

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
A Development of Creative Leadership for School Administrators in Lower
North-Eastern Region

วรกฤต ศิรธนิตรา* วราภรณ์ ไทยมา
Volrakit Siratanita*Waraporn Thaima*
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม*
Graduate College of Management Sripatum University*

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2) ศึกษาปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ใช้ระเบียบแบบแผนวิธีวิจัยเชิงผสมโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 8 จังหวัด การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม จำนวน 13 คน และการวิจัยเชิงปริมาณใช้การสุ่มอย่างง่าย จำนวน 576 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านความรู้เชิงลึก และด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ สามารถทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นให้ผู้ผู้นำเกิดการคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ผู้บริหารสถานศึกษา, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

Abstract

The research “A development of creative leadership for school administrators in lower north-eastern region” was aimed to: 1) study creative leadership, 2) study the predictive factors of creative leadership, and 3) present the developmental approach in creative leadership for school administrators in lower north-eastern region. The mixed methodology of qualitative and quantitative was used with non-probability samplings which were the 8 school directors from lower north-eastern, 13 in focus group and in-depth interviewing qualitative research, and 576 in random for quantitative research. The findings resulted as: creative leadership was in highest level, the leadership factors in depth knowledge and tactical performance can predict creative leadership for school administrators with a significance level of 0.05, and the developmental approach in creative leadership for school administrators focused on foundation of thinking and creative practicing concretely.

Keywords: Creative Leadership, School Administrator, Lower North-Eastern Region

บทนำ

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย ให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข อันจะนำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญด้านการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด และเนื่องจากแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับเดิมได้สิ้นสุดลง กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ฉบับปัจจุบันนี้ขึ้น เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษา ให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบ การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้อง กับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ

หากพิจารณาถึงประเด็นการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาแล้ว ผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปีที่ผ่านมาพบว่าประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน แต่ก็ยังมีอีกหลายด้านที่เป็นปัญหาซึ่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับต้นๆ ปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากระบบการศึกษาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว เนื่องจากระบบการบริหารจัดการศึกษาของไทยยังมุ่งเน้นการบริหารตามกฎระเบียบ (Rule Driven) มากกว่าการบริหารเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย (Management Driven) และยังไม่เชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล การแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับการศึกษา (Regulator) กับผู้จัดการศึกษา (Provider) เพื่อมิให้เกิดการขัดกันซึ่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ยังไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภายใต้การแข่งขันที่เป็นธรรมค่อนข้างน้อย ส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าและความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553) จึงได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) ขึ้นมาโดยมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบ ในการนี้จำเป็นต้องมีกลไกหรือหน่วยงานที่วิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษาและเรียนรู้และเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและกฎหมายของประเทศ ประการสำคัญข้อหนึ่งที่จะระบุไว้คือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ข้อ 4.1 ว่าด้วยกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา กล่าวคือ มีกำหนดมาตรการเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติและกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทางพิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติ การเข้าสู่ตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าและระบบจูงใจ

เมื่อพิจารณาถึงเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับแนวนโยบายข้างต้น เพราะการมีภาวะผู้นำ (Leadership) นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในขณะนี้ (Bhutanaro, 2017) และเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การบริหารและการจัดการศึกษาให้เกิดผลดังกล่าวสามารถปฏิบัติได้โดยอาศัยหลักการบริหารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรง ในการวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์(Creative Leadership) ตามแนวคิดของ Palus and Horth (2005) พบว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (Paying attention) 2) มีบุคลิกภาพ (Personalizing) 3) มีจินตนาการ (Imagine) 4) มีความมุ่งมั่นทุ่มเท (Serious play) 5) การให้ความร่วมมือ (Collaborative inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (Crafting) ในขณะที่ Casse and Claudel (2007) พบว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีจินตนาการ (Imagination) และ 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ส่วน Danner (2008) ระบุว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (Trust) ในขณะที่ Sternberg (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีการรับรู้เมื่อมีปัญหา 2) ต้องการแก้ปัญหา 3) เป็นอัจฉริยะที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ Harris (2009) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) มีความท้าทาย (Challenging)

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ (Leadership Attribute) ดังเช่นงานวิจัยของ Ken Kalala Ndalamba, Cam Caldwell & Verl Anderson (2018), Chi Wai Chan (2017) ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญได้ 4 ประการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม (Relationship Building for Followers) และการสร้างขวัญและกำลังใจ (Moral and Spiritual Building) รวมทั้งปัจจัยด้านความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) จากแนวคิดของ Schank & Abelson (2013), O'dell & Hubert (2011), Puccio et al. (2011)ที่พบว่าเมืองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ทักษะ (Skills) 2) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) และ 3) ประสบการณ์ (Experience) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินงานจัดการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาปัจจุบันมีจำนวน 1,971 โรงเรียนกระจายอยู่ใน 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนแต่ละแห่งมีสภาพและ ปัญหาแตกต่างกันออกไปตามสาเหตุและปัจจัยที่ไม่เหมือนกันซึ่งเป็นไปตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารงานด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุง เป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก เพื่อเพิ่ม คุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาซึ่งได้รับค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ แต่ใช้จ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาครู ค่อนข้างน้อย การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องมีภาวะผู้นำและการบริหารเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจากงานวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษายังอยู่ในระดับต่ำ (ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ , 2559) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง

“การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง คณาจารย์ที่อยู่ในแวดวงการศึกษา ประชาชนและผู้สนใจทั่วไปได้ทราบถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างเพื่อนำไปประยุกต์ให้เหมาะกับการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งเน้นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเลือกผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นผู้บริหารในพื้นที่ศึกษายาวนานกว่า 5 ปี ขึ้นไปและเป็นผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนทุกขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เพื่อให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่และทุกขนาด เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Performance) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) และสนทนากลุ่ม (Focus Group) รวมจำนวน 13 คน ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยใช้สูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 576 คน

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

1.1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านการแก้ปัญหา ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ว่ามีผลต่อความสนใจและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างมากที่สุด ในประเด็นนี้สามารถพิจารณาได้ว่า การแก้ปัญหาที่เหมาะสมทันเหตุการณ์ก่อให้เกิดภาวะผู้นำและการคิดอย่างสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้บริหารที่มีความระมัดระวังสัญญาณอันตรายและความเสี่ยงต่าง ๆ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีพลังภายในตนเอง มีพรสวรรค์หรือความถนัดที่ชัดเจน ถ้าทำในสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าถูกต้อง สามารถวิเคราะห์เพื่อ

กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหามิใช่ปัญหาในทุกสถานการณ์จะสามารถผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ความสามารถของตนเองอย่างสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Mueller; Goncal and Kamdar (2010) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยความสามารถพิเศษ (Uniqueness) ในการแสดงออกของความคิดที่สร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีประโยชน์และมีวิธีแก้ปัญหามาตรฐาน

1.2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่น ตัวแปรด้านนี้สามารถอธิบายระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ว่ามีผลต่อความสนใจและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างรองลงมาเป็นอันดับสอง ในประเด็นนี้สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเพราะความยืดหยุ่นมีความสำคัญโดยเฉพาะเรื่องผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการคิดและมองปัญหาได้หลากหลายมิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดม มุ่งเกษม (2545) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ข้อหนึ่งที่สำคัญคือจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดี

1.3 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านจินตนาการ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ว่ามีผลต่อความสนใจและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างรองลงมาเป็นอันดับสุดท้าย อย่างไรก็ตามก็ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะการที่ผู้นำจะต้องรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้นำมีหลักการและขั้นตอนการดำเนินการที่มีความเป็นไปได้อันไม่แน่นอน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีพฤติกรรมแสดงออกหลายประการ เช่น การมีอารมณ์ขัน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศไม่ให้เกิดเคร่งเครียด และสามารถจำลองผลสำเร็จของการทำงานไว้ล่วงหน้าได้ ในประเด็นนี้สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเพราะการจินตนาการเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Sternberg (2008) ที่กล่าวว่าจินตนาการคืออัจฉริยะที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

2.1 ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและมีผลโดยตรงต่อคุณภาพประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการเสริมสร้างกำลังใจโดยการให้รางวัล การให้กำลังใจผู้ร่วมงานตามสถานะและความตั้งใจในการปฏิบัติงานและผู้นำตอบสนองความพึงพอใจของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schermerhorn (2005) ที่ระบุว่า การให้กำลังใจและความเชื่อมั่นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและการกระตุ้นศักยภาพในการทำงานในระดับสูงเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Chi Wai Chan (2017) ที่วิจัยเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในโรงเรียนในฮ่องกงเน้นที่ระดับประถมและมัธยม พบว่าปัญญาเชิงบริบทของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจ

2.2 ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญโดยเฉพาะเรื่องผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้นสามารถสร้างความรัก ความนับถือและความร่วมมือเพื่อการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข รวมถึงการพยายามปรับตัวเพื่อความเหมือนกันหรือความคล้ายกันผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner (1986) ที่ระบุว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญคือ การกำหนดเป้าหมาย (Envisioning goals) การยืนยันคุณค่า (Affirming values) การจูงใจ (Motivating) การบริหารจัดการ (Managing) การทำให้เกิดการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียว (Achieving workable unity) ความสามารถในการอธิบายได้ (Explaining) การเป็นสัญลักษณ์ (Serving as a symbol) การเป็นผู้แทนของกลุ่ม (Representing the group) และการสร้างสรรค์ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Renewing) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reddin (1970) ที่ระบุถึงแนวคิดผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) ว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูง เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาสและมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

2.3 ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้ว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะ ดังเช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ดีที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาแล้ว เพราะสังคมปัจจุบันต้องการผู้นำที่ยิ่งใหญ่ด้วยวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและคุณธรรมที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารให้ความสนใจมากที่สุดได้แก่ การที่ผู้นำจะต้องสร้างอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากรในการทำงานสามารถปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ และสามารถสร้างความท้าทาย กระตุ้นนวัตกรรม และสนับสนุนบุคคลที่มีความคิดให้แสดงออกในสังคมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Philip Hallinger, Junjun Chen (2015) ที่วิจัยเรื่องภาวะผู้นำและการจัดการการศึกษาในเอเชีย พบว่านักวิชาการศึกษาภาวะผู้นำในโรงเรียนให้ความสนใจเรื่องผลกระทบ และการปรับปรุง ตลอดจนพฤติกรรมองค์กรในด้านการศึกษาในทุกด้าน เช่น การมีวิสัยทัศน์ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม การสร้างขวัญ และกำลังใจ เป็นต้น

2.4 ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ด้านการสร้างและพัฒนาทีมงาน ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสิ่งที่พิเศษเหนือบุคคลอื่นๆ มีอิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของบุคคล มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงานหรือผู้ตามให้มีความแข็งแกร่ง โดยเฉพาะเรื่องผู้นำส่งเสริมให้มีการปฏิบัติเป็นทีมงาน การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ และเรื่องผู้นำจะต้องมีกระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ ความคิดได้อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (1997) ที่ระบุว่า คุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีประการหนึ่งคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ (Being Competent) คือทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพาพวกเขาไปได้ตลอดรอดฝั่ง และถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย ผู้นำที่แท้จริงจึงมิใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เพียงแค่นี้ หรือออกคำสั่งบังคับ โดยอาศัยอำนาจหรือตำแหน่ง หากแต่จะต้องเป็นผู้ชี้แนะและคอยกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำ ต้องการที่จะทำ ต้องช่วยทำให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ (Enabling Others to Act) โดยการทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง ที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ

เชื่อใจด้วยการเสริมสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำจนผู้ปฏิบัติงาน เกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมองตัวเองว่าเป็นส่วนสำคัญของทีม

2.5 ปัจจัยความรู้เชิงลึก ด้านความเชี่ยวชาญ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเฉพาะด้าน มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะเรื่อง ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นเรื่อง ที่ผู้บริหารให้ความสนใจมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bryman et al. (2011) ที่ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีความรู้เชิงลึก ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และงานวิจัยของ Beckman (1997) ที่ระบุว่า การจัดระบบความเชี่ยวชาญ (Organizational Expertise) เป็นการจัดการกับคลังความรู้ที่มีอยู่ หรือการบูรณาการการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนระบบและสร้างสมรรถนะขององค์กร

2.6 ปัจจัยความรู้เชิงลึก ด้านทักษะ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้น ๆ โดยเฉพาะเรื่อง ที่ผู้บริหารให้ความสนใจมากที่สุดคือการที่ผู้นำต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง และความคล่องแคล่วในการทำงาน และการใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลายเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2010) ที่กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำ (Principles of Leadership) ไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีทักษะ มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ตัดสินใจได้รวดเร็ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi (2000) ที่วิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้สู่แนวปฏิบัติ (Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management)” พบว่า การฝึกทักษะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้

2.7 ปัจจัยความรู้เชิงลึก ด้านประสบการณ์ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาความรู้โดยการสั่งสมประสบการณ์ผสมผสานการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะเรื่อง ที่ผู้บริหารให้ความสนใจมากที่สุดได้แก่ การที่ผู้นำใช้ประสบการณ์ตรงที่สามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารสถานศึกษาและบุคลากร รวมทั้งการนำประสบการณ์ทางอ้อมที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่งมาประยุกต์กับการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนการมีประสบการณ์ และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกด้านมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Mayfield and Mayfield (2010) ที่ระบุว่า ประสบการณ์เป็นความรู้เชิงลึกประการสำคัญในการปฏิบัติงานด้านหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้น ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bryman et al. (2011) ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2.8 ปัจจัยด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเพราะความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพล

ต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะเรื่องผู้นำจะต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี มีค่านิยมที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา แสนสุข (2557) ที่ศึกษาพบว่า ผู้นำที่ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตน ไม่สามารถปรับตัวให้ทันความเปลี่ยนแปลงและขาดความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้ผู้นำนั้นขาดความสามารถภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.9 ปัจจัยด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน ตัวแปรนี้ สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งพิจารณาได้ว่าเป็นเพราะผู้นำจะต้องรับรู้ความสามารถของตน สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทั้งสถานการณ์ของสถานศึกษา ที่งาน และความพร้อมของบุคลากรแต่ละคน โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารให้ความสนใจมากที่สุดคือเรื่องผู้นำมีความอดทน อุทิศและพยายามแสดงความสามารถนั้นออกมาจนประสบความสำเร็จ มีสมรรถนะในการทำกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีความสามารถที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์ของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ McCormic, Tanguma and Lopez-Forment (2002) ที่ศึกษาพบว่า การรับรู้ในความสามารถภาวะผู้นำของตนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบทบาทภาวะผู้นำ การมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมจึงส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.10 ปัจจัยด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ ด้านความสามารถในการปรับตัว ตัวแปรนี้สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งพิจารณาได้ว่าเป็นเพราะผู้นำสมัยใหม่ในทุกองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนกุล สิงห์มาตร, พิภูล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร (2560) ที่พบว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การ เพราะต้องมึบทบาทที่จะดำเนินไปภายใต้เงื่อนไข ปัจจัยของสภาวะโดยรอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกองค์การในกระแสโลกยุคใหม่หรือที่เรียกกันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นปัจจัยคู่ที่สำคัญที่ต้องการเพิ่มมากขึ้นจนอาจเกิดวิกฤตภาวะผู้นำขึ้นได้

2.11 ปัจจัยด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ ด้านความตระหนักในการแข่งขัน ตัวแปรนี้ สามารถอธิบายระดับปัจจัยที่ทำนายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้ว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า หากผู้นำมีความตระหนักในการแข่งขัน รับรู้ปริมาณและศักยภาพของคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ก็ย่อมจะทำให้ผู้นำมีวิธีการสร้างสรรค์สร้างกลยุทธ์ และแนวทางเพื่อรับมือกับภาวะการแข่งขันที่ท้าทายเหล่านั้นได้ จึงนำไปสู่ความสามารถภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cui, et al. (2005) ที่ระบุว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์มีบทบาทต่อการขยายขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร อันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและความสำเร็จได้ในระยะยาว

3. ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ในภาพรวมที่พบว่าเป็นการเน้นให้ผู้นำเกิดการคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น นั้น สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารรับรู้ถึงมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แล้ว ก็ต้องนำไปคิดและปฏิบัติให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้

ผู้ร่วมงานมีความมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มีความคิดที่กว้างไกล เพื่อสร้างทางเลือกให้บุคลากรอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่วิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่าต้องมีการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหายังอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

บรรณานุกรม

- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ เจริญกฤษฎ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. (19)1: 34-46.
- ธนวัฒน์, ภิรมย์ไกรภักดิ์. (2559). **พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง**. คุรุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะคุรุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สนุก สิมหัตถ, พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร. (2560). **คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในศตวรรษที่ 21**. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อุดม มุ่งเกษม. (2545). **Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organization Effectiveness through Transformation Leadership**. Thousand Oaks: SAGE.
- Bryman, A. (2001). **Social Research Methods**. Oxford: Oxford University Press
- Bhutanaro, T. (2017). **Leadership and Community Development**. Retire 4 April 2019 from www.goto know.org/posts Retrieved on June 11, 2560
- Casse, P., & Claudel, P. G. (2007). **Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders**.
- n.p.Cui, et al. (2005) Drosophila Nod protein binds preferentially to the plus ends of microtubules and promotes microtubule polymerization in vitro. *Mol. Biol. Cell* 16(11): 5400–5409.
- Bryman, A; Collinson, D L; Grint, K; Jackson, B; Uhl-Bien, M. (2011). **The Sage Handbook of Leadership**. Los Angeles: Sage.

- Danner, S. E. (2008). **Creative leadership in art education: Perspectives of an art educator.** Thesis Master of Arts, Art Education, Fine Arts, Ohio University.
- Dubrin, A. J. (2010). **Principles of leadership. South-Western:** Cengage Learning.
- Gardner. 1986. **Probing more deeply into the theory of multiple intelligences.** NASSP Bulletin.
- Harris, A. (2009). **Creative leadership.** Journal of Management in Education, 23(1), 9-11.
- Ken Kalala Ndalamba, Cam Caldwell & Verl Anderson. 2018. **Ethical leadership introubled \times. Retire 4 April 2019 from Web site:**
www.researchgate.net/publication/317321114_Ethical_leadership_introubled_times.
- Kouzes, J. & Posner. B. (1995). **The Leadership Challenge: How to Keep Extraordinary Things Done \in Organization.** San Francisco CA: Jossey – Bass.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. 1970. **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement.** 30(3): 607-610.
- Mayfield & Mayfield, M., & Mayfield, J. 2010. **Developing a scale to measure the creative environment perceptions: A questionnaire for investigating garden variety creativity.** Creativity Research Journal, 22(2): 162-169.
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. 2002. **Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test.** Journal of Leadership Education, 1(2): 34-49.
- Mueller, J.S., Goncalo, J. A. & Kamdar, D. (2010). **Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? [Electronic version].** Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2005). **The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges.** San Francisco: Jossey Bass.
- Philip Hallinger, Junjun Chen. (2015). **Review of research on educational leadership and management in Asia.** in Educational Management Administration & Leadership. 43(1): 497.
- Reddin, William J. 1970. **Managerial effectiveness.** New York: McGraw-Hill.
- Schank & Abelson. (2013). **Scripts, Plans, Goals, and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures.** in Language, 54(3): 952.
- Schermerhorn, John R. (2005). **Management.** New York: John Wiley & Sons.
- Sternberg, R. J. (2006). **Creative leadership: it's a decision.** Journal of Leadership, 36(2), 22-24