

## การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### A DEVELOPMENT OF CREATIVE LEADERSHIP MODEL OF EDUCATION INSTITUTE ADMINISTRATORS UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

ปิยวรรณ รามศิริ<sup>1</sup> รศ.ดร.ทัศนาศวแสงศักดิ์<sup>2</sup> อ.ดร.สมชาย เทพแสง<sup>3</sup>

Piyawan Ramsiri<sup>1</sup>, Thasana Swaengsakdi<sup>2</sup>, Somchai Thepsaeng<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>2</sup>ที่ปรึกษาหลัก ผู้อำนวยการศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>3</sup>ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและวิธีการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้วิจัยนำแนวทางของการสร้างรูปแบบจากขั้นตอน ที่ 1 ร่างเป็นแบบสอบถามและให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของรูปแบบ (Content Validity) และนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (CVI : Content Validity Index for Item) ได้ค่า CVI = 1 ทุกข้อ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากำหนดเป็นประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คนเพื่อหาความเหมาะสมและความถูกต้องและขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 30 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเหมาะสมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย 50 ข้อ ได้แก่
  - 1) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 10 ข้อ ประกอบด้วย
    - 1.1 มีความสามารถคิดวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนในการบริหารงาน
    - 1.2 มีความสามารถคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน
    - 1.3 มีความกระตือรือร้นในการคิดสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

- 1.4 มีสมาธิและมุ่งมั่นในการทำงาน
  - 1.5 มีความสามารถในการกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในการทำงาน
  - 1.6 มีความเฉลียวฉลาดและมีปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน
  - 1.7 เป็นบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างสรรค์ให้เป็นจริงได้
  - 1.8 เป็นคนช่างสังเกต โดยมองเชิงบูรณาการและแบบองค์รวม
  - 1.9 มีความสามารถเปิดใจ เปิดรับประสบการณ์ แนวทางใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น
  - 1.10 มีความสามารถฝึกฝนทักษะการคิดเพื่อนำมาป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 2.1 มีความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนโดยทีมมีส่วนร่วม
  - 2.2 มีความสามารถวางแผนการทำงานเป็นทีมโดยยึดมติเสียงข้างมาก
  - 2.3 ดำเนินการและจัดให้มีการติดต่อสื่อสารการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.4 สามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง
  - 2.5 ให้ความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญให้สมาชิกในทีมงาน
  - 2.6 ให้ความเคารพความคิดเห็นในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน
  - 2.7 สามารถกำหนดมอบหมายงานตามความเหมาะสม ความสนใจตามความสามารถของทีมงาน
  - 2.8 จัดให้มีการนิเทศและจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน
  - 2.9 จัดให้มีการกำกับดูแลให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปตามเป้าหมาย
  - 2.10 สามารถสนับสนุน ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการทำงานเป็นทีม
- 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 3.1 สามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
  - 3.2 สามารถเสริมสร้างกำลังใจบุคลากรในการฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการ
  - 3.3 เป็นบุคคลที่ทุ่มเทเสียสละเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ
  - 3.4 คอยให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
  - 3.5 สามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถโดยเน้นการคิดในเชิงบวก
  - 3.6 สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
  - 3.7 ดำเนินการจัดสวัสดิการผลตอบแทนให้แก่บุคลากร อย่างเหมาะสมทั่วถึง
  - 3.8 สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน
  - 3.9 สร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้บุคลากร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
  - 3.10 สามารถสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ
- 4) ด้านการแก้ปัญหา 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 4.1 มีการรวบรวมข้อมูลปัญหาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ
  - 4.2 สามารถกำหนดประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน
  - 4.3 มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาหลากหลายอย่างครบถ้วน
  - 4.4 สามารถศึกษาค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น
  - 4.5 สามารถใช้เทคนิคในการแก้ปัญหอย่างเหมาะสม

- 4.6 สามารถตัดสินใจโดยเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา
  - 4.7 มีความสามารถในการแก้ปัญหาโดยเน้นความพึงพอใจของบุคลากร
  - 4.8 สามารถแก้ปัญหาได้โดยคำนึงถึงการได้ประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา
  - 4.9 สามารถค้นหาทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  - 4.10 มีการดำเนินการตรวจสอบ ปรับปรุงติดตามการแก้ปัญหาทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน
- 5) ด้านการเน้นผู้รับบริการ 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 5.1 ดำเนินการจัดให้มีการสำรวจความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการ
  - 5.2 สามารถออกแบบและวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผู้รับบริการ
  - 5.3 สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ
  - 5.4 สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
  - 5.5 รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
  - 5.6 สามารถหาวิธีพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การบริการที่มีประสิทธิภาพ
  - 5.7 ส่งเสริม สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ให้บริการที่มีคุณภาพ
  - 5.8 สามารถสร้างความประทับใจ ความมั่นใจและพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
  - 5.9 สามารถจัดระบบการให้บริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว
  - 5.10 ดำเนินการและจัดให้มีการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงการบริการแก่ผู้รับบริการ

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ความเป็นไปได้โดยรวมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การทำงานเป็นทีม การเน้นผู้รับบริการ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจและการแก้ปัญหา โดยมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง

**คำสำคัญ** การพัฒนารูปแบบ, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## Abstract

This research titled "A Development of Creative Leadership Model of Education Institute Administrators under Local Administrative Organization" had the objectives to develop creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization and evaluate the feasibility of the creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization. The research methodology was conducted in 4 stages. Stage 1: Studying document and related research, and interviewing 5 experts acquired by purposive sampling. Stage 2: Building creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization. The researcher utilized guidelines for building the model in Stage 1 in drafting a questionnaire. Then 5 experts were asked to examine its content validity. The acquired data were analyzed by means of Content Validity Index for Item: CVI which yielded the CVI value of 1. Stage 3: Developing creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization. The researcher brought a draft of creative leadership model as the issues for a

focus group discussion of 10 experts in order to find its appropriateness and accuracy. Stage 4: Evaluating the feasibility of the creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization. A seminar was arranged in which questionnaire was distributed to 30 participants. They were administrators of Local Administrative Organization and education institute administrators acquired by purposive sampling. The statistics used for data analysis were mean and standard deviation.

The research findings were as follows.

1. The creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization was accurate and appropriate. It consisted of 5 components, i.e. 1) Creative thinking 10 items, 2) Teamwork 10 items, 3) Inspiration building 10 items, 4) Problem solving 10 items, and 5) Service recipient-focused 10 items; totally 50 sub-components.

2. The results of the examination of the creative leadership model of education institute administrators under Local Administrative Organization found as follows. It had the feasibility level at the highest level. When considered individual components found all were at the highest level. They were arranged in descending order of mean: Teamwork, Service recipient-focused, Creative thinking, Inspiration building, and Problem solving. They were in accordance with practical guidelines, capable of bringing into practice in real situations.

**Keywords:** A Development of Model, Creative Leadership, Local Administrative

## ภูมิหลัง

ในศตวรรษที่ 21 นี้ เศรษฐกิจแบบสารสนเทศเป็นฐานเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องด้วยอัตราความเร็วสูง ทูทางปัญญา หรือ Intellectual Capital จึงกลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กรและของประเทศชาติ กล่าวคือ ชาติใดที่ลงทุนด้วยทรัพยากรมนุษย์และให้ความสำคัญสูงในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพย่อมประกันได้ว่าชาตินั้นจะมีระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจสูงอย่างแน่นอน ปัญหาที่เผชิญ คือ การก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ทุกวันนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่มิได้จัดระบบที่เกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา กล่าวคือ โครงสร้างบริหารที่ล้าสมัยของสถานศึกษาถูกจัดแบบราชการที่มีสายบังคับบัญชาลดหลั่นหลายระดับ มีระบบค่านิยมแบบเก่า การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการศึกษายังขาดความเข้าใจสภาพจริงของปัญหา ตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น[1] ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งองค์ประกอบสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุขความเจริญในทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้น การสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่ ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่วางไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในองค์ประกอบสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคล

ไปสู่ความสำเร็จมีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน [2] จากผลงานวิจัยองค์ประกอบการพัฒนาสถานศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาในองค์ประกอบของการบริหารของสถานศึกษา คือ การสร้างผู้นำการศึกษาระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ทั้งองค์ประกอบวิธีการและเป้าหมาย [3] วีระ ฤกษ์เจริญ ได้กล่าวถึงปัญหาและทางออกว่า ผู้นำการศึกษาคือบุคคลสำคัญในการกำหนดคุณภาพคนไทยและเพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพนั้น จะต้องพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคู่มือ พัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของผู้นำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

จากสภาพปัญหาดังกล่าวนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากผู้นำของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานจะทำให้สถานศึกษาด้อยพัฒนา ไม่มีความสามารถในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่สามารถบริหารสถานศึกษาที่มีผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทางหรือการกำหนดนโยบายให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ต้องสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะในการเป็นผู้นำสูงกล้าตัดสินใจและมุ่งผลสำเร็จ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการดำเนินงานจริงภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นผู้นำที่ก้าวหน้าทันสมัย สร้างสรรค์ ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมพร้อมทำให้หน่วยงานก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องสามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว รู้จักการทำงานตามกระบวนการสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรให้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ นำไปสู่แนวคิดที่แตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์ มีการคิดสร้างสรรค์เพื่อการตอบสนองเชิงจินตนาการและการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนอย่างท้าทาย เสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อนำมาพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้า [4]

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารที่มีคุณภาพและประสบผลสำเร็จต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ศึกษารายงานกรณีตัวอย่าง จากรายงานการประเมินตนเองของ

สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยเลือกจากบุคคลที่มีชื่อเสียงด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งในภาครัฐและเอกชน เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์บริหารที่เป็นที่ยอมรับในสังคม ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด (Open Ended) และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองคนละ 60 นาที โดยเน้นข้อมูลเชิงลึกและรายละเอียดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละองค์ประกอบ ตลอดจนขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์เรียบเรียงนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลจากการสัมภาษณ์มากำหนดเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดสร้างสรรค์ 2) การทำงานเป็นทีมจำนวน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การแก้ปัญหา และ 5) การเน้นผู้รับบริการ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำแนวทางของการสร้างรูปแบบจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรูปแบบ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (CVI : Content Validity Index) ผลจากการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ได้ค่า CVI = .60 -1.00 และผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อที่ได้ค่า CVI = 1.00 ทุกข้อ รวมจำนวน 50 ข้อ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากำหนดเป็นประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 30 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเหมาะสมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย 50 ข้อ ได้แก่

- 1) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 10 ข้อ ประกอบด้วย
  - 1.1 มีความสามารถคิดวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนในการบริหารงาน
  - 1.2 มีความสามารถคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน
  - 1.3 มีการกระตือรือร้นในการคิดสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
  - 1.4 มีสมาธิและมุ่งมั่นในการทำงาน
  - 1.5 มีความสามารถในการกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในการทำงาน
  - 1.6 มีความเฉลียวฉลาดและมีปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน

- 1.7 เป็นบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างสรรค์ให้เป็นจริงได้
  - 1.8 เป็นคนช่างสังเกต โดยมองเชิงบูรณาการและแบบองค์รวม
  - 1.9 มีความสามารถเปิดใจ เปิดรับประสบการณ์ แนวทางใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น
  - 1.10 มีความสามารถฝึกฝนทักษะการคิดเพื่อนำมาป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 2.1 มีความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นที่มาอย่างชัดเจนโดยทีมมีส่วนร่วม
  - 2.2 มีความสามารถวางแผนการทำงานเป็นทีมโดยยึดมติเสียงข้างมาก
  - 2.3 ดำเนินการและจัดให้มีการติดต่อสื่อสารการทำงานเป็นที่มาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.4 สามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นที่มาอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง
  - 2.5 ให้ความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญให้สมาชิกในทีมงาน
  - 2.6 ให้ความเคารพความคิดเห็นในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน
  - 2.7 สามารถกำหนดมอบหมายงานตามความเหมาะสม ความสนใจตามความสามารถของทีมงาน
  - 2.8 จัดให้มีการนิเทศและจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน
  - 2.9 จัดให้มีการกำกับดูแลให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปตามเป้าหมาย
  - 2.10 สามารถสนับสนุน ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการทำงานเป็นทีม
- 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 3.1 สามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
  - 3.2 สามารถเสริมสร้างกำลังใจบุคลากรในการฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการ
  - 3.3 เป็นบุคคลที่ทุ่มเทเสียสละเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ
  - 3.4 คอยให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
  - 3.5 สามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถโดยเน้นการคิดในเชิงบวก
  - 3.6 สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
  - 3.7 ดำเนินการจัดสวัสดิการผลตอบแทนให้แก่บุคลากร อย่างเหมาะสมทั่วถึง
  - 3.8 สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน
  - 3.9 สร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้บุคลากร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
  - 3.10 สามารถสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ
- 4) ด้านการแก้ปัญหา 10 ข้อ ประกอบด้วย
- 4.1 มีการรวบรวมข้อมูลปัญหาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ
  - 4.2 สามารถกำหนดประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน
  - 4.3 มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาหลากหลายอย่างครบถ้วน
  - 4.4 สามารถศึกษาค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น
  - 4.5 สามารถใช้เทคนิคในการแก้ปัญหอย่างเหมาะสม
  - 4.6 สามารถตัดสินใจโดยเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา
  - 4.7 มีความสามารถในการแก้ปัญหาโดยเน้นความพึงพอใจของบุคลากร
  - 4.8 สามารถแก้ปัญหาได้โดยคำนึงถึงการได้ประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา

- 4.9 สามารถค้นหาทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 4.10 มีการดำเนินการตรวจสอบ ปรับปรุงติดตามการแก้ปัญหาทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน
- 5) ด้านการเน้นผู้รับบริการ 10 ข้อ ประกอบด้วย
  - 5.1 ดำเนินการจัดให้มีการสำรวจความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการ
  - 5.2 สามารถออกแบบและวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผู้รับบริการ
  - 5.3 สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ
  - 5.4 สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
  - 5.5 รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
  - 5.6 สามารถหาวิธีพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การบริการที่มีประสิทธิภาพ
  - 5.7 ส่งเสริม สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ให้บริการที่มีคุณภาพ
  - 5.8 สามารถสร้างความประทับใจ ความมั่นใจและพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
  - 5.9 สามารถจัดระบบการให้บริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว
  - 5.10 ดำเนินการและจัดให้มีการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงการบริการแก่ผู้รับบริการ

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าความเป็นไปได้โดยรวมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำงานเป็นทีม การเน้นผู้รับบริการ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจและการแก้ปัญหา

## อภิปรายผล

1. ผลการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเหมาะสมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จากผลการวิจัยรายด้าน สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 ด้านการคิดสร้างสรรค์ เป็นหัวใจของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคคลใดที่มีการคิดสร้างสรรค์จะเป็นปัจจัยในการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ผู้บริหารที่มีการคิดสร้างสรรค์จะกล้าคิด กล้าใช้จินตนาการ จนสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ เอื้ออำนวยความสะดวกต่อสถานศึกษารวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการร่วมมือและสร้างสรรค์ในที่ทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Simonton [5] ให้ความสำคัญของการคิดสร้างสรรค์ ช่วยในการแก้ปัญหา โดยการแก้ปัญหาเดิมจำเป็นต้องใช้วิธีการใหม่ทำให้ได้สิ่งที่ดีกว่าและยังก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้งทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันและสอดคล้องกับแนวคิดของ Torrance [6] ที่สรุปว่าการคิดสร้างสรรค์ช่วยวางแผน แก้ปัญหาและตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจังที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจไว้สร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนตนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างผลงานดี มีคุณภาพ เพิ่มผลผลิตของงาน ลดความขัดแย้งในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดี รวมทั้งถ้าผู้บริหารมีทีมงานที่ดี ทำให้การแก้ปัญหามีความละเอียดรอบคอบและประสบความสำเร็จ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและสถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าสอดคล้อง



กับแนวคิดของ LePine & Others [7] กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ได้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้ทีมงานดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกผู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีระเบียบ กฎเกณฑ์และมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นๆ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน เกิดบรรยากาศเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนบุคคล มีความมั่นใจในการทำงานพร้อมทำงานด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Jones & George [8] สรุปว่า การทำงานเป็นทีม ช่วยให้งานไม่ว่าน้อยหรือใหญ่ได้รับความสำเร็จ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ทันเวลา อีกทั้งเป็นการรวมบุคคลที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะมาร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการแสดงออกของผู้บริหารด้วยการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูง โดยจูงใจให้ยึดมั่นต่อการทำงานที่เหมาะสมและดีที่สุดเพื่อหนทางหรือเป้าหมายที่ดีกว่า มีการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้บริหารจูงใจบุคลากรให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งผู้บริหารให้ความหมายและท้าทายกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า เกิดความพร้อมในการร่วมมือทำงานเต็มกำลังความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธวัช บุญยมติ (2550: 12-16) สรุปว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความภักดีต่อสถานศึกษา เกื้อหนุนและจูงใจให้บุคลากรเกิดการคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ เกิดความความก้าวหน้า ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในสถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น อีกทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio [9] ที่สรุปว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการให้กำลังใจยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก สนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพให้กำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นในการอุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนให้บุคลากรใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จ

1.4 ด้านการแก้ปัญหา เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการแก้ปัญหาช่วยมองการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ฝึกการหาคำตอบอย่างมีเหตุผล หาแนวทางในการแก้ปัญหาได้โดยมีข้อบกพร่องน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาจะเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากบุคคลทั่วไป การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาบุคลากรได้รับการขจัดปัญหาของสถานการณ์ที่แตกต่างทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดบุคลากรพึงพอใจในการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาเป็นการปรับปรุงคุณภาพและปริมาณที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์โดยระบุสาเหตุและใช้กระบวนการในการดำเนินการและหนทางแก้ไขสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและการได้รับการยอมรับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Ollinger & Knoblich [10] สรุปว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการแก้ปัญหาจะใช้การคิดวิธีการและเทคนิค

ต่างๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อค้นหาหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาและใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่บุคลากรทุกฝ่ายยอมรับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.5 ด้านการเน้นผู้รับบริการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการเน้นผู้รับบริการ จะบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร สร้างความพึงพอใจ ทำให้เกิดคุณภาพในการบริหารงาน การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารงาน ปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการและสนใจของบุคลากร ทำให้เกิดความมั่นใจแก่บุคลากรในการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ช่วยให้บุคลากรทุกคนคำนึงถึงประโยชน์ของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างความประทับใจแก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Greene [11] สรุปว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการเน้นผู้รับบริการจะบริหารงานด้วยความสำนึกที่เน้นคุณภาพของงานเน้นกระบวนการที่กระทำให้บุคลากรได้รับประโยชน์สูงสุดและให้ความสำคัญของการบริการช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมั่นใจในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Ross & Mahlick [12] สรุปว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการเน้นผู้รับบริการเน้นการบริหารงานเพื่อตอบสนองปัญหาหรือความต้องการของบุคลากรเป็นสำคัญ

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โดยรวมรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.1 ด้านการทำงานเป็นทีม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัฒนธรรมสถานศึกษาในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ได้เข้ามามีส่วนร่วมและร่วมมือกันทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะงานเล็กหรืองานใหญ่ ผู้บริหารเห็นนโยบายในการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทำงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม สนับสนุน อำนวยความสะดวกเพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข โดยผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับบุคลากรเป็นอย่างดี เป็นผลทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมาย [13] ให้แนวคิดที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานโดยให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ทำให้สมาชิกหรือทีมงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกหรือทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น อำนวยความสะดวกสมาชิกของทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้ทีมงานดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงานเกิดบรรยากาศเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนบุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน พร้อมทำงานด้วยความเต็มใจ มีความเคารพความคิดเห็นในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงานเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับผลวิจัยของ Karen [14] ได้ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีพหุกรณี ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญ คือ เน้นการสนับสนุนวัฒนธรรมสถานศึกษา ในการสร้างสรรค์หลักการการทำงานเป็นทีมหรือการมีส่วนร่วมโดยอาศัยการเปิดใจและใช้หัวใจในการทำงาน แบ่งปันความรู้และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน

2.2 ด้านการเน้นผู้รับบริการ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษานำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีตัวบ่งชี้ให้ผู้บริหาร ยึดหลักการบริหารคุณภาพและมาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพ

ผู้เรียนอย่างชัดเจน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ผู้บริหารจะเน้นการผู้รับบริการเป็นสำคัญ ผู้รับบริการ ได้แก่ ครู ผู้เรียนและบุคลากรในชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสำรวจ รวบรวมความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงในการพัฒนาการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเพื่อสร้างความมั่นใจและพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงคำกล่าวที่ว่า ลูกค้ำคือพระเจ้าหรือลูกค้ำคือพระราชาก็ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่ดูแลอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kelemen [15] กล่าวถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องให้การบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและสามารถในการแข่งขันได้ รวมทั้งช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Customer Focus) เน้นการบริการที่ดี ผู้บริหารควรรับฟังผู้รับบริการ ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและความชอบของผู้รับบริการ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและการดูแลผู้รับบริการโดยจัดระบบบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการเพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Sisk [16] ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโสและระดับสูง (CEOs) ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษามุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นผู้รับบริการและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็ว

2.3 ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในด้านทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากร สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาปรับนโยบายมาปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงและโดยมากจะคิดค้นด้านนวัตกรรมเชิงแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา จึงเห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน แต่ถึงอย่างไรผู้บริหารสถานศึกษา ต่างยอมรับว่าการคิดสร้างสรรค์ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบสถานศึกษาให้ก้าวหน้า เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะกำหนดแนวทางการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นอนาคตที่แตกต่าง สื่อสารการคิดสร้างสรรค์ ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงเพื่อมุ่งเป้าหมายแห่งความสำเร็จ การคิดสร้างสรรค์ ช่วยค้นหาข้อเท็จจริง (Fact Finding) เพื่อแสวงหาการคิดที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า รวมทั้งกระตุ้นและท้าทายให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์พัฒนางานให้ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shalley & Gilson [17] ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้ที่มีการคิดสร้างสรรค์และประโยชน์ของการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้ที่มีการคิดสร้างสรรค์จะเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการใช้สมาธิ มีความสามารถในการพินิจวิเคราะห์ การคิดถี่ถ้วนเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและมีความสามารถในการค้นหารายละเอียดเป็นผู้ที่เปิดรับประสบการณ์ต่างๆ สร้างความแปลกใหม่อยู่เสมอและสามารถมองเห็นช่องทางที่จะแก้ปัญหาได้ดีกว่า เนื่องจากมีความตั้งใจ มีการรับรู้เร็วและมีแรงจูงใจสูง มีความสามารถคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำสถานศึกษาที่นั่นนั้นจะต้องมีการคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง อย่างสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สะสมอยู่ในตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการสร้างแรงบันดาลใจ ต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูง โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันสิ่งที่ผู้บริหารปรารถนาและต้องการ การปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเกิดจากความเลื่อมใสและความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้บุคลากรทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย มีการสร้างระบบรางวัลเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวที่สำคัญผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี

และการคิดในเชิงบวก โดยผู้บริหารทำตนเป็นแบบอย่างในการเสียสละ และอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน สร้างความมั่นใจ ความเชื่อถือและความไว้วางใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ [18] สรุปว่าผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร เพื่อสร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม และสร้างความมั่นใจในการทำงานแก่บุคลากร โดยผู้บริหารทำตนเป็นแบบอย่างในการทำงานยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Min [19] ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถาบันการศึกษาด้วยการวิจัยคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับสถานศึกษามัธยมศึกษาและสหชนกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและผลงานเป็นที่ยอมรับแก่สังคม

2.5 ด้านการแก้ปัญหาที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในด้านบุคลากร สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษามีความใกล้ชิดสนิมสนมกับบุคลากรเป็นอย่างดี ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ประกอบกับมีนโยบายสำคัญที่ผลักดันให้มีความสามัคคีปรองดองกัน เพื่อนำความผาสุกมาสู่สังคม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว การแก้ปัญหานั้นมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา เป็นคนที่มีความสุขุมรอบคอบ สามารถพิจารณาปัญหาที่ยุ่ยากและสลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดีสามารถค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและมีวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม การแก้ปัญหาที่ดีก่อให้เกิดนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อีกทั้งสนองความต้องการของบุคคลและองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การแก้ปัญหา เป็นวิธีการเฉพาะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ เทคนิค ทักษะและความเข้าใจที่สะสมมาก่อนเพื่อนำมาสนองความต้องการในการขจัดปัญหาของสถานการณ์ที่แตกต่างให้บรรลุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Wang & Chiew [20] ที่สรุปว่า ผู้บริหารที่แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเชื่อมั่นและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานจะต้องประกอบไปด้วยการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชาญฉลาดเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กำหนดคุณลักษณะบุคคลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม การเน้นผู้รับบริการและการสร้างแรงบันดาลใจมาใช้ในการบริหารงานโดยร่วมกันเพื่อกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นและควรรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ โดยจัดในรูปแบบต่างๆ เช่น กล้องความคิดเห็น เป็นต้น

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทดลองและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหน่วยงานการศึกษาในสังกัดอื่นไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการศึกษาเป็นรายกรณีเพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึกที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษาเพื่อยืนยันเชิงทฤษฎีว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- [1] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2555). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เ็ดดูเคชั่น.
- [2] วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิดทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ.
- [3] อีระ รุณเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพทางการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง
- [4] กิตติ์ กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- [5] Simonton, D.K. (1999). *Origins of Genius : Darwinian Perspectives on Creativity*. London :Oxford University Press.
- [6] Torrance, Paul. (1996). *The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual Research*. New Jersey : personnel Press.
- [7] ยุตา รักไทยและคณะ. (2552). *คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำจากปรมาจารย์ระดับโลก*. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เนต.
- [8] Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (1998, March). "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", in *The Academy of Management Review*. Vol.23 (No.3) : pp.531–546.
- [9] Bass, B.M., &Avolio, B. J. (1990). *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and organizational development*. Research in Organizational Change and Development.
- [10] Ollinger, Jones. &Knoblich, Jude.(2008, April). "Investigating the Effect of Mental Set on Insight Problem Solving," *Experimental Psychology*. Vol.55 (No.4) : pp.269–270.
- [11] Greene, Brad. (1994). *New Paradigms for Creating Quality Schools*. New York: JohnWiley& Sons.
- [12] Ross, Kenneth N. &Mahlick, Lars. (1990). *Planning the Quality of Education*. Oxford: Pergamon Press.
- [13] อร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- [14] Karen, Tilstra. (2012). *Leadership Programs Designed to Develop Creative Leaders : a Multi-Case Study*. Andrews University Dissertations. Paper.
- [15] Kelemen, Mihaela. (2003). *Managing Quality: Managerial and Critical Perspectives*. New York : Sage.
- [16] Sisk. (2004, May). "What Leaders need to Know: A Review of the Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity", *The Leadership Quarterly* Vol 15 (No3): 33–53.

- [17] Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004, May). *What Leaders need to Know: A Review of the Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity*. *The Leadership Quarterly*. Vol 15 (No3): pp.33–53.
- [18] ศรีอยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [19] Min, Basadur. (2004, February). *“Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership”*, *The Leadership Quarterly*. Vol.15 (No.1) : pp.103-121.
- [20] Wang, Y., and Chiew, V. (2010, November). *“On the Cognitive Process of Human Problem Solving”*, *Cognitive Systems Research*. Vol.11(No.1) : pp.81-92.