

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Guidelines for the Development of Creative Leadership of Basic School Administrators in Bangkok and its Vicinities

กุลชลี จงเจริญ

Koolchalee Chongcharoen

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้มาประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา และวิธีการพัฒนาที่มีแนวคิดและหลักการเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้อง

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this study were to study 1) the creative leadership of basic school administrators; and 2) the guidelines for the development of creative leadership of basic school administrators in Bangkok and its vicinities. The research process was divided into two stages. The first stage was a study of the creative leadership of basic school administrators, using the questionnaire for data collecting from the samples which were 317 basic school administrators. The data were statistically analyzed using the percentage, mean, standard deviation. The second stage was to develop the guidelines for the development of creative leadership, using the information from the first stage and the interviewing the 8 experts, using the interview form. The quality of the guidelines was improved by the standard evaluation using the questionnaire for data collecting from the 10 experts. The data were statistically analyzed using the percentage, mean, standard deviation. Research findings revealed that 1) both overall and individual aspects of the creative leadership of basic school administrators were rated at the high level; and 2) the guidelines for the development of creative leadership consisted of the principles, model, process, curriculum, and techniques for creative leadership development which meet the standard quality of utility, feasibility, propriety, and accuracy.

Keywords: Development guidelines, Creative leadership, Basic school administrators

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) ทำให้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาแทนที่กำลังคนทั้งฝีมือและไร้ฝีมือ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น.5) นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการผลิตและการสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และอื่นๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดการผลิตที่สนองตอบต่อระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น (วิทยากร เขียวกุล, 2559, น. 64) จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, น.39) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ในยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, น. 65)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างและเตรียมเยาวชนของชาติเพื่อเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทักษะการจัดการศึกษาจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนทัศน์การจัดการศึกษาแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ ทำทาย และซับซ้อน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557) และเป้าหมายของการเรียนรู้ของการศึกษาศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่แค่รู้วิชา ไม่ใช่สอนเพื่อสอบ ไม่ใช่แค่เรียนรู้ แต่เน้นการเรียนรู้ที่ปฏิบัติได้ เอาความรู้ไปใช้เป็น มีทักษะ ค่อยอดสร้างความรู้เองได้ ได้ทั้งวิชาและอุปนิสัย (วิจารณ์ พานิช, 2558, น. 9) สอดคล้องกับคำกล่าวของเคน เคย์ ประธานสภาการศึกษาเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (อ้างถึงใน สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ, 2556, น. 11) ที่กล่าวว่า “ความเป็นเลิศในเนื้อหา (ของสาระการเรียนรู้หลัก) ไม่เพียงพออีกต่อไปแล้วในยุคที่ความรู้และข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักเรียนต้องมีทั้งความรู้ในเนื้อหาและทักษะที่จะประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนความรู้เหล่านั้นให้เข้ากับเป้าหมายที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ รวมถึงเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามเนื้อหาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป” ดังนั้นการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องสร้างผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยเน้นการให้ความสำคัญกับการปฏิรูป และสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (จันทกานต์ ดันเจริญพานิช และนิตยา เงินประเสริฐศรี, 2550, น.85) ผู้นำจะต้องมีแนวคิดใหม่และทักษะภาวะผู้นำใหม่การปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับโลกอนาคต จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ใหม่ (new strategies) มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ (new processes) และต้องมีทัศนคติใหม่ (new mindset) กล่าวโดยรวม ผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารและมีภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Ash & Persall, 2000; สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2549)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) เป็นความสามารถที่จำเป็นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่นๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการ หรือแนวทางใหม่ๆ อย่างทำทายและสร้างสรรค์โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจให้อิสระในการคิด พร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ท่วมเท เพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้แนวกว้าง และลึก มีทักษะประสบการณ์ อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, น. 31) สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554, น. 75-76) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องสร้างสรรค์ (create) และผลิต (produce) สิ่งใหม่ๆ พร้อมกันไป และผู้นำในเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความจำเป็นและควรที่จะพัฒนาต่อไปด้วยการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการ ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะช่วยสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ สร้างนวัตกรรม แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงาน และสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งการคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

สามารถนำไปแก้ปัญหา และพัฒนาไปในทางที่ดีได้ในอนาคต (สมชาย เทพแสง, 2559, น. 135) นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิดของทุกคนในชุมชนของโรงเรียน สร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ และการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครูและบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีผลงานที่สร้างสรรค์ (Ash & Persall, 2000) และยังมีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนหรือการดำเนินการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน (สุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) ด้วยเหตุผลความจำเป็นและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นประโยชน์ของการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเหตุผลในการเลือกกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ดังกล่าวเนื่องจากสถานศึกษาในกลุ่มนี้มีปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้งในด้านของศักยภาพ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเครือข่ายที่มีเสถียรภาพ ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาความเข้มแข็งสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สามารถพัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้คุณลักษณะของตัวแปรที่ศึกษา 11 ตัวแปรย่อย ดังนี้ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีจินตนาการ 2) การปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน 3) การนำทีมงาน 4) การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน 5) การเรียนรู้และการมีองค์ความรู้ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 7) การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาไว้วางใจ 8) การกล้าเสี่ยงและกล้าคิดในสิ่งปฏิบัติได้ 9) การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ 10) การเสริมพลังอำนาจ และ 11) การติดต่อสื่อสาร ทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์

2. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ได้แก่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554), นเรศ บุญช่วย และคณะ (2555), มณฑาทิพย์ เสยงกะ และคณะ (2557), Davar (1994), Mumford Zaccaro, Harding,

Jacobs and Fleishman (2000), Ash & Persall (2000), Mumford (2003), Guntern (2004), Parker & Begnaud (2004), Sternberg (2004), Sternberg (2005), Gliddon (2006), Sternberg (2006), Puccio, Murdock and Mance. (2007), Scharmer (2007), DuBrin (2010), Delich (2010), Robinson (2011), Mathisen Einarsen and Mykletun (2012), Bosio (2013), Jarvis (2015), Ghosh (2016) และ Tung & Yu (2016) ปรากฏเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แนวทางการพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น
3. สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยรูปแบบการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

นิยามศัพท์

1. แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยพิจารณาจากหลักการ รูปแบบ กระบวนการ หลักสูตร และวิธีการพัฒนา

2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นด้วยความรู้ เทคนิค วิธีการหรือแนวทางแบบใหม่เพื่อส่งเสริม กระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ได้พัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีจินตนาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกล้าคิดและตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่เปลี่ยนหรือปฏิรูปลสิ่งใหม่หรือเป้าหมายใหม่ คิดอย่างใคร่ครวญและรอบคอบ และคิดอย่างมีจินตนาการที่หลากหลายและคิดริเริ่ม รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในสถานศึกษา

4. การปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น มีความสามารถด้านการบริหารปัญหาทางอารมณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมบรรยากาศสถานศึกษาที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

5. การนำทีมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการส่งเสริมให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างสร้างสรรค์ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกัน มีการสร้างความผูกพันกับทีมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงาน และสร้างความสมดุลระหว่างทีมงานและตนเอง

6. การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกถึงการมุ่งเน้นการหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ มีการโน้มน้าวใจให้บุคลากรยินดีที่จะทำงานด้วยตัวของบุคลากรเอง มีการสร้างสิ่งจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน สนับสนุนกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร และสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจใหม่ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพเพื่อให้ผลลัพธ์ของงานออกมาตามที่วางแผนเอาไว้

7. การเรียนรู้และการมีองค์ความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกถึงการมีความรู้และความสามารถทางวิชาชีพ ปัญญา สติปัญญา เพื่อให้เกิดการคิดอย่างชาญฉลาด มีการจดจำและเชื่อมโยงสิ่งที่พบเห็นที่ผ่านมาและสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การฟังอย่างเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ และการสำรวจสิ่งที่เป็นความจริงและสิ่งที่เป็นไปได้เพื่อให้เกิดความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความกระหายใคร่รู้ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยการใช้เทคนิคแบบมืออาชีพและเรียบง่ายเพื่อการให้ได้ผลงานที่สร้างสรรค์

8. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร วิสัยทัศน์และวางแผนกระบวนการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ วิเคราะห์ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ด้วยวิธีการเชิงระบบ สร้างพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น

รูปธรรม รวมทั้งความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินการขององค์การอย่างสร้างสรรค์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

9. การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรักและศรัทธาในหน้าที่ของตน ประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถเชิงสร้างสรรค์จนได้รับความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งหรือการชี้แนะของผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน โดยสร้างความปรารถนาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จของงาน จนเกิดการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจขึ้นในองค์กร

10. การกล้าเสี่ยงและกล้าคิดในสิ่งปฏิบัติได้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงความกล้าเสี่ยงและกล้าคิดกับความคิดที่คิดนอกกรอบที่สามารถปฏิบัติได้จริงโดยอยู่บนฐานของข้อมูลและการศึกษาวิจัยสนับสนุน มีความกล้าเผชิญปัญหาและกล้าเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายและกล้าคิดและตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความกล้ายอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ และกล้ายอมรับในความผิดพลาดของตน

11. การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจำแนกสิ่งต่าง ๆ เพื่อหากล้องประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการประเมินและตัดสินใจเลือกคำตอบที่เหมาะสม และนำความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้วมาผสมผสานรวมกันอย่างกลมกลืนสร้างเป็นสิ่งใหม่ที่มีลักษณะ หรือเอกลักษณ์ หรือคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อนำไปใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

12. การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้อำนาจที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในการควบคุมปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างสร้างสรรค์เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน โดยส่งเสริมการแสดงความสามารถอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ

13. การติดต่อสื่อสาร ทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างพลังเชิงบวกให้การทำงานมีทักษะในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการรับรู้ ประเมินและแสดงอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม

14. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพและปริมณฑล หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดที่ตั้งอยู่โดยรอบ ได้แก่ จังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 317 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูป Krejcie & Morgan (1970) จากนั้นทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้แบบสอบถามจากการเก็บรวบรวมกลับมาทั้งสิ้น 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.76 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรง (validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 2.1 และ สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในข้อ 1 และข้อ 2.1 แล้วนำมาয়กร่างประเด็นของแนวทางการพัฒนา เพื่อประโยชน์ในการประเมินแนวทางในข้อ 2.2 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา ด้านการศึกษา หรือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือ 2) มีประสบการณ์การทำงานทางด้านการบริหารการศึกษาและเป็นวิทยากรอบรมด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์มาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

2.2 การประเมินแนวทางการพัฒนา โดยอิงมาตรฐานของ The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994) ประกอบด้วยมาตรฐานหลักด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การนำทีมงาน การเรียนรู้และการมีองค์ความรู้ การกล้าเสี่ยงและกล้าคิดในสิ่งปฏิบัติได้ การปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร

ทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ และการเสริมพลังอำนาจ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่

1.1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีจินตนาการ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการกล้าคิดและตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างใคร่ครวญและรอบคอบ และการส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในสถานศึกษา สำหรับการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่เปลี่ยนหรือปฏิรูปลังใหม่เป้าหมายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.2 ด้านการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศสถานศึกษาที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น สำหรับความสามารถด้านการบริหารปัญหาทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.3 ด้านการนำทีมงาน พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ การส่งเสริมให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างสร้างสรรค์ และการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สำหรับการมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร การโน้มน้าวใจให้บุคลากรยินดีที่จะทำงานด้วยตัวของบุคลากรเอง และการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน สำหรับการมุ่งเน้นการหาวิธีใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.5 ด้านการเรียนรู้และการมีองค์ความรู้ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีความกระหายใคร่รู้ในการศึกษาค้นคว้าให้เกิดการเรียนรู้ การสำรวจสิ่งที่เป็นความจริงและสิ่งที่เป็นไปได้ เพื่อให้เกิดความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการมีความรู้และความสามารถทางวิชาชีพ ปัญหา สถิติปัญหา เพื่อให้เกิดการคิดอย่างชาญฉลาด สำหรับความสามารถในการถ่ายโอนองค์ความรู้โดยการใช้เทคนิคแบบมืออาชีพ และเขียนแหลมเพื่อการให้ได้ผลงานที่สร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.6 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ความสามารถในการวินิจฉัยและวางแผนกระบวนการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ และความสามารถในการวิเคราะห์ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในองค์กร สำหรับความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินการขององค์กรอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.7 ด้านการสร้างเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีความรักและศรัทธาในหน้าที่ของตน และความสามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานโดยสร้างความปรารถนาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จของงาน สำหรับการประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถเชิงสร้างสรรค์จนเกิดการได้รับความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.8 ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าคิดในสิ่งปฏิบัติได้ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีความกล้าเผชิญปัญหาและกล้าเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย การมีความกล้ายอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ และการมีความกล้ายอมรับในความคิดพลาดของตน สำหรับการมีความกล้าเสี่ยงและกล้าคิดกับความคิดที่คิดนอกกรอบที่สามารถปฏิบัติได้จริงโดยอยู่บนฐานของข้อมูลและการศึกษาวิจัยสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.9 ด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งที่จะวิเคราะห์ ความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งใหม่ที่ต้องการสร้าง และความสามารถในการระบุวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลได้ตามเกณฑ์ สำหรับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.10 ด้านการเสริมพลังอำนาจ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการใช้อำนาจที่จำเป็นในการควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความสามารถเต็มศักยภาพอย่างสร้างสรรค์ และความสามารถในการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อเป็นการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน สำหรับความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

1.11 ด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีทักษะในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ และการมีความสามารถในการรับรู้ ประเมินและแสดงอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม สำหรับความสามารถในการสร้างกระบวนการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างพลังเชิงบวกให้การทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หลังจากการวิเคราะห์ผลการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 11 ข้อแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำแนวคำถามในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นแนวทางการพัฒนา ได้แก่ หลักการ รูปแบบกระบวนการ หลักสูตร และวิธีการพัฒนา เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นได้นำเสนอร่างแนวทางการพัฒนาเพื่อรับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจากผลการดำเนินงานดังกล่าว ปรากฏแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.1 ด้านหลักการพัฒนา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมีหลักการพัฒนา ดังนี้

2.1.1 การพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก (global view)

2.1.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทและปรับเปลี่ยนมุมมองจากการบริหารแบบเดิมไปสู่การให้ความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนในเชิงที่สร้างสรรค์ โดยจะต้องปรับบทบาทให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitating) บทบาทในการเป็นผู้สั่งการ (directing) และบทบาทในฐานะเป็นผู้บูรณาการ (integrating)

2.1.3 การผลักดัน (drive) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานระดับนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” (self-leading the self) โดยเน้นการพัฒนาเจตคติและความเจตจำนงหรือความชำนาญในงานนั้นๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2.1.5 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะของการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

2.1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องได้รับการออกแบบเพื่อการผลิตและพัฒนาผู้บริหารที่จะสามารถสร้างโรงเรียนที่เน้นศักยภาพของผู้เรียนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1.7 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมุมมองในเชิงระบบ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และสอดคล้องกับระบบที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของนักเรียนให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านรูปแบบการพัฒนา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

2.2.1 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นเป้าหมายในด้านการออกแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ และยึดการพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

2.2.3 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการที่เน้นเชิงพื้นที่

2.2.4 รูปแบบการพัฒนาที่แบ่งออกเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถเห็นพัฒนาการของกระบวนการพัฒนาที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.5 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นการใช้กระบวนการกลุ่มและมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและหาทางในการแก้ไขร่วมกัน

2.2.6 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการทฤษฎีและแนวปฏิบัติได้ และกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนผลการเรียนรู้

2.2.7 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นการสนับสนุนทางวิชาชีพในรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

2.2.8 รูปแบบการพัฒนาที่เน้นการให้คำแนะนำและการเป็นที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา

2.3 ด้านกระบวนการพัฒนา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมีกระบวนการพัฒนา ดังนี้

2.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีแนวทาง ดังนี้

- 2.3.1.1 ควรเริ่มจากความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2.3.1.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
- 2.3.1.3 มีการคาดการณ์ที่จะต้องสามารถมองเห็นผลที่ต้องการตามที่ตนต้องการให้เป็น ซึ่งเป็นแนวคิดการวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง
- 2.3.1.4 มีการวางเป้าหมายสิ่งที่ต้องการให้เกิดไว้ล่วงหน้า
- 2.3.1.5 มีการลงมือทำโดยใช้ความคิดริเริ่มของผู้บริหารโรงเรียนและขับเคลื่อนความคิดนั้นไปสู่เป้าหมาย โดยใช้ภาวะผู้นำของตนเอง
- 2.3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีแนวทาง ดังนี้
 - 2.3.2.1 ควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
 - 2.3.2.2 มีการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาในลักษณะของการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3.2.3 มีกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน
 - 2.3.2.4 มีกระบวนการพัฒนาในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์โดยใช้สถานการณ์ให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริง
 - 2.3.2.5 มีกระบวนการติดตามผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

2.4 ด้านหลักสูตรการพัฒนา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมีหลักสูตรการพัฒนา ดังนี้

- 2.4.1 หลักสูตรการพัฒนาจะต้องเกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับการพัฒนาก่อนการจัดทำหลักสูตร
- 2.4.2 หลักสูตรพัฒนานั้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) การสร้างแรงบันดาลใจทั้งต่อตัวผู้บริหารและการนำไปปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.4.3 หลักสูตรพัฒนามีเนื้อหาการพัฒนาที่สมดุลระหว่างการบริหารงาน การบริหารคนและการบริหารจัดการ
- 2.4.5 หลักสูตรพัฒนามีการกำหนดสัดส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบของ active learning และ passive learning ให้เหมาะสม
- 2.4.6 หลักสูตรพัฒนาจะต้องเป็นรูปแบบการพัฒนาที่อาศัยรูปแบบความร่วมมือและการสะท้อนกลับ
- 2.4.7 หลักสูตรพัฒนาจะต้องครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติในใบประกอบวิชาชีพของผู้บริหารที่เน้นเรื่องของการคิดเชิงสร้างสรรค์

2.5 ด้านวิธีการพัฒนา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมียุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

2.5.1 มีการใช้วิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2.5.2 มีการกำหนดสัดส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบของ active learning และ passive learning ให้เหมาะสม

2.5.3 มีการพัฒนาบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม โดยจัดให้ผู้บริหารมีพื้นที่ส่วนตัวโดยให้ผู้บริหารมีอิสระทางความคิดในบางประเด็นที่เหมาะสมกับสภาพการบริหารและบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

2.5.4 มีการใช้วิธีการพัฒนาตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning theory)

2.5.5 มีการใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) และควรเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning)

2.5.6 เน้นการติดตามประเมินผลการพัฒนา (follow-up evaluation) โดยเน้นการติดตามถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลง

2.5.7 มีเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น เทคนิคการเชื่อมโยง (associating) ซึ่งจะสามารถร้อยเรียง บุรณาการประสบการณ์ด้านต่างๆ ได้อย่างลงตัวและจะสามารถค้นพบความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ เทคนิคการตั้งคำถาม (questioning) จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่าง เพื่อค้นหาประเด็นสำคัญ และท้าทายความคิดให้ออกจากรอบความคิดเดิม เทคนิคการสังเกต (observing) การพัฒนาทักษะการสังเกตจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสงสัยใคร่รู้ ทำให้สามารถค้นพบประเด็นสำคัญได้ เทคนิคการทดลอง (experimenting) มีการตั้งสมมุติฐานต่าง ๆ มากันกว่าทดลอง เพื่อนำความคิดในจินตนาการนั้นมาสู่การปฏิบัติได้จริง เทคนิคการมีเครือข่ายสัมพันธ์ (networking) การมีเครือข่ายจะทำให้ได้มุมมองสะท้อนกลับที่แตกต่างออกไป ทำให้เกิดการกระตุ้นความคิดในการคิดค้นแนวปฏิบัติใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี หรือเทคนิคการการใช้ผู้รู้ให้คำแนะนำปรึกษา (coaching)

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากประเด็นหลักการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัย พบว่าหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการของการพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก (global view) ซึ่งสอดคล้องกับ The Department of Defense Education Activity (2014) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ สามารถใช้หลักการของการพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก (the common worldwide view) เพื่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใน

ศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ เนื่องจากในสังคมโลกแห่งโลกาภิวัตน์ ภาวะผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนองวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะต้องมีการปรับตัว สอดคล้องกับ Hickman (2010 cited in Chin & Trimble, 2015) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในบริบทการเคลื่อนไหวทางวัฒนธรรม (cultural fluent) ในศตวรรษที่ 21 ได้เป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีความเป็นสากลโลก (global) เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมกำลังกลายเป็นสากลทั่วโลก รวมทั้งการปรับเปลี่ยนมิติของรูปแบบของภาวะผู้นำ (leadership style dimensions) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มิติความเป็นนักบริหารที่กล้าคิด กล้าแสดงออก มิติการเน้นการทำงานแบบรวมกลุ่ม มิติการทำงานแบบร่วมมือเพื่อมุ่งความสำเร็จ และมิติการแข่งขัน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในแต่ละมิติดังกล่าว

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะของการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” (self-leading the self) โดยเน้นการพัฒนาเจตคติและความเจตจำนงหรือความขยันขันแข็งในงานนั้นๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz (1986) ซึ่งกล่าวว่า การนำตนเองเป็นการดำเนินงานใดๆ ที่มีการเริ่มต้นด้วยตนเอง (self-starter) มีการกำหนดทิศทางและการมุ่งใจด้วยตนเอง (self-direction and motivation) มีการให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (rewarding personal accomplishment) และมีการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (chastising personal failure) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองนั้น ไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะรายบุคคลเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมถึงการใช้ภาวะผู้นำอย่างเต็มความสามารถในองค์กร และการจัดการการใช้ชีวิตของผู้นำให้เกิดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว (Hernez-Broom & Hughes, 2004)

ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายอีกหนึ่งประเด็น คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นไปในลักษณะของมุมมองเชิงระบบเพื่อให้การจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และสอดคล้องกับระบบที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปรับปรุงโรงเรียน และประสิทธิภาพของผลการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะต้องเป็นไปในลักษณะของการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ Gandz (2002) ที่กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีมุมมองเชิงระบบ ซึ่งจะหมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ การวางแผนความสำเร็จ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานระดับนโยบายต้องผลักดัน (drive) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. จากประเด็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการทฤษฎีและ

แนวปฏิบัติได้ และกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนผลการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nannyonjo (2017) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีและการปฏิบัติจะต้องถูกบูรณาการไปพร้อมๆ กันในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีรูปแบบการพัฒนาที่เน้นกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการเรียนรู้โดยการแก้ปัญหาเป็นฐานที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง ซึ่ง Darling-Hammond et al. (2007) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการใช้กระบวนการกลุ่มและมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและหาทางในการแก้ไรร่วมกันด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการที่เน้นเชิงพื้นที่ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมุมมองของ Nannyonjo (2017) เช่นกันที่มองว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเน้นการใช้ประสบการณ์และมุมมองการปฏิบัติที่เคยผ่านมา ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวนี้อาจจะช่วยสะท้อนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้บริบทของตนและจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสในการคิดสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ระหว่างการได้รับการพัฒนาโดยการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมมาสู่การคิดสิ่งสร้างสรรค์จนเกิดเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังระบุถึงรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการให้คำแนะนำและการเป็นที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Darling-Hammond, La Pointe, Meyerson, Orr and Cohen. (2007) และ Nannyonjo (2017) ที่มองว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่เกษียณอายุราชการ หรือผู้บริหารระดับสูง จะมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างมากในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งหากนำผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้มาแลกเปลี่ยนทัศนะ มุมมอง หรือแก้ปัญหาสถานการณ์ในการบริหาร จะช่วยให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบดังกล่าวจะสอดคล้องกับรูปแบบใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสก็อตแลนด์ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้เป็นทีม รวมทั้งได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ (Scottish executive education department, 2007 cited in OECD, 2012) และสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ (Mourshed, Chijioke & Barber, 2010 cited in OECD, 2012) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่าจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (mentor) ให้แก่ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือก และผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม

3. จากประเด็นกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ในการพัฒนาตนเองด้วยการให้ความสำคัญกับงานอย่างมุ่งมั่นจริงจัง มีการปฏิบัติงานที่จริงจัง ผู้บริหารจะเกิดความเจตจำนงหรือความขยันในงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ รวมทั้ง เรื่องของความชอบหรือความรักในสิ่งที่ทำ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้า จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือ self-study ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Joshi (2013) ที่กล่าวถึง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีความปรารถนาอันแรงกล้า (passion) ซึ่งเป็นความปรารถนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและวอดฝัน จนเกิดวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จจนเกิดการคาดการณ์ ที่สามารถมองเห็นผลที่ต้องการตามที่ตนต้องการให้เป็นอย่างสร้างสรรค์และขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์นั้นไปสู่

เป้าหมาย นอกจากนี้ จากผลการวิจัยที่พบว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงจะต้องมีกระบวนการ โดยควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาในลักษณะของการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียน มีกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน มีกระบวนการพัฒนาในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์โดยใช้สถานการณ์ให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริง และให้ความสำคัญกับการติดตามพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งกระบวนการดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Leskiw & Singh (2007) ที่พบว่ามีปัจจัยสำคัญหกประการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การประเมินความต้องการในการได้รับการพัฒนา การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างเหมาะสม การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่ม การออกแบบและการนำระบบการเรียนรู้ทั้งหมดสู่การปฏิบัติ การประเมินระบบ และการให้รางวัลความสำเร็จ และการปรับปรุงข้อบกพร่อง ซึ่งถือได้ว่ากระบวนการพัฒนาที่ได้ถูกวางไว้อย่างเป็นระบบจัดลำดับกิจกรรมที่สำคัญต่อเนื่องเป็นลำดับตั้งแต่การวิเคราะห์ก่อนการดำเนินงานจนถึงการสิ้นสุดกระบวนการและการนำผลการสะท้อนไปทบทวนและปรับปรุงจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จากประเด็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะต้องเกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับการพัฒนาก่อนการจัดทำหลักสูตร ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับประเด็นสำคัญที่ได้อภิปรายเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาในข้อ 4 ในประเด็นที่ Leskiw & Singh (2007) ที่ให้ความสำคัญต่อบัญชีสำคัญประการแรกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การประเมินความต้องการในการได้รับการพัฒนา ซึ่งการประเมินความต้องการจะมีความสำคัญมากในการได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าควรมีเนื้อหา กระบวนการและวิธีการอย่างไรในการนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตร ซึ่ง Oliva (2001) เสนอว่าการพัฒนาและออกแบบหลักสูตรควรสนใจที่จะประเมินความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรจาก 5 แหล่ง คือ ความต้องการจำเป็นทั่วไป ความต้องการจำเป็นของสังคม ความต้องการจำเป็นเฉพาะบุคคล ความต้องการจำเป็นเฉพาะชุมชน และความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาที่จำเป็น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและออกแบบหลักสูตรตามความต้องการจำเป็นให้เหมาะกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการเฉพาะที่อาจเหมือนหรือแตกต่างกันในบางกรณี

อีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญของผลการวิจัย คือ หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติในใบประกอบวิชาชีพของผู้บริหารที่เน้นเรื่องของการคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Darling-Hammond et al. (2007) และ Namnyonjo (2017) ที่ได้ให้ความสำคัญกับเนื้อหาของหลักสูตรที่จะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานความเป็นผู้นำมืออาชีพ ซึ่งได้คาดหวังกับความรู้ ทักษะและการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมความเข้มแข็งในการปรับปรุงการเรียนการสอน หากหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง

สร้างสรรค์สามารถพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จะสามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับบทบาทของมาตรฐานในการพัฒนาความเป็นผู้นำและจะสามารถทำให้บทบาทของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษาและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไปพร้อม ๆ กัน

5. จากประเด็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัย พบว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรใช้วิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การใช้โปรแกรมเสมือนจริง (simulation) การสอนทางไกลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ฯลฯ ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้มากมาย สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา สามารถเข้าถึงสื่อการสอนได้ตามสะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Harvard Business Publishing Corporate Learning, 2018) นอกจากนี้ Antes & Schuelke (2011) กล่าวว่า การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีจะทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตน และยังสามารถอำนวยความสะดวกในงานสร้างสรรค์ของผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี ผู้ทรงคุณวุฒิยังเสริมประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม โดยจัดให้ผู้บริหารได้มีพื้นที่ส่วนตัวให้ผู้บริหารได้มีอิสระทางความคิดในบางประเด็นที่เหมาะสมกับสภาพการบริหารและบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Katja et al. (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวแรกของทฤษฎีของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

สำหรับวิธีการพัฒนาที่น่าสนใจที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวเห็นพ้องกันหลายท่าน คือ วิธีการพัฒนาโดยการใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) ซึ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานนี้จะเป็นการนำกระบวนการพัฒนาหลายวิธี โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาโดยการเรียนรู้แบบผสมผสานตามแบบของ Oliver & Trigwell (2005) จะมีลักษณะเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีการพัฒนาผ่านเว็บ การผสมผสานในรูปแบบหรือวิธีการที่เน้นเชิงวิชาการ การผสมผสานรูปแบบวิธีการทางเทคโนโลยีผ่านหลักสูตรเฉพาะและ/หรือการฝึกอบรม และการผสมผสานเทคโนโลยีการสอนเข้ากับงานปกติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพและเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้และตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการพัฒนา (follow-up evaluation) โดยเน้นการติดตามถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร (behavior evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนาได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่ ซึ่ง Kirkpatrick (1994, pp. 48-57) ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินพฤติกรรมการทำงานหลังการเข้ารับการพัฒนา และต้องเว้นระยะเวลาระหว่างการพัฒนาการประเมินผลหลังการพัฒนาให้ระยะเวลาห่างกันพอสมควร รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจหรือสัมภาษณ์จากบุคคลหลายคน หรือหลายกลุ่มที่มีโอกาสเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้บริหาร และสามารถที่จะให้

ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือมากที่สุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารหลังจากการพัฒนาถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการวัดคุณค่าของการพัฒนา รวมทั้งยังสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ผู้บริหารในระหว่างการทำงานให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้มากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาทั้งต่อตัวผู้บริหารเองและสถานศึกษาไปพร้อมกัน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการอภิปรายผล พบประเด็นที่สำคัญในการให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานและสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. หน่วยงานระดับนโยบายควรกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะของมุมมองเชิงระบบเพื่อให้การจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และสอดคล้องกับระบบที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปรับปรุงสถานศึกษา และประสิทธิภาพของผลการเรียนรู้ของนักเรียน
2. หน่วยงานระดับนโยบายควรกำหนดให้สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติในใบประกอบวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
3. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีนโยบายมุ่งใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตน และผลงานที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
4. หน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งในส่วนของหลักการ รูปแบบ กระบวนการ หลักสูตร และวิธีการพัฒนา เพื่อนำไปบูรณาการในแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. สถานศึกษาควรศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และคัดเลือกในส่วนที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

บรรณานุกรม

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- จันทกานต์ ดันเจริญพานิช และนิศยา เงินประเสริฐศรี. (2550). ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในคริสต์ศตวรรษที่ 21. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 33(1), 82-90.
- นเรศ บุญช่วย, ภิเชก จันทรเอี่ยม และบุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2555). *แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 6(3), 155-166.
- ไพฑูรย์ ลินลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑาทิพย์ เสยงคะ, จำเียร พลหาร และอรุสา พรหมทา. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(1), 189-197.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). *แนวโน้มการบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21*. การบรรยายพิเศษของศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2558 ณ มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก http://ebook.hu.ac.th/ebook2/images/File_PDF/Ebook21.pdf.
- วิทยากร เชียงกุล. (2559). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 “จะปฏิรูปการศึกษาไทย ให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร”* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ. (2556). *ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สมชาย เทพแสง. (2559). *ภาวะผู้นำสมดุล: รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. *วารสารนักบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(24), 131-140.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ The Formative Leadership*. สืบค้นจาก <http://suthep.crru.ac.th/leader26.doc>.
- สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พุทธศักราช 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- _____. (2559). *แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พุทธศักราช 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564)*. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46495&Key=news20>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *รายงานการวิจัย แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Ash, R. L. & Persall, M. (2000). The principal as chief learning officer: Developing teacher leaders, *NASSP Bulletin*, May, 15–22.
- Antes, A. L. & Schuelke, M. J. (2011). Leveraging technology to develop creative leadership capacity. *Advances in developing human resources*, 13(3), 318-365.
- Bosiok, D. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64-77.
- Chin, J. L. & Trimble, J. E. (2015). *Diversity and leadership*. California: Sage.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M.T. & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford: Stanford University.
- Davar, R. S. (1994). *Creative leadership: The people-oriented task approach*. USB Publ.
- Delich, V. (2010). The impact of Mercosur's sanitary and phitosanitary regime on its members' institutional dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6thed.). Mason, OH: South-Western.
- Gandz, J. (2002). A commitment to leadership development. *Ivey business Journal*, Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/publication/train-dogs-develop-leaders/>
- Ghosh, K. (2016). Creative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 10-14.
- Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique. *The Pennsylvania State University, ProQuest*. Hansson, B. 2001.
- Guntern, G. (2004). *The Challenge of Creative Leadership*. Vienna: World Public Forum Dialogue of Civilizations.
- Harvard Business Publishing Corporate Learning. (2018). *Building a best-in-class leadership development program*. Retrieved from https://www.clomedia.com/sponsored-content/?prx_t=2BQEAaOIqA_94PA.
- Hernez-Broom, G. & Hughes, R. L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24-32.
- Jarvis, T. L. (2015). *Mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators*. Dissertation, Lindenwood University.

- Joshi, S. (2013). *Leadership*. Retrieved from <https://yoursmusingly.wordpress.com/tag/leadership/>
- Katja, T., Milenea, G., Roland, M. M., Petra, B. & Pietera, D. (2017). *Inspiration space: Towards a theory of creativity-supporting learning environments*. Retrieved from https://www.conftool.net/dma2017/index.php/Track_6.d-Inspiration_Space-19Thoring_a.pdf.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leskiw, S. & Singh, P. (2007). Leadership development: Learning from best practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 444-464.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nannyonjo, H. (2017). *Building capacity of school leaders: Strategies that work—Jamaica's experience*. Washington, DC.:World Bank.
- OECD. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. Paris: OECD Publishing.
- Oliva, P. F. (2001). *Developing the curriculum*. (5th ed.). New York: Longman.
- Oliver, M. & Trigwell, K. (2005). "Can blended learning be redeemed?". *E-Learning*, 2(1), 17-26.
- Parker, J. P. & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership*. Portsmouth, NH.: Teacher Ideas.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges: The social technology of presenting*. Cambridge, MA: SOL.
- Sternberg, R. J. (2004). Culture and intelligence. *American Psychologist*, 59, 325-338.
- _____. (2005). WICS: A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *Educational Psychology Review*, 17(3), 191-262.

Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18, 87-98.

The Department of Defense Education Activity. (2014). *Self-assessment and reflection continuum: 21st Century teaching, learning, and leading*. Virginia: The Department of Defense Education Activity.

The Joint Committee on Standards for Educational Evaluations. (1994). *The program evaluation standards: How to assess evaluations of educational programs*. Newbury Park, CA: Sage.

Tung, F. C. & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership and Organization Development Journal*, 37(5), 579-592.