่าผู้อื่นผิด หลังการโต้เถียง ต่างฝ่ายต่างเชื่อมั่นว่าตนถูกมากกว่าเดิม และจะรู้สึกเสียหน้า ถ้าต้องเปลี่ยนความคิดเห็น คนโดยทั่วไปจะไม่เปลี่ยนทัศนคติต่อเรื่องใด ๆ ถ้าเขาต้องเชื่อเพราะถูกบังคับให้เชื่อในเรื่องที่เขาไม่เห็นด้วยมาตั้งแต่แรกการโต้แย้งไม่สามารถเปลี่ยนใจมนุษย์ได้ มิตรภาพ/ความรู้สึกที่ดี จะไม่มีวันเกิดขึ้นหลังการโต้เถียง

2. เคารพความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้าม อย่าบอกว่าเค้าผิด ถ้าต้องการจะพิสูจน์ให้เห็นข้อเท็จจริงที่แตกต่างจากเขา อย่าบอกให้เขารู้ตัวล่วงหน้า เช่น อย่าพูด “เราจะพิสูจน์ให้คุณเห็นว่าสิ่งที่คุณพูดไม่ได้เรื่องหรือผิด” ควรพูด “เรื่องนี้เราคิดอย่างนี้ ซึ่งอาจจะผิดก็ได้” นักวิทยาศาสตร์จะไม่พยายามพิสูจน์สิ่งใด ๆ เพียงแต่หาข้อเท็จจริงมาเผยแพร่เท่านั้น ไม่มีมนุษย์คนใดชอบฟังความจริงที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาด หรือความล้มเหลวของเขา

3. ถ้าทำผิด ให้รีบรับผิดชอบที่โดยไม่มีข้อโต้แย้งและเตรียมใจ รับผิดชอบตัวเองอย่าแก้ตัว จะทำให้ลดแรงกดดันจากฝ่ายตรงข้ามได้มาก

4. เริ่มต้นสนทนาด้วยมิตรไมตรีที่ดี ถ้าเขายังโกรธเราอยู่ ไม่ว่าเราจะพูดอะไร เขาจะไม่เชื่อ ไม่ฟัง แสดงให้เขาเห็นว่า เรามีเจตนาที่ดีต่อเขา ต้องการช่วยเขาด้วยใจจริงปรึกษาหารือกันว่าทำไมเราจึงเห็นขัดแย้งกัน ประเด็นปัญหาคืออะไร

5. ทำให้ฝ่ายตรงข้ามยอมรับคำว่า “ใช่” “ถูก” ในทันทีที่เริ่มสนทนา เทคนิคของ Socrates โดยเลือกเรื่องง่าย ๆ ที่เป็นความจริงของ เรื่องที่จะสนทนาที่จะพูดก่อน

6. พูดให้น้อย ฟังให้มาก ในบางกรณี การฟังจะได้ประโยชน์มากกว่าสร้างศัตรูได้น้อยกว่าการพูด ผู้ประสบความสำเร็จส่วนมากชอบระลึกถึงการต่อสู้ดิ้นรนในอดีต ไม่มีใครอยากฟังเราไม่ ถึงความสำเร็จของเรา ควรถ่อมตนจะดีกว่า

7. ทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าคุณคิด ที่เราเสนอ แท้ที่จริงเป็นความคิดของเขา แต่ลืมนิดไป หรือเป็นความคิดของเรา แต่ให้เขาพิจารณาใคร่ครวญตัดสินใจเอง ไม่มีใครมีความสุขที่ต้องทำอะไร เพราะความคิดของคนอื่น ถูกสั่งให้ทำคนทั่วไปชอบที่จะให้คนอื่นมาพูดกับเขาว่า ลองคิดทบทวนใหม่ พยายามพูดซ้ำโดยไม่ตั้งใจ เพื่อให้สิ่งที่พูดฝังอยู่ในใจของเขา เพื่อให้เขาจะได้นำมาคิดแล้วคิดอีก แล้วตัดสินใจตามเรา

8. พยายามอย่างสุจริตใจที่จะมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่คิดของเขา คนฉลาด อุดมคติ คุณสมบัตินั้น มีความเป็นผู้นำเท่านั้น จึงจะทำได้ลองถามตัวเองว่า ถ้าเราตกลงอยู่ในฐานะเดียวกับเขา เราจะรู้สึกอย่างไร และจะแก้ไขปัญหานั้น อย่างไร ลองถามตัวเองว่า ทำไมเขาจึงทำอย่างนั้น ทำเพื่ออะไร มีอะไรเป็นมูลเหตุจูงใจซ่อนอยู่ภายใน

9. เห็นใจในความรู้สึกนึกคิด ความต้องการขีดจำกัดของเขาแม้แต่ว่า ให้อภัยไม่อาฆาตเห็นอกเห็นใจในชะตากรรมของเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

10. ขอร้องด้วยการพูดด้วยเหตุผลว่ามีสิ่งที่คุณที่คิดว่า แต่ไม่ใช่สิ่งที่คุณเสนอไม่ดี ถ้าเราไม่มั่นใจว่า เขาเป็นคนอย่างไรต้องสันนิษฐานไว้ก่อนว่า เขาเป็นคนมีเกียรติ ซื่อสัตย์ สุจริต และปฏิบัติต่อเขาด้วยดี ทุกคนตีราคาคุณค่าของตัวเอง

เองทุกคนปล่อยให้เขาคิดและเปรียบเทียบ ตัดสินใจดำเนินการเลือกเอง คนแต่ละคนมีนิสัยต่างกัน ได้รับการอบรมสั่งสอน ประสบการณ์ชีวิตแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีวิธีการจัดการไม่เหมือนกัน

11. แสดงความคิดเห็นให้เป็นที่เราใจ มีพลัง และด้วยความคิดหรือวิธีอื่นใช้ถ้อยคำสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสขณะพูดต้องเชื่อมั่นเต็มที่ว่า สิ่งที่คุณเสนอสามารถปฏิบัติได้/ดีกว่าของเดิมจริง

12. ลองใช้วิธีการพูดทำทนายคู่บ้าง เช่น สิ่งที่เราเสนอนี้ คนที่เก่ง หรือคนที่มีความสามารถเท่านั้นที่ทำได้ เราผู้เสนอมีเพียงความคิด แต่ไม่สามารถ หรือมีความชำนาญมากพอที่จะทำได้สิ่งนี้จะทำนี่ไม่ง่าย แต่จากสิ่งที่ผ่านมา เราคิดว่าไม่เกินความสามารถของทุกคน สิ่งที่คุณทำได้อยู่แล้วถ้าอยากจะทำ เราไม่ตำหนิคุณหรือที่คุณรู้สึกกลัว เพราะสิ่งนี้มันยาก ต้องใช้ความสามารถและความอดทนมาก คนเก่ง ๆ เท่านั้นที่จะทำได้

อุปสรรคการคิดของผู้บริหาร

เมื่อพิจารณาอุปสรรคการคิดพบว่า อุปสรรคการคิดของผู้บริหารเกิดจาก เหตุผลสำคัญ 5 ประการ ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544) และ สุนทร โคตรบรรเทา (2551) กล่าวไว้คือ

1. การขาดคุณลักษณะนักคิดที่ดี คือ ไม่มีกระตือรือร้น ไม่คิดอะไร ซื่อง่าย ไม่สงสัย ทำตาม กิจวัตรประจำวัน ใจแคบ ไม่เป็นธรรม ทำสิ่งใดไปโดยไม่รู้ตัว เกิดจากจิต สร้างแบบแผนการคิดจากประสบการณ์จิตมนุษย์ จะสร้างแบบแผนในการคิด ทำให้คิดอยู่ในกรอบเดิม เกิดการตอบสนองตามความเคยชิน

2. การตอบสนองตามเคยชิน เป็นผลผลิตที่สำคัญจากการเรียนรู้ของสมอง สมองจะเรียนรู้การแก้ปัญหา ความทรงจำที่เกิดจากการเรียนรู้เองช่วยทำให้เราเข้าใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเราที่เกิดขึ้น สามารถดำเนินกิจวัตรประจำ

วัตรได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ในแง่หนึ่ง ความเคยชินมีผลดีเพราะช่วยให้เราไม่ต้องคิดใหม่หรือเรียนรู้สิ่งเดิม ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่อย่างไรก็ตามการตอบสนองตามความเคยชินในบางเรื่องในบางเวลาอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ หากเราไม่ได้พิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนตัดสินใจเพราะ

สิ่งที่เราทำนั้น เหมาะสมหรือดีที่สุด ณ เวลานั้นหรือไม่

สิ่งที่เราทำนั้น เหมาะสมหรือดีที่สุด ในสถานการณ์นั้นหรือไม่

มีวิธีอื่นที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าวมากกว่านี้อีกหรือไม่

การดำเนินชีวิตด้วยความเคยชินอาจจะส่งผลต่อการบริหารของผู้บริหารได้

3. การใช้เหตุผลโดยการอ้างอิงที่เกิดขึ้นในอดีต ใจแคบ ไม่เป็นธรรม การใช้เหตุผลโดยเอาตนเป็นศูนย์กลางการใช้เหตุผลแบบลวงตาไม่ฟังใคร หลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงที่ไม่สนับสนุนตนเองเป็นสิ่งง่ายเกินไป ถูกโน้มน้าวโดยคนหมู่มากหรือคนน่าเชื่อถือ การโต้แย้งเพราะไม่รู้ การควนหาข้อสรุป เชื่อมโยงเหตุผลผิด

4. การขาดข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ข้อเท็จจริงทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูล บอกละมากกว่าเชิงประจักษ์ ข้อมูลหรือการใช้เหตุผลโดยอ้างผู้รู้ หรือคนส่วนใหญ่ ขาดข้อมูลทางวิชาการไม่รู้จักใช้วิธีการทางวิชาการ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ระเบียบวิธีวิจัยวิธีการในการจัดการ

5. ไม่สามารถนำทฤษฎีทางวิชาการมาใช้ในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ไม่เข้าใจว่าทฤษฎีคืออะไร มีประโยชน์อย่างไร เรียนทฤษฎีไปเพื่ออะไร เรียนแล้วนำไปประยุกต์ใช้อย่างไร

บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเอาความคิดของตนเป็นที่ตั้ง ควรมีการเปิดใจ เปิดรับ

การเรียนรู้ จากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้ร่วมงานหรือชุมชนรอบข้าง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตือนตนเองในเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ นั่นคือ การรู้ตัวอย่างมีสติในการคิดพิจารณาถึงเหตุและผล การเปลี่ยนแปลงของสังคมความเป็นอยู่ ให้คิดวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจเชื่อในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เปิดใจกว้างในการรับฟัง ด้วยข้อตกลง ด้วยเหตุผล ไม่ยึดติดตัวตน ไม่ตัดสินใจผู้อื่น ซึ่งอาจไม่ใช่ข้อสรุปที่ถูกหรือผิด หรือขาว-ดำ แต่ขอให้เกิดจากความเข้าใจระหว่างครู ผู้ร่วมงานที่ตรงกัน ครอบคลุม รอบด้านหนทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ คือการมีเพื่อนที่ดี (กัลยาณมิตร) ที่คอยบอกเตือนกัน ในทางสร้างสรรค์ มีระบบประเมินแบบ 360 องศา ที่ให้คนรอบตัวในระดับที่สูงกว่า อยู่ในระดับเดียวกันไปจนถึงอยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความเห็นต่อการทำงานของเรา มีการพิจารณาความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

การเป็นนักคิดที่ดีของผู้บริหารนั้นผู้บริหารต้องฝึกให้มีลักษณะของ “นักคิด” คือ รักขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ นิยมใช้เหตุผล มีการรวบรวมข้อมูล กล้าคิดที่แตกต่าง ๆ รวมทั้งแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย มีลักษณะการคิดที่คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง และมุ่งความสำเร็จมีวิธีคิดเชิงบวก มองภาพรวมของการดำเนินการมากกว่ามองแยกส่วน มีการคิดแบบทวิลักษณ์ คือมองหลาย ๆ มิตินวมทั้งมีการคิดเชิงกลยุทธ์ คือ การคิดถึงแนวทางในการบรรลุจุดหมายสิ่งที่ต้องกระทำโดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัสิ่งที่ต้องการกระทำอย่างรอบด้าน (ไพฑูริย์ ลินลาร์ตัน, และคณะ, 2558)

การนำทักษะการคิดของผู้บริหารไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ผลที่ได้รับจากการทำงานตามเป้าหมายนั้น

ถ้าผู้บริหาร มีความคิดมองโลกในแง่ดีจะเกิด
ประโยชน์ต่อการบริหารงาน อีกทั้งการจะให้
ความคิดของผู้บริหารประสบความสำเร็จและ

บรรลุเป้าหมายได้นั้น การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
คล้อยตามก็เป็นส่วนสำคัญอย่างมาก

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). *สายตาทรงคิด*. กรุงเทพฯ : ชัดเชสมิเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). *การคิดเชิงวิพากษ์*. กรุงเทพฯ : ชัดเชสมิเดีย.
- จิตรลดา สิงห์คำ. (2555). *คิดมุมกลับ ปรับชีวิตให้เป็นบวก*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- พาณี สิตกะสิน. (2555). *ผู้บริหารและความคิด*. จุลสารสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์. สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช. สืบค้น 12 กันยายน 2559, จาก
http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book55_4/hospital.html
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ และคณะ.(2558). *ศาสตร์การคิด*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- รัศมี ชันยธร. (2558). *ทักษะการคิดกับผู้นำ*. Creative in-house Training. สืบค้น 13 กันยายน 2559,
จาก <http://www.creativitycenter.co.th/detail-knowledge.php?id=34#.V-nHRIiLRMx>
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2554). *ทักษะผู้บริหาร*. OK Nation Blog. สืบค้น 12 กันยายน 2559,
จาก <http://www.oknation.net/blog/monchai83/2011/02/14/entry-1>
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์.
- สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2552). *การพัฒนาทักษะการคิด*. โครงการตำรา.
กรุงเทพมหานคร : มปท.
- Bruno, F. J. (1983). *Adjustment of personality growth: Seven pathway (2nd ed.)*. New York: John Wiley
and Sons.
- Hilgard, E. R., & Bower, G. H. (1966). *Theories of learning*, 3rd Ed., New York.
- Matlin, M. W. (1992). *Psychology*. New York: Rinehart and Winston.