

การพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Development of Creative Leadership Model of School Administrators Under  
Office of the Basic Education Commission

<sup>1</sup>หทัยกานต์ เลขานุกิจ (Hathaikarn Lekhanukit)

<sup>2</sup>ธนวิน ทองแพง (Thanawin Thongpaeng)

<sup>3</sup>ประยูร อิ่มสวัสดิ์ (Prayoon Imsawasd)

มหาวิทยาลัยบูรพา (Burapha University)

Email: hataikan.air@gmail.com

Received September 17, 2020; Revised September 24, 2020; Accepted December 20, 2020

## Abstract

The purposes of this research were to develop of the creative leadership model of school administrators under the Office of the Basic Education Commission and to assess the suitability of the creative leadership style of school administrators. The study was a mixed methods research. It was a quantitative and qualitative research. The research method consists of 1) document study and interview with 7 experts 2) compile opinions from 17 experts by applying the Modified Delphi technique 3) feasibility study, suitability and the benefits of the model by focus group discussion (Focus Group) from 8 educational administrators and basic school administrators. Statistics used for data analysis were percentage, median, and inter quartile. The result of the research showed that the creative leadership model of school administrators under the Office of the Basic Education Commission have 10 components which were 1) vision 2) intelligence 3) positive attitude 4) Imagination 5) Flexibility 6) Leadership in creating new jobs 7) Team work 8) Personality 9) Interaction 10) Emotional Intelligence from pattern checking the developed models are suitable and have the possibility to be put into action.

**Keywords:** Development model; Creative leadership

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้เป็นแบบผสม ทั้งแบบปริมาณและคุณภาพวิธีการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) ประมวลผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 17 คนโดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) 3) การศึกษา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 8 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) มัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) สถิติปัญญา 3) ทศนคติเชิงบวก 4) จินตนาการ 5) ความยืดหยุ่น 6) การเป็นผู้นำคิดค้นงานใหม่ 7) การทำงานเป็นทีม 8) บุคลิกภาพ 9) การมีปฏิสัมพันธ์ 10) ความฉลาดทางอารมณ์ และจากการตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ

**คำสำคัญ:** การพัฒนารูปแบบ; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

## บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เนื่องจากการศึกษา เป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคนในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่แรกเกิดให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข สามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเป็นพลังในการสร้างสรรค์และพัฒนาประเทศ ดังนั้นในการพัฒนาคนต้องอาศัยกระบวนการการศึกษาเป็นหลัก ทั้งนี้เพราะคนเป็นทั้งเหตุปัจจัย และผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (Office of the Education Council, 2017) ที่กล่าวไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับกันว่า การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศนั้น คือ การพัฒนาการศึกษา

การศึกษาของประเทศไทยนั้น มีกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในการจัดการและส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนมีความรู้ มีคุณภาพ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ โดยความรับผิดชอบในการบริหารองค์กรหลัก 5 องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานการศึกษาตามอัธยาศัย และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (Ministry of Education, 2012) จากรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พ.ศ. 2554 สรุปได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 พ.ศ. 2552-2561 โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยมีโอกาสได้เรียนรู้ตลอดชีวิตภายในปี พ.ศ. 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีการกำหนดแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่ โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่สำคัญในการเป็นผู้นำขับเคลื่อนกระบวนการทางการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญต่อการบริหารและจัดการศึกษา โดยการอำนวยความสะดวกประสานการจัดการศึกษากับบุคลากร ประชาชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานองค์กรสถาบันอื่น ฯลฯ เพื่อให้การศึกษามุ่งบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในกรณีนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์ ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารจัดการ และมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวทางการบริหาร กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เรียกว่า มืออาชีพ (Teera Runcharoen, 2007) การบริหารและจัดการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา กระบวนการกลุ่มกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ ละงานบริหารบุคลากร ให้มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Teera Runcharoen, 2010) สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการสำรวจโปรแกรมที่เน้นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของ Carter, Ulrich and Goldsmith (2005) ปรากฏผลชี้ชัดว่าความจำเป็นที่มีต่อการบริหารองค์กรนั้น สิ่งที่ถูกจัดไว้ อันดับแรกสุดที่ต้องการได้รับการพัฒนาคือ ด้านภาวะผู้นำ

ในปัจจุบันองค์การทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และแน่นอนว่าภายในองค์การก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์การ การลดขั้นตอนของการทำงาน การปรับลดพนักงาน การปรับบทบาทหน้าที่ในองค์การ เป็นต้น แต่ละองค์การอาจมีกระแสการตื่นตัวต่อการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมจัดการในองค์การที่หลากหลายขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์การทุกระดับ อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งในด้านความรู้สึก ความมั่นคงในงาน จนบางครั้งอาจเกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง ผู้นำในองค์การจึงเป็นบุคคลที่สำคัญ ที่จำเป็นจะต้องรับบทบาทในการนำองค์การ ไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีศักยภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม จึงเป็นสิ่งที่ทำนายสำหรับองค์การทุกประเภท ดังนั้นในองค์การประเภทต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น ในการนำองค์การ ผู้นำจึงต้องหาทางพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Samut Chamnan, 2010) สอดคล้องกับ Wimol Jankaew (2012) กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นทุกองค์การจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ โดยผู้นำที่มีความสามารถจะมีพลังขับเคลื่อนองค์การอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำองค์การจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างรับผิดชอบตลอดเวลา และที่สำคัญจะต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ เพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ (Paitoon Sinlarat, 2011)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 (นนทบุรี-อยุธยา) เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา กล่าวว่าปัญหาการบริหารสถานศึกษา ปัญหาด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน พบว่า ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปมาก การศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของโลก ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยผ่านการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 4 ฝ่าย ทั้งนี้ผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถและแนวทางการบริหาร

จากประสบการณ์จะพบว่า สถานศึกษาที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดเด่นชัด จะมีผู้บริหารที่มีความคิด และภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิม โดยมากจะเป็นผู้ที่พัฒนาความรู้ของตนเองอยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์ และจินตนาการที่แตกต่างจากผู้อื่น และที่นอกเหนือจากความสามารถในตัวบุคคลแล้ว สิ่งที่สำคัญที่จะทำ ให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นคือการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง หรือการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้ การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย และรวดเร็วยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดที่น่าสนใจและ เหมาะสมกับการบริหารในศตวรรษที่ 21 และในอนาคต ควรนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในหลักสูตรอบรมก่อนแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหวังของการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินกิจกรรม ตอบสนองนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ตามบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ โดยผลของการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ จะเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำและ พัฒนาการศึกษาในวงกว้างต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการสถานศึกษา อย่างสร้างสรรค์ โดยนำเสนอเป็นชุดของแนวความคิด ที่แสดงถึงแนวทางวิธีการที่จัดกระทำอย่างเป็นระบบ และมี องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบ จากแนวคิดของนักวิชาการ 21 ท่าน ได้ 9 องค์ประกอบ ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน ได้ข้อเสนอแนะ เพิ่มขึ้น 1 องค์ประกอบ จึงได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวม 10 ด้าน คือ 1) ความยืดหยุ่น 2) จินตนาการ 3) วิสัยทัศน์ 4) สถิติปัญญา 5) การทำงานเป็นทีม 6) การเป็นผู้นำคิดค้นงานใหม่ 7) การมีปฏิสัมพันธ์ 8) ทักษะการคิดเชิงบวก 9) บุคลิกภาพ 10) ความฉลาดทางอารมณ์

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างและวิธีการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน เพื่อศึกษาปัญหา สภาพทั่วไป และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิไว้ คือ เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับคุรุภัณฑ์บัณฑิตทางการบริหารการศึกษาหรือเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานหรือเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2) ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) กับผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 17 คน คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสมกับเรื่องที่ทำการวิจัย โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ต่อจากนั้นนำรายชื่อและประวัติของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ได้พิจารณาคัดเลือกไว้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อพิจารณากลับกรองให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง โดยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยได้ทำการวิจัยหรือเขียนบทความ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 4 คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถโดยทำการสอนวิชาภาวะผู้นำ หรือทำการสอนในภาควิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน และ 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ที่มีคุณวุฒิการศึกษาคุรุภัณฑ์บัณฑิตทางการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 8 คน

3) ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focusgroup discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือผู้ที่สามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับมหาบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวสรุปไว้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง ชุดของแนวความคิด ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางการสร้างแบบจำลอง เป็นแบบอย่าง หรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบในอนาคต เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และรูปแบบยังมีความหมายหลายลักษณะ ได้แก่ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวอย่างประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

### องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการนั้น ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) และองค์ประกอบรูปแบบของบราวน์และโมเบอร์ก ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management process) และการจัดตัดสินใจสั่งการ Decision making)

### การพัฒนาารูปแบบ

Keeves (1988) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้าง รูปแบบไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรเป็นในแนวทางพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากนั้นรูปแบบยังเป็นเครื่องมือในพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลที่ค้นพบใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบตามหลักให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพ โดยสรุปแล้วพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ ในทางการวิจัยเชิงประจักษ์ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของหลักการทางวิทยาศาสตร์ การสร้างรูปแบบ (Model building) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการหาความสัมพันธ์ของโมเดลต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์ความรู้รอบตัวเรา เพื่อจัดเข้าด้วยกันเป็นจุด (Sets) ของข้อเสนอ (Propostions) ที่สัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบ ให้มีการเก็บข้อมูลและจัดกระทำข้อมูลโดยกระบวนการ Inductive Deductive การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หน่วยการวิเคราะห์ โมเดล ตัวแปร การวัดและแสดงความสัมพันธ์ของโมเดลเหล่านี้ในรูปแบบของข้อเสนอเพื่ออธิบายหรือตัวแทนเชิงรูปธรรมของปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้น ๆ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากทัศนะของนักการศึกษา นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป ดังนี้

Ash and Persall (2007) ได้ให้หลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม 2) เป็นผู้นำของผู้นำ 3) เป็นผู้นำที่มีความไว้วางใจ 4) เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการทำงาน 6) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า 7) เป็นผู้นำการสร้าง

เครือข่ายสื่อสารแบบสองทาง 8) เป็นผู้นำสร้างสัมพันธภาพและความใกล้ชิด 9) เป็นผู้นำในการกระจายอำนาจและการตัดสินใจ และ 10) เป็นผู้นำบริหารความเสี่ยง

Bennis (2002) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำ เป็นที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และ Harvard University ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Couto and Eken (2002) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “To give their Gifts: Health, community, and democracy” ได้สรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) จินตนาการ (Imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (Reflective practice) และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (Critical thinking)

Sousa (2003) ได้สรุปไว้ในหนังสือ “The leadership brain” สรุปสาระสำคัญของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แนวคิดเกี่ยวกับ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) สติปัญญา (Intelligence) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) แรงจูงใจ (Motivation) และ 4) การแก้ปัญหา (Problem solving)

Gunter (2004) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ทำงานเป็นที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “The challenge of creative leadership” สรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ในบุคคล ที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) แรงบันดาลใจ (Inspiring) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) และ 4) สติปัญญา (Intelligent)

Parker and Begnaud (2004) ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing creative leadership” ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving ability)

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) ความยืดหยุ่น 2) จินตนาการ 3) วิสัยทัศน์ 4) สติปัญญา 5) การทำงานเป็นทีม 6) การเป็นผู้นำคิดค้นงานใหม่ 7) การมีปฏิสัมพันธ์ 8) ทักษะคิดเชิงบวก 9) บุคลิกภาพ 10) ความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับมหาบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หรือเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม

ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้าน โดยใช้การสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) 2 รอบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 17 ท่าน ซึ่งมีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 4 ท่าน มีความสามารถในการสอนวิชาภาวะผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน 5 ท่าน และเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีคุณวุฒิการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 8 ท่าน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) 2 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด เป็นความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ข้อความ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่น่ใจ ไม่น่เห็นด้วย ไม่น่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่แสดงความคิดเห็นไว้ รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 1 มาวิเคราะห์หามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยควอไทด์ (Interquartile Range) ของกลุ่มมี 2 ตอน และใส่ไว้ในช่องแบบสอบถามแต่ละข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) ค่าพิสัยควอไทด์ (Interquartile Range: I.R.) รายข้อพิจารณาคัดเลือกข้อที่มี ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยควอไทด์ (Interquartile Range: I.R.) น้อยกว่า 1.50

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 ท่าน เครื่องมือเป็นแบบบันทึกผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ชุดที่ 3 เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ตามแนวร่างคำถามการสนทนากลุ่มที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2

## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยด้านที่ผ่านเกณฑ์ของค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ทุกข้อ ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการเป็นผู้นำคิดค้นงานใหม่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบุคลิกภาพ ส่วนด้านที่มีบางข้อไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านสติปัญญา ด้านทัศนคติเชิงบวก และด้านจินตนาการ

2. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมทุกด้าน ทุกข้อ และทุกข้อสามารถที่จะนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านสติปัญญา ด้านทัศนคติเชิงบวก ด้านจินตนาการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการคิดค้นงานใหม่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบุคลิกภาพ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านความฉลาดทางอารมณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้มากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาด้านการบริหารงานจำเป็นต้องก้าวไปพร้อมกับสังคมและโลกจึงทำให้ผู้บริหารควรมีจุดนี้มากขึ้น มีความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และจินตนาการ ควรมีให้มากขึ้นในสังคม เพราะเนื่องจากผู้บริหารมีการฝึกอบรมวินัยมากเกินไป จึงต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแล จัดอบรม ทำกิจกรรมให้ผู้บริหารมีมากขึ้น และเป็นผู้คิดค้นงานใหม่ เป็นสิ่งที่น่าสนใจ และท้าทายจะทำให้ผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีโอกาสได้คิดนอกกรอบ พัฒนาวินัย นวัตกรรม ความเป็นวิทยากร เป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มสมรรถนะให้แก่ผู้บริหารได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านความยืดหยุ่น เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากการปรับเปลี่ยนในปัจจุบันผู้บริหารที่มีการใช้คำสั่งและการกำกับควบคุม ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อีก เพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่นสูงจะสามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง และนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ดี ซึ่งประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับแผนนโยบาย เป้าหมาย พันธกิจให้ตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงได้ทัน และมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารมีความสามารถ และทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ และ 3) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง นอกกรอบเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เมื่อสถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ เช่นเดียวกับ Wirot Sanrattana (2010) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดรับกับแนวคิดของ Cho et al. (2010) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ และมีความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ และเช่นเดียวกับ Guilford (1959) ที่กล่าวว่า ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในหลากหลายแง่มุม และนำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ

2. ด้านจินตนาการ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง เพราะผู้บริหารที่มีจินตนาการที่ดีสามารถมองเห็นการบริหารที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเป็นรูปธรรมให้สำเร็จ ซึ่งประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกระตุ้น และสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) ผู้บริหารมองเห็นแนวโน้มสมรรถนะของครู และผู้เรียนที่ควรมีในอนาคต เช่นเดียวกับ Sousa (2003) ที่กล่าวว่า ภาพที่ผ่านการประมวล ผ่านการคิดไตร่ตรองมาแล้วอย่างมีประสิทธิภาพภายในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนนั้น ๆ และนำไปสู่การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในที่สุด และยังสอดคล้องกับ Puccio et al. (2011) กล่าวว่า จินตนาการเป็นความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) ความคิดใหม่ ๆ (New thoughts) และแนวทางใหม่ (New approaches) ที่

เหมาะสมตามสถานการณ์ เช่นเดียวกับ Garrett (2009) กล่าวว่า ภาพที่เกิดขึ้นในความคิด โดยที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความความคิดของใคร โดยจินตนาการ ประกอบด้วย 1) อารมณ์ขัน (Humor) และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)

3. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม เพราะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถแก้ปัญหาทั้งเฉพาะหน้า และระยะยาว และยอมรับการประเมิน การวิจารณ์ในการทำงาน เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ประเมิน และแก้ไขสถานการณ์ 2) ผู้บริหารยอมรับคำวิจารณ์และตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารมีกำลังใจที่เข้มแข็ง ในการทุ่มเท มุ่งมั่น พัฒนาคณะพัฒนางานอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Saarni (1999) ที่กล่าวว่า เป็นความสามารถในการเข้าถึงอารมณ์ในการบริหารงานอย่างเหมาะสมทั้งต่อตัวผู้บริหารเองและคนรอบข้างทั้งที่เป็นลูกน้องและบริวารของตนเอง ซึ่งทำให้การบริหารงานเป็นบรรยากาศที่เป็นไปอย่างดี และยังสอดคล้องกับ Cooper & Sawaf (1997) กล่าวว่า ผู้นำเป็นความสามารถในการรับรู้ และการทำความเข้าใจกับอำนาจของอารมณ์ เพื่อให้สามารถนำอำนาจทางอารมณ์ไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานแบบสร้างสรรค์ ทั้งด้านความคิด และการโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นให้คล้อยตาม และเช่นเดียวกับ Reuven Bar-On (1997) กล่าวว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของความสามารถของบุคคลในด้านส่วนตัว ด้านอารมณ์ และด้านสังคม ที่มีผลต่อการสำเร็จในชีวิต โดยสามารถปรับตัวของบุคคลนั้นให้เข้ากับความต้องการของสิ่งแวดล้อมในชีวิตได้ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยส่วนใหญ่ผู้นำที่ทุกอาชีพ เช่นเดียวกับ Mayer et al. (2004) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง เพราะผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพกับทุกคน ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง ถ้าผู้นำไม่มีทักษะในการรับและส่งทางด้านอารมณ์ จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และไม่มีความสุขในการทำงาน

4. ด้านวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดภาพความสำเร็จของสถานศึกษาที่ทันสมัย รองรับความต้องการของสังคมและของโลก เช่นเดียวกับ Wirot Sanrattana (2010) กล่าวว่า เป็นภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคต เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลัง ที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด ในหัวใจของผู้คน เป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการ ความสร้างสรรค์ เป็นส่วนที่แสดงถึง แรงบันดาลใจของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับ Northouse (2012) ที่กล่าวว่า เป็นการมองเห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย ที่มุ่งสู่ผลสำเร็จที่เป็นเลิศ

5. ด้านสติปัญญา เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ห้า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดเชิงลึก คิดเชื่อมโยง ด้วยหลักการและเหตุผล 2) ผู้บริหารมีไหวพริบบริภูมิในการตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ และ 3) ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในด้านจิตวิทยาโดยนำมาใช้ในการบริหารครู บุคลากร ในสถานศึกษา และสอดคล้องกับ Spearman (1904) ที่กล่าวว่า เป็นความสามารถพื้นฐานในการกระทำต่าง ๆ ที่ทุกคนต้องมีเป็นความสามารถเฉพาะที่แต่ละคนมีแต่ต่างออกไปหรือเรียกกันว่าความถนัดหรือพรสวรรค์

6. ด้านทัศนคติเชิงบวก เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่หก ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของครู และบุคลากรในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารมีแนวคิดที่ครู และบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มี และ 3) ผู้บริหารใช้คำพูดหรือกิริยาสื่อสารในเชิงบวก เพื่อสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้แก่ตนเองและผู้อื่น เช่นเดียวกับ Norman (1971) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึงความคิดเห็นของคนที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งมนุษย์ เหตุการณ์ องค์กรและข้อเสนอดี ๆ ในทางที่จะเห็นตรงกันหรือต่างกัน ส่งผลทำให้พร้อมที่จะแสดงต่อการตอบสนองด้วยการกระทำอย่างเดียวกันตลอด

7. ด้านการคิดค้นงานใหม่ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เจ็ด ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารมีแนวความคิดใหม่ เพื่อใช้โน้มน้าวให้ครูและบุคลากรตัดสินใจตามได้ด้วยความเต็มใจ 2) ผู้บริหารนำระบบเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัยเข้ามาใช้ปฏิบัติงาน หรือใช้ในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้นำเสนอความคิดนอกรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ อย่างอิสระ เช่นเดียวกับ Burns (1978) กล่าวว่า ผลของการเป็นภาวะผู้นำแห่งการคิดค้นใหม่ ๆ นี้จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ของแรงกระตุ้น และการยกระดับซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้ตามจะถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าสู่การทำงานที่ผู้นำได้สร้างขึ้นและส่วนทางด้านผู้นำจะถูกยกระดับให้เป็นผู้ถูกนำที่ เป็นเสมือนตัวแทนแห่งผู้นำของขวัญและกำลังใจ ดังนั้น การคิดค้นงานใหม่ ๆ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทั้งในส่วนของผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้บทบาทสำคัญของผู้นำที่จะเป็นปัจจัยสำคัญ ส่งผลต่อความสำเร็จในฐานะผู้มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น และยังสอดคล้องกับ Bass (1985) กล่าวว่า การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) ซึ่งเห็นว่า ภาวะผู้นำแห่งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้จะกลายเป็นภาวะที่ผู้นำที่ขยายขอบเขตของความรู้และเปลี่ยนแปลงความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการรับรู้ และเกิดการยอมรับร่วมกันจุดมุ่งหมายและพันธกิจของกลุ่ม หรือองค์การ โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่กระตุ้นสิ่งใหม่ ๆ ให้คนในองค์การเห็นถึงความสำคัญในประโยชน์ที่เป็นของส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยผู้นำจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีดูดีใจ (Charismatic) ส่งผลให้ผู้นำเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

8. ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่แปด ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารสร้างจิตสำนึก ความตระหนัก ความรับผิดชอบร่วมกันต่อประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารจัดตั้งเครือข่ายการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบโดยกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด และ 3) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีโอกาสเป็นผู้นำตามความเหมาะสมอย่างเต็มศักยภาพ เช่นเดียวกับ Parker (1990) กล่าวว่า กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ และต้องพึ่งพาเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้สำเร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกันและสอดคล้องกับ Woodcock and Francis (1994) กล่าวว่า กลุ่มคนที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของ Woodcock and Francis เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีมถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน เช่นเดียวกับ Nelson and Quick (1997) กล่าวว่า บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

9. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เก้า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ที่ชอบพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ศึกษาผู้คนทุกระดับ 2) ผู้บริหารมีทักษะ ความสามารถในการประสาน เชื่อมความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล และ 3) ผู้บริหารใช้การสื่อสารแบบสองทางกับครู บุคลากร

นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอย่างประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Organ & Hamner (1982) กล่าวว่า การเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่าเกิดจากการแลกเปลี่ยนที่คิดว่าคุ้มค่า มีเจตคติที่คล้ายกัน ช่วยกันเติมความแตกต่างให้สมบูรณ์มีความรู้สึกดีขึ้นเมื่อปฏิสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับ Northouse (2012) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ภายในสังคมหรือภายในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ (Trust) คือเมื่อฝ่ายหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลือกับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือไปจะมีความเชื่อใจว่าอีกฝ่ายรับจะตอบแทนกลับ และสอดคล้องกับ Labrecque (2014) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทางสังคมนี้ถูกวางแนวคิด ไว้ว่าเปรียบเสมือนการสร้างจินตนาการเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับมิตรภาพ ทั้งนี้ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในลักษณะของการมีส่วนร่วมมากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างแท้จริง

10. ด้านบุคลิกภาพ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สิบ ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะและโอกาส 2) ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ คำพูด กิริยา มารยาท ได้ดีทุกสถานการณ์ และ 3) ผู้บริหารมีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ เด็ดเดี่ยวและเป็นตัวของตัวเอง เช่นเดียวกับ Bardo and Hartman (1982) กล่าวว่า เป็นส่วนรวมทั้งหมดที่บุคคลแสดงออกโดยกิริยาอาการ ความนึกคิด อารมณ์ นิสัยใจคอ ความสนใจ การติดต่อกับผู้อื่น ตลอดจนรูปร่างหน้าตา การแต่งกายและความสามารถในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น และสอดคล้องกับ Hilgard (1996) กล่าวว่า เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลและการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง

## สรุปผล

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การเดลฟายโดยผู้เชี่ยวชาญและการประเมินความเหมาะสม โดยการสนทนากลุ่มจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) สติปัญญา 3) ทศนคติเชิงบวก 4) จินตนาการ 5) ความยืดหยุ่น 6) การเป็นผู้นำคิดค้นงานใหม่ 7) การทำงานเป็นทีม 8) บุคลิกภาพ 9) การมีปฏิสัมพันธ์ 10) ความฉลาดทางอารมณ์ และจากการตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ

## ขอเสนอแนะ

### ขอเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารการศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านสติปัญญา ด้านทัศนคติเชิงบวก ด้านจินตนาการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการคิดค้นงานใหม่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบุคลิกภาพ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านความฉลาดทางอารมณ์ กำหนดเป็นสมรรถนะและจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ผู้บริหารในปัจจุบันได้มีความเข้าใจ และนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของตน และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านสติปัญญา ด้านทัศนคติเชิงบวก ด้านจินตนาการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการคิดค้นงานใหม่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบุคลิกภาพ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านความฉลาดทางอารมณ์ เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำคุณลักษณะดังกล่าวไปพัฒนาตนเอง และพัฒนาครูและบุคลากร ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น หรือผู้นำองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

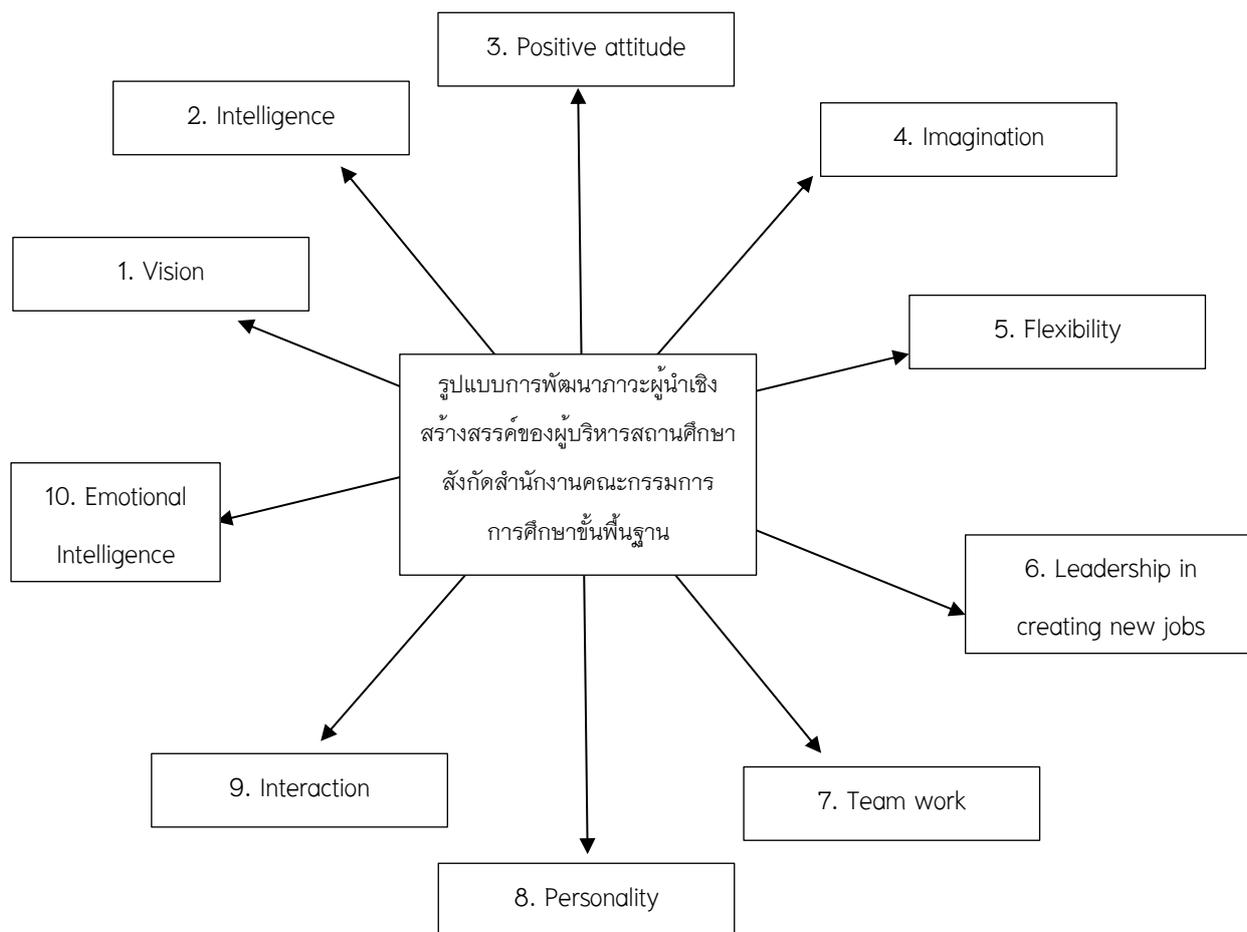
2. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้และเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามลักษณะเชิงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาและปัจจัยอื่น ๆ

3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาในส่วนอื่น ๆ เช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (สอศ.) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) หรือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (กทม.) เป็นต้น

4. ควรนำผลการวิจัยนี้ไปต่อยอดการศึกษาในเรื่อง 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

### องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) สติปัญญา 3) ทัศนคติเชิงบวก 4) จินตนาการ 5) ความยืดหยุ่น 6) การเป็นผู้นำคิดค้นงานใหม่ 7) การทำงานเป็นทีม 8) บุคลิกภาพ 9) การมีปฏิสัมพันธ์ และ 10) ความฉลาดทางอารมณ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

## References

- Ash, R. C., & Persall, J. M. (2007). *The school principal as chief learning officer: Seven exemplary schools*. In D. Bonner (Ed.), *Leading knowledge management and learning: Seventeen case studies from the real world of training* Alexandria, VA: American Society for Training and Development. pp. 205–220.
- Bardo. J. W., & Hartman. J. J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. New York: F. E. Peacock.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W. (2002). *Creative leadership*. [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (2005). *Best Practice in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*. Sanfrancisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Chamnan. S. (2010). *Educational Leadership Theory and practice* (2nd ed.). Rayong: PS. Printing.
- Cho, S. H., Nijenhuis, J. T., Vianen, A. E. M., Kim, H. B., & Lee, K. H. (2010). The relationships between diverse components of intelligence and creativity. *The Journal of Creative Behavior* 44(2), 125-137.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Couto, R. A., & Eken, S. C. (2002). *To give their Gifts: Health, community and democracy*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Garrett, P. (2009). *Dialogue—A Proposal*. Retrieved March 1, 2019, from [http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue\\_proposal.html](http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html).
- Guilford, J. P. (1959). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill.
- Guntern, G. (2004). *The Challenge of Creative Leadership*. (n.p.): Maya Angelou Press.
- Hilgard, E. R. (1996). *Introduction of Psychology*. New York: Harcourt Brace and World Inc.
- Jankaew, W. (2012). *A creative leadership development model for the school directors of Suratthani Primary Education Service Area Office 3*. Degree of Doctor of Education, Faculty of Education. Graduate school Rangsit University.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Labrecque, L. I. (2014). Fostering Consumer-Brand Relationships in Social Media Environments: The Role of Parasocial Interaction. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 134-148.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intellingence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Ministry of Education. (2012). *Ministry of Education Policy*. Retrieved May 5, 2017, from <http://www.moe.go.th/inspecb/policy08.thm>
- Norman, L. M. (1971). *Introduction to Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organization Behavior* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Office of the Education Council. (2017). *National Education Plan B.E. 2560 – 2579 (2017–2036)*. Bangkok: Prigwhan.
- Organ, D. W., & Hammer, W. C. (1982). *Organizational Applied Psychological Approach*. United States of America: Business Publication, Inc.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Parker, J. P., & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership*. Portsmouth, N. H, Teacher Ideas Pr.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Runcharoen. T. (2007). *Professionalism in Educational Management and Administration during The Educational reform era* (5th ed.). Bangkok: LT Paste.
- Runcharoen. T. (2010). *Professionalism in Educational Management and Administration during the Educational reform era (Revised version) To reform the second round and evaluate the third round* (7th ed.). Bangkok: kaofang.
- Saarni, C. (1999). *The Development of Emotional Competence*. New York: Guilford Press.
- Sanrattana, W. (2010). *School Administrators: Three Dimensions of Professional Development Towards Effective Managerialism*. Khon Kaen: Nana Wittaya Gallery.
- Sinlarat. P. (2011). *Creative leaders and productivity: new paradigms and the new leader of the Way Study* (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership brain: How to lead today's school more effectively*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Spearman, C. (1904). "General Intelligence," Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201–292.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Teambuilding strategy*. Hampshire: Gower Pu.