



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น Creative Leadership of Child Development Center Administrators Under the Local Administrative Organization

มลธิรา ชื่นอารมณ, นิฤมล สุวรรณศรี

Monthira Chuenarom, Niroumon Suwannasri

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Faculty of Education, Suan Dusit University

Corresponding author, E-mail: aie.chuenarom2@gmail.com, niroumon@hotmail.com

Received: January 3, 2025 **Revised:** December 3, 2025 **Accepted:** December 31, 2026

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง วิธีการศึกษา คือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ปี การศึกษา 2567 จำนวน 123 คน และผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวน 15 คน วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการจำเป็น (PNImodified) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และค่าความต้องการจำเป็นในภาพรวมมีค่าดัชนี (PNImodified)= 0.42 และขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก ได้แก่ (1) ด้านวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้นำมองการณ์ไกลในกระบวนการคิดที่เป็นไปในอนาคต นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงมุ่งความเป็นเลิศของการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และวางแผนกำหนดเป้าหมายในอนาคต (2) ด้าน ความยืดหยุ่น พบว่า เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพด้านความคิด และให้คำปรึกษาต่อคณะครูในศูนย์ พัฒนาการเด็กเล็ก (3) ด้านจินตนาการ พบว่า มีการสร้างสรรค์กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก และเป็นผู้นำริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกให้ครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (4) ด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มี



ประสิทธิภาพโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องตามเหตุผลของปัญหา และ(5) ด้านความท้าทาย พบว่าส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Abstract

This study aimed to study the current status, desired status, and necessary status of creative leadership and the development guidelines for creative leadership of administrators of child development centers under local administrative organizations in Phatthalung Province. The study methods were quantitative research and qualitative research. The sample group used in this research was 123 administrators of child development centers under local administrative organizations in Phatthalung Province in the academic year 2024 and 15 interviewees. The selection method was purposive. The tools used for data collection were questionnaires and interview forms. The statistics used for data analysis were frequency, mean, standard deviation, standard deviation, necessary needs (PNI_{modified}), and content analysis.

The research results found that 1) The current status of creative leadership of child development center administrators was at a moderate level overall. The desired status of creative leadership of child development center administrators was at a high level overall. The overall necessary needs had an index value (PNI_{modified}) of 0.42. 2) The development guidelines for creative leadership of child development center administrators were as follows: (1) In terms of vision, it was found that leaders had a foresight in their thinking process towards the future. Leading to the change of the excellence of the child development center and planning to set future goals (2) in terms of flexibility, it was found that it allowed the operators to have freedom of thought and to give advice to the teachers in the child development center. (3) in terms of imagination, it was found that there was the creation of activities to build relationships within the center and being a creative leader in creating positive motivation for teachers in the child development center. (4) in terms of problem solving ability, it was found that the participatory management in developing the center to be efficient by adhering to the rules and regulations related to the reasons of the problems. And (5) in terms of challenge, it was found that it promoted teachers to work together, be loyal to the organization, and live together peacefully.



Keywords: Creative leadership, Child development center administrators, Creative leadership development

บทนำ

กำลังคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า การเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน เพื่อมุ่งการพัฒนาคนในทุกมิติ รวมทั้งผู้นำที่สามารถนำพาผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าไปสู่จุดหมายได้นั้นต้องใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำในทุกด้าน ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำพาองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำการศึกษาต้องเป็นบุคคลที่กำหนดคุณภาพการศึกษาของไทย พัฒนาการบริหารจัดการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องมีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำที่มีอยู่ให้ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบันตลอดเวลา มีลักษณะพื้นฐานของการเป็นผู้นำ (เบญมาศ หนูไชยทอง, 2561, น. 21) ทั้งการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพจินตนาการในอนาคตที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทาง และจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน ในเรื่องความสามารถในการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ องค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จภายใต้เป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการบริหารงานในสถานศึกษา การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำ (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์, 2562, น. 7) และการทำงานกับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ดำเนินการพัฒนาความพร้อมให้แก่เด็กในวัย 3 - 5 ขวบ ให้ได้รับการพัฒนาครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ จิตใจ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา เพื่อให้เด็กมีความพร้อมสำหรับการเข้ารับการศึกษาระดับประถมศึกษา ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่มีการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องดูแลรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกเรื่อง และครอบคลุมทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จทั้งในด้านการบริหารงาน และด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย ซึ่งวัยนี้เป็นช่วงวัยที่เต็มเปี่ยมไปด้วยจินตนาการ และมีความคิดสร้างสรรค์

จากสภาพปัญหา และความสำคัญเบื้องต้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนผลักดันให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อีกทั้งคณะกรรมการเทศบาลจังหวัดได้มีมติเห็นชอบแต่งตั้งตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในปีงบประมาณ 2568 ซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติราชการ



เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง และเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่งผลต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการเรียนรู้ มีความสามารถเป็นทั้งคนดี และคนเก่งให้กับประเทศชาติสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนการดำเนินวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีขอบเขตของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดำเนินการดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ศึกษาแนวคิด และสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) 3) จินตนาการ (imagination) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving) และ 5) ความท้าทาย (challenge)
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ปีการศึกษา 2567 ตำแหน่งรักษาการผู้อำนวยการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 181 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำแหน่งรองผู้อำนวยการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 123 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น และใช้เป็นหน่วยในการสุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนำข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากขั้นตอนที่ 1 มาประกอบการตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตำแหน่งรักษาการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 15 คน โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ (vision) 2.



ความยืดหยุ่น (flexibility) 3. จินตนาการ (imagination) 4. ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving) 5. ความท้าทาย (challenge)

2. สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำแหน่งรักษาการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

3. การตรวจสอบหาค่าความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผู้บริหารท้องถิ่นตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และ นักวิชาการตำแหน่งศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 5 คน

4) จัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของทฤษฎี Ash Kopel & Persalt Carter มองแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) , James Mac Gregor Burns ได้นำเสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y เชื่อว่า ทฤษฎี Y สนับสนุนแนวคิดที่ว่า พนักงานจะมีแรงจูงใจและประสิทธิภาพสูงขึ้นหากได้รับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership Theory), Bernard M. Bass มีแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์คือ ผู้ที่สามารถกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ติดตามเข้าใจ และสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร และงานของเขาช่วยให้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และศึกษาข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำนวนมาก ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบมาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลมากำหนดการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ตามกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง

ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 123 คน พบว่า เพศส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง วิเคราะห์สภาพปัจจุบันในภาพรวมระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา รองลงมา คือ ด้านความท้าทาย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความยืดหยุ่น เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา รองลงมา คือ ด้านความท้าทาย และด้านน้อยที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ และค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ภาพรวมมีค่า (PNI_{modified}) = 0.42 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนี (PNI_{modified}) มากที่สุดคือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา มีค่า (PNI_{modified}) = 0.45 รองลงมา คือ ด้านความท้าทาย มีค่า (PNI_{modified}) = 0.44 และด้านความยืดหยุ่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified}) = 0.42 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ผลการ



สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การศึกษาจบระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน และจบระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน ส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำนวน 12 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง พบว่า

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีการมองการณ์ไกลเป็นกระบวนการคิดที่เป็นไปได้ในอนาคต ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีความใจกว้างของผู้นำ ยอมรับความคิดเห็นของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความคิดสร้างสรรค์ มองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมที่จะสร้างและรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการของสมาชิกในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) ด้านความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำมีแนวทางในการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพ ใช้ดุลพินิจและตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามกำหนดการทำงาน และวิธีปฏิบัติงานให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอกจะทำให้ครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพัฒนาได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ผู้บริหารศูนย์สร้างความมั่นใจที่เกิดจากตัวครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จมากกว่าการถูกบังคับให้ทำ ผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ใช้วิธีการมอบหมายงาน และติดตามงานเพื่อให้งานที่พัฒนาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสำเร็จ และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งานมีสภาพคล่องตัว ส่งแรงผลักดันให้ครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ ทำให้งานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กออกมาสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ และผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคอยติดตาม และให้คำแนะนำให้คำปรึกษาอย่างจริงจังต่อคณะครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3) ด้านจินตนาการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำมีการจัดโครงการ และกิจกรรมต่างที่สร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างน้อยปีละครั้ง มีการเปิดใจคุยกัน ครู บุคลากร และผู้บริหารกล้าเปิดใจเข้าหากันมากขึ้น ควรสำรวจความพึงพอใจของครูในการเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมภายในที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอตามโอกาสที่เหมาะสมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันภายในองค์กร เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น

4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้รับความคิดเห็นของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ เป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพให้ได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของเด็กเล็ก ผู้ปกครอง และชุมชน โดยมีผลมาจากแนวทางการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพ ที่บริหารจัดการโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีประสิทธิภาพ

5) ด้านความท้าทาย ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่งเสริมการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่งผลให้บุคลากรอยากมีความร่วมงานในระยะยาว เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างปกติสุข การทำงานราบรื่นไม่เกิดปัญหา องค์กร



ประสบความสำเร็จต้องอยู่บนองค์ประกอบที่เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกันได้
ควรสร้างประสิทธิภาพ ให้กับครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำให้ครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใส่ใจดูแลกันอย่างดี

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์
พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (vision) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้นำศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่สั่งสมประสบการณ์ไว้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อคิดหา
วิธีใหม่ สิ่งใหม่ เช่นนวัตกรรมใหม่ การเสนอโครงการใหม่ และกิจกรรมใหม่ เพื่อนำมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก
การปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีเหมาะสมในการทำงาน มีการบริหาร
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2) ความยืดหยุ่น (flexibility) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้นำ
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความอดทนสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ สามารถคิดตัดแปลงความรู้
นวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ครอบคลุมทุกด้าน สามารถปรับเปลี่ยนความคิดหากมีข้อมูลใหม่ที่เหมาะสม
ต้องคอยอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือวิธีในการทำงานของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3) จินตนาการ (imagination) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีในการบริหารพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องเป็นผู้
มีความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ หรือโนภาพ
ที่อยู่ในจิตใจ จินตนาการหรือวาดฝันไว้อย่างมีเหตุผล และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์

4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหาร
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหา
และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
และต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ดี และต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการแก้ปัญหา
ต้องใช้การคิด วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อค้นหาทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และใช้
กระบวนการแก้ปัญหาที่บุคคลทุกฝ่ายยอมรับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

5) ความท้าทาย (challenge) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการเวลา การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ
และการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาของครูในศูนย์
พัฒนาเด็กเล็ก ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้ผู้บริหารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องมีความเป็นเลิศ คิดเชิงกล
ยุทธ์ และนวัตกรรมใหม่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีความสำนึกความรับผิดชอบ การบริหารแบบร่วมมือ จึง
ทำให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องตระหนักถึงความก้าวหน้าทันสมัยสร้างสรรค์ตามทัน
กับการเปลี่ยนแปลงของโลก และสังคมพร้อมทั้งผลักดันให้คนอื่นในสังคมร่วมมือและทำไปพร้อมกันได้



วิเคราะห์ความเหมาะสม ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเหมาะสมมากที่สุดของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ด้านจุดมุ่งหมาย รองลงมากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และด้านกลุ่มเป้าหมาย

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเหมาะสมมากที่สุดของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ด้านการมีความสามารถในการแก้ปัญหา รองลงมาด้านการมีความท้าทายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และด้านการมีจินตนาการ

อภิปรายผลการวิจัย

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ในภาพรวมระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา รองลงมา คือ ด้านความท้าทาย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์งานวิจัยของ กุลชลี จงเจริญ (2562, น. 10) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความยืดหยุ่นในแก้ปัญหาได้มีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องจินตนาการแต่ละโครงการสำเร็จทุกเรื่องทุกเรื่อง ตามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ทำทนายให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนูญยา ควรำพึง, เบญจพร ชนะกุล และสุภาพ เต็มรัตน์ (2564, น. 12) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโดยรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อ



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ สอดคล้องกับ ชุตินา สิริรอด (2565, น. 13) ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลการวิจัย สรุปผลตาม วัตถุประสงค์ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันในภาพรวมระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในสภาพปัจจุบันเป็นผู้บริหารที่มองเหตุการณ์ คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตค่อนข้างลำบาก และนำวิธีปฏิบัติมาพิจารณาไปสู่ความสำเร็จตรงกับเป้าหมาย เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความท้าทาย และด้านความยืดหยุ่น เมื่อพิจารณา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความท้าทาย และด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชุตินา สิริรอด (2565, น.13) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีความยืดหยุ่น และการปรับตัว และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีจินตนาการ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการมีจินตนาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการทำงานเป็นทีม และความต้องการจำเป็น (PNImodified) ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ภาพรวมมีค่า (PNImodified) = 0.42 เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าดัชนี (PNImodified)



เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความท้าทาย และด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนใหญ่มีลักษณะของบทบาทในการแก้ปัญหาในทุกด้านของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีการมองการณ์ไกลเป็นกระบวนการคิดที่เป็นไปได้ในอนาคต ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีความใจกว้างของผู้นำ ยอมรับความคิดเห็นของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้นำศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความคิดสร้างสรรค์ มองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งจะสร้างและรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการของสมาชิกในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิจิตร จาพวิจิตร และกฤษณก ดวงชาต (2565, น.12) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดผลประเมินผล มี 5 โมดูล คือ โมดูล 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โมดูล 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โมดูล 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โมดูล 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โมดูล 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการประเมินโปรแกรมพบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

2) ด้านความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้นำมีแนวทางในการในการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพ ใช้ดุลพินิจและตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามกำหนดการทำงาน และวิธีปฏิบัติงานให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอกจะทำให้ครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ผู้บริหารศูนย์สร้างเชื่อมั่นที่เกิดจากตัวครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จมากกว่าการถูกบังคับให้ทำ ผู้นำศูนย์ได้ใช้วิธีการมอบหมายงาน และติดตามงานเพื่อให้งานที่พัฒนาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสำเร็จ และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งานมีสภาพคล่องตัว ส่งแรงผลักดันให้ครูในศูนย์มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจที่เป็นอิสระในด้านความคิดทำให้งานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กออกมาสำเร็จ และงานมีประสิทธิภาพ และผู้นำศูนย์คอยติดตาม และให้คำแนะนำให้คำปรึกษาอย่างจริงจังต่อคณะครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมนัญญา ควรำพิง, เบญจพร ชนะกุล และสุภาพ เต็มรัตน์ (2564, น.12) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับ



มาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารจากการสนทนากลุ่ม พบว่า ทุกด้านควรมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เนื่องจากทุกด้านมีความสำคัญ และเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีกระบวนการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้บริหารจะต้องรู้จักมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละคน

3) ด้านจินตนาการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำมีการจัดโครงการ และกิจกรรมต่างๆที่สร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างน้อยปีละครั้ง มีการเปิดใจคุยกัน ครู บุคลากร และผู้บริหารกล้าเปิดใจเข้าหากันมากขึ้น ควรสำรวจความพึงพอใจของครูในการเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมภายใน ที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอตามโอกาสที่เหมาะสมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันภายในองค์กร เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูติมา สิริอด (2565, น. 13) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการทำงานเป็นทีม

4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้รับความความคิดเห็นของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ เป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพให้ได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของเด็กเล็ก ผู้ปกครอง และชุมชน โดยมีผลมาจากแนวทางการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพ ที่บริหารจัดการโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ibrahim et al. (2019) ได้ทำการวิจัยถึงความสามารถของครูใหญ่ระดับเริ่มต้นในฐานะผู้นำด้านการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าระดับความสามารถของครูใหญ่ระดับเริ่มต้นในการเป็นผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนบุคลากรและทีมงานในการประสานงานของการบูรณาการความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคล โดยผลักดันในกระบวนการสร้างสรรค์ของกระบวนการค้นหาปัญหา และการแก้ปัญหาของผู้นำในสถานศึกษา

วิจิตรา จาบทวิจิตร และกฤษณก ดวงขาทม (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า



1) การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดผลประเมินผล มี 5 โมดูล คือ โมดูล 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โมดูล 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โมดูล 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โมดูล 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โมดูล 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการประเมินโปรแกรม พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

5) ด้านความท้าทาย ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีความผูกพันของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่งผลให้บุคลากรอยากมีความร่วมงานในระยะยาว เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างปกติสุข การทำงานราบรื่นไม่เกิดปัญหา องค์กรประสบความสำเร็จต้องอยู่บนองค์ประกอบที่เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกันได้ ควรสร้างประสิทธิภาพ ให้กับครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำให้ครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใส่ใจดูแลกันอย่างดี ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวัฒน์ พรหมทองแสน ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด (2565, น. 16) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพของครูในโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาด้านการมีความคิด วิจัยญาณ ประกอบไปด้วย 5 แนวทางคือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในการพัฒนาด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำนาย และด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง มีรายละเอียดดังนี้

ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้านจัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง ด้านจุดมุ่งหมาย ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และด้านกลุ่มเป้าหมาย ตามลำดับ

ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านจัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการมีความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านการมีความท้าทายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพัทลุง และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และด้านการมีจินตนาการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ibrahim et al. (2019) ศึกษาวิจัย ความสามารถของครูใหญ่ระดับเริ่มต้นในฐานะ



ผู้นำด้านการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายระดับความสามารถของครูใหญ่ระดับเริ่มต้นในการเป็นผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านที่วัดได้แก่ 1) ความสามารถส่วนบุคคล 2) ความสามารถทางวิชาชีพ และ 3) ความสามารถทางสังคม การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือผู้บริหารระดับเริ่มต้น 34 คน จาก 3 ภูมิภาค ได้แก่ เมืองมาลัง เมืองเกติรี และเมืองปาเมกาชัน ชาวตะวันออก ประเทศอินโดนีเซีย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า 1) ความสามารถส่วนบุคคลที่ผู้เริ่มต้นต้องเผชิญ 2) สมรรถนะทางวิชาชีพที่ครูใหญ่ระดับเริ่มต้นต้องเผชิญ และ 3) ความสามารถทางสังคมที่ครูใหญ่ระดับเริ่มต้นต้องเผชิญอยู่ในประเภติด้อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาญ ไทยแท้ และภานุมาศ จินารัตน์ (2564, น. 14) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และสมรรถนะครูที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เด็กปฐมวัย พบว่า ตัวแปรทั้งสามคือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สมรรถนะครู และผลลัพธ์เด็กปฐมวัย มีแบบจำลองที่มีความเหมาะสม และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งตัวแปรหลัก และตัวแปรองค์ประกอบ ส่วนระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกัน และแนวทางการพัฒนาในด้านการมอบหมายงาน และด้านผลลัพธ์ในการผสมผสานกับการพัฒนาด้านความรู้ ด้านอารมณ์ และด้านปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร และการถ่ายทอด ซึ่งมีอิทธิพลร่วมกันต่อผลลัพธ์เด็กปฐมวัย ที่มีความเหมาะสมทักษะทางปัญญาที่ต้องดูแล และเอาใจใส่ตามความแตกต่างของเด็กปฐมวัย

บรรณานุกรม

- กุลชลี จงเจริญ. (2562). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ประมวลสาระชุดวิชาการ พัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2-1 – 2-52.
- ชุดิมา สิริอด. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วารสารสถาบันวิจัยพัฒนธรรม, 9(3), 105-120.
- เบญจมาศ หนูไชยทอง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี.
- มนัญญา ควรรำพึง, เบญจพร ชนะกุล และสุภาพ เต็มรัตน์. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่. วารสาร พุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์, 6(3), 17-32.
- วิจิตรา จาบวิจิตร และกฤษณก ดวงชาทม. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 19(3), 119-127.



เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. <https://etheses.rbru.ac.th/showthesis.php?theid=281&group=20>

Ibrahim Bafadal, Ahmad Nurabadi, Ahmad Yusuf Sobri, Imam Gunawan. (2019). The Competence of Beginner Principals as Instructional Leaders in Primary Schools. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 5(4), Special Edition: ICET Malang City.