



## ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ LEADERSHIP OF BASIC EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING CREATIVE SCHOOL MANAGEMENT

วรชัย วิภูอุปการโคตร\* (Vorachai Viphoouparakhot)\*

\* อาจารย์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

\* Dr., Master of Education Program in Educational Administration, Siam technology College.

\* Corresponding Author E-mail: Vorachai@siamtechno.ac.th

รับต้นฉบับ 12 พ.ย. 62 ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 16 ธ.ค. 62 ลงตีพิมพ์ 25 ธ.ค. 62

### บทคัดย่อ

การบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำในการบริหารสถานศึกษาแบบใหม่ที่ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะ มีความสามารถในการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการสร้างความสำเร็จให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นการบริหารแนวใหม่ ที่จะพัฒนาและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นและเข้ากับยุคปัจจุบัน ดังนั้น สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่ง จึงต้องการผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะช่วยให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ การศึกษาของประเทศชาติในยุคปฏิรูปการศึกษาซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและการประเมินผล และจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากผลงานที่เกิดขึ้นของความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติ ให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์

### ABSTRACT

Creative school management arises from the school administrators allowing the interested parties such as teachers, students, parents and communities to participate and think in a new modern school management. Corresponding to the context of educational change, especially in the digital technology era and must have creative competencies because they are important components. As an indicator of success, so that all colleagues can use their abilities effectively. School administration needs to change management methods in response to changes. Creative school management is therefore a new management style. To develop and improve the administration of the school to be of better quality and match with the present day. Therefore, all basic education institutions Therefore, executives need

creative leadership that will help the school to progress and which will directly affect the quality of education of the nation in the educational reform era, subordinates are involved in every step, from planning Defining objectives Operations and Evaluation. Which will create satisfaction for all stakeholder both teachers, learners, parents and the community Effectively from the creativity of the executives systematically Will be an important force in creating people Build society and create nation to continue to prosper.

**Keyword:** Leadership of Administrators, Basic Education School, Creative School Management

## บทนำ

ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะมีความสำคัญในการพัฒนาให้เศรษฐกิจมีความก้าวหน้าและเข้มแข็ง รวมทั้งนำไปสู่สังคมฐานความรู้ที่สร้างสรรค์ จากการใช้ประโยชน์สถานศึกษาได้อย่างเต็มที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกภายนอกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องพึ่งพาอาศัยและมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลไปสู่ความสำเร็จให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) เพราะโลกกำลังเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีอัตโนมัติ สังคมแห่งโลกอนาคตเข้าสู่ยุคแห่งการแข่งขันกันโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานความรู้ และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสลับซับซ้อนและปัญหาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถมีขีดความสามารถในการทำงานสูงและมีคุณธรรมในการบริหารจึงจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้เพราะในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีภารกิจหลายด้าน จะต้องบริหารทรัพยากรและทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งกระบวนการบริหารงานจะต่างไปจากงานของผู้อื่น เพราะไม่ได้ลงมือปฏิบัติโดยตรง จึงต้องใช้ทักษะการบริหาร กระบวนการและเทคนิคต่างๆ หากไม่มีก็จะบริหารงานไม่ได้เพราะในยุค 4.0 โรงเรียนทั้งหลายต้องเผชิญกับปัญหาท้าทายใหม่ๆ มากมาย บทบาทของผู้นำเพิ่มความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทุกฝ่ายได้สูงสุดเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันในโลกยุคไร้พรมแดน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557)

ทักษะการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีเพื่อให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายทั้งทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) และทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) เป็นต้น มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูงเพื่อให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เพราะเป้าหมายการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์จะเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะเป็นที่ต้องการ ด้วยการใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีแนวทางแก้ไข ได้แก่ 1) มุ่งสอนและวัดสมรรถนะผู้เรียนบนฐานสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะและลักษณะชีวิต 2) จัดการศึกษาบนฐานศักยภาพและความถนัดของผู้เรียน ช่วยให้ค้นพบศักยภาพของตนเอง ทำให้สนุก มีความสุขและทำได้ดี 3) พัฒนาหลักสูตรในการสร้างนักคิด



สนับสนุนผลงานนวัตกรรมทุกระดับในโรงเรียน 4) พัฒนาสถานศึกษาที่สนับสนุนผู้เรียนให้รู้วิทยาการและเชื่อมต่อองค์ความรู้ทั่วโลกจากประโยชน์ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน 5) สร้างความร่วมมือหลากหลายลักษณะระหว่างสถานศึกษากับภาครัฐและเอกชนเป็นช่องทางในการเพิ่มจำนวนนวัตกรรม ซึ่งจะมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติและชุมชนท้องถิ่น 6) ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่ง พัฒนารูปแบบให้เหมาะกับผู้เรียนทุกระดับ จัดประกวดแข่งขันนวัตกรรมทั้งระดับครูผู้สอนและผู้เรียนส่งเสริมในการเชื่อมต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่ชุมชนท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ผู้นำการศึกษาที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์จึงจะทำให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมาย ต้องมีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะเฉพาะที่จะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายนอกและภายใน ผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์จะเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ย่อมเป็นผลดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทั้ง บุคลากรครู ผู้เรียน ผู้ปกครองตลอดจนชุมชนและสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม อีกทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนควบคู่กันไปด้วย การปฏิรูปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านที่สำคัญ แต่ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลมากที่สุด สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนดว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2562)

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้านการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน โดยเฉพาะในยุค 4.0 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสพการณ์ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาให้ประสบผลสำเร็จสามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปคุณภาพการศึกษา เพราะมีผลต่อการพัฒนาประเทศ ให้มีเศรษฐกิจที่ก้าวหน้าและเข้มแข็ง ทุกรัฐบาลจึงมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาสังคม เพราะปัจจุบันเป็นโลกแห่งการเรียนรู้อย่างไร้อาณาเขตขวางกั้น สภาพดังกล่าวมีส่วนกระทบถึงทุกโรงเรียนให้เอื้ออำนวยในการรับและถ่ายโยงศาสตร์หรือภูมิปัญญาจากทุกแหล่งเข้ามาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาชาติจากคนที่มีคุณภาพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถและสร้างสรรค์ความคิดที่ดี มีเจตคติ ค่านิยม และคุณธรรม สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาชาติให้ยั่งยืนต่อไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ช่วยทำให้การจัดการหลักสูตรมีคุณภาพและเป็นนวัตกรรมที่มีความทันสมัยจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ในทุกด้าน มีการประเมินและปรับปรุงให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนในอนาคต ที่สามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้อย่างเป็นรูปธรรม (สุริพร อุตมะ, 2560; ธรรมศาสตร์ เยาว์ธานี, 2560; ศิริรัตน์ ดอกพอง, 2560)

การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการบริหารจัดการด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ครุภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอนต่างๆ รวมไปถึงการก่อสร้างอาคารสถานที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (สันติ ปิ่นหอม, 2560) หรือขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ เครื่องคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลหรือระบบเครือข่าย ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ

หรือไม่มีประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือผู้บริหารขาดความตระหนักในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้พัฒนาโรงเรียน เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนให้พัฒนาผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งขาดการส่งเสริมให้ครูไปอบรมเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนมีลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหรือปรับแผนงานที่มีการออกแบบปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และเมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ประเทศได้เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้ว ยิ่งทำให้เห็นว่าโรงเรียนยังคงต้องเร่งพัฒนาในด้านนี้ให้มากยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ได้อย่างยั่งยืน ตลอดไป

### เป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์

สาระสำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2574 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ซับซ้อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ให้มีความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีนโยบายเชิงวัฒนธรรมในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน มีการจัดโครงสร้างโรงเรียนให้เป็นรูปแบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้เรียนให้มีความสามัคคี จะต้องเปลี่ยนจากการแข่งขันกับผู้อื่นเป็นการอยู่ร่วมกันและต้องเปลี่ยนแนวความคิดจากควบคุมเป็นอยู่ร่วมกันให้ได้ อีกทั้งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องช่วยสร้างโครงสร้างสังคมใหม่ต้องสร้างทุนมนุษย์ให้อยู่ในโลกได้อย่างสมดุลสิ่งที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องทำคือการสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ทางวิชาการในระดับโลกและจะต้องหลอมรวมทุกสาขาเข้าด้วยกัน เพื่อเติมเต็มสร้างคุณค่าให้กับสังคม (Zhu, 2010) การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างรอบด้านทั้งทางด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิตของคนไทยในยุคปัจจุบันนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนทั้งรูปแบบการเรียนการสอนและกิจกรรมผู้เรียน โดยสอนให้เรียนรู้แบบเชื่อมโยงทางวิชาการกับความจริงของสังคมมีคุณธรรม ความรับผิดชอบและต้องเปลี่ยนวิธีการสอนเพื่อให้เกิดการพัฒนาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้เป็นการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ครูจะเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์จากการออกแบบกระบวนการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ นโยบายการบริหารโรงเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีการปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมจากนวัตกรรมการเรียนการสอนแบบใหม่ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้สอนให้เปิดโลกทัศน์ซึ่งบูรณาการศาสตร์แบบสหสาขาวิชาและตอบสนองความต้องการทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์จะต้องทำให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้เองและผู้สอนต้องมีเทคนิคที่สามารถทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะไปพร้อมกันและต้องรู้จักใช้นวัตกรรมนั้นจากสถานการณ์จริง (Butler & Leahy, 2018) ซึ่ง

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนเชิงสร้างสรรค์จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นตัวตั้ง ผู้บริหารจึงต้องกำหนดรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมกับเป้าหมายใหม่ด้วยการเน้นผลลัพธ์ในด้านศักยภาพและความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนออกมาให้ได้ ประกอบด้วย 1) การมุ่งไปยังผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังในตัวผู้เรียน 2) การออกแบบการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design) เป็นวิธีการออกแบบการเรียนการสอนที่เอา “เป้าหมายการเรียนรู้” (Desired outcomes) เป็นตัวตั้ง “กำหนดวิธีการวัดผลและชิ้นงาน” (Evidence of understanding) ที่สามารถใช้เป็นบอกรว่าผู้เรียนได้บรรลุผลการเรียนรู้นั้น และ 3) ผู้บริหารจัดการศึกษากับผู้เกี่ยวข้องในระบบทั้งหมดจะสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวัง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ปรับระบบการทำงานและการประกันคุณภาพการศึกษา เน้นการใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน มีการจัดโรงเรียนด้วยโครงสร้างเป็นอิสระ กับการจัดหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์ให้มีการคิดวิเคราะห์ทุกวิชา เน้นทำกิจกรรมเป็นหลักสู่อะไรที่เทียบเคียงนานาชาติได้ แนวทางการจัดการเรียนรู้ให้เป็นแบบหน่วยบูรณาการและผู้เรียนมีโอกาสเป็นผู้เลือกผ่านการปฏิบัติจากการทำโครงการ ตามแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจแนวคิดการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในฐานะผู้สนับสนุนทรัพยากรและเป็นแหล่งเรียนรู้ เพราะการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์จะต้องเปลี่ยนทั้งวิธีการเรียนการสอน ที่จะสร้างประโยชน์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโรงเรียน กระบวนการต้องเน้นไปที่การสร้างและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างมีความรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือของสร้างอย่างสร้างสรรค์แท้จริง

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะเป็นประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal หรือ Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่น เช่น Head teacher, Head master หรือ Head mistress สำหรับประเทศไทยผู้บริหารสถานศึกษา เรียกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” ซึ่งต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณสมบัติ 7 ประการ ได้แก่ (Joo, Yoon, & Jeung, 2012; Chan & Mak, 2014)

1. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
2. การบริหารเปลี่ยนแปลง (Change implementation) มีความสามารถในการสื่อสารกับกลุ่มงาน เนื่องจากการเปลี่ยนทักษะและวิธีการจัดการ ซึ่งต้องมีการฝึกอบรมให้มีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
3. ความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal understanding) ของบุคลากรในโรงเรียน
4. มีอำนาจในการมอบอำนาจ (Empowering) และต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในส่วนของปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานของหน่วยงาน
5. การอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน (Team facilitation) เพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายและแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความเป็นธรรมและตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง
6. ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy leaders into action) ถือเป็นผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงที่สุดในฝั่งการบริหารโรงเรียน มีอำนาจสูงสุดในส่วนหรือขอบข่ายของโรงเรียน



7. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Transformational leadership) ตามสถานการณ์ต่างๆ หรือให้สามารถสนองตอบต่อภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับโรงเรียน

ผู้บริหารระดับสูง คือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ภายในโรงเรียนไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ขณะเดียวกันต้องเป็นผู้นำในการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีความก้าวหน้า เน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ มีการสร้างวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่มองเห็นอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรมากกว่าความรู้ที่สะสมมาอย่างยาวนานในทุกด้าน มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะหลายด้าน มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีในส่วนต่างๆ (Elamin & Alomain, 2012) ในด้านของอำนาจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงาน มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่างๆ ได้ เป็นอย่างดี ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถปรับตัวสู่การแข่งขัน การปรับตัวในทุกด้านให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด และมุ่งเน้นไปสู่ความเป็นเลิศ มีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เป็นผู้ที่มีความคิดและการบริหารตน การบริหารคน บริหารงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (Muchiri, Cooksey, & Walumbwa, 2012)

ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง จาก Guay (2013) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจด้วยความรู้ใหม่ๆ เพื่อตัดสินใจในการบริหาร หรือ ตัดสินใจในหลายด้าน รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกล้าตัดสินใจ มียุทธวิธีและเทคนิค มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว และถูกต้องในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นนักบริหารมืออาชีพ โดยบทบาทที่สำคัญ จาก Mason, Griffin, & Parker (2014) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบต่อความเป็นไปโดยรวม โดยมีหน้าที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและควบคุม ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยรวมทั้งกำหนด โครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่แก้ไขความขัดแย้งและประเมินผลการทำงานของบุคลากรและสร้างระบบการจูงใจ และ 2) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นผู้ที่ต้องคอยให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาทักษะและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจผู้คนให้เต็มใจร่วมมือ ซึ่ง Mason, Griffin, & Parker (2014) ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงตามสายบังคับบัญชาทำหน้าที่นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อทั้งหมดต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจผู้คนให้เต็มใจร่วมมือ สามารถบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเมตตาธรรม ไม่มีอคติหรือรักต่อบุคคลใดๆ ไม่ใช้ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจ เสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวมการตัดสินใจตั้งอยู่บนเหตุผลและความถูกต้องมีความชัดเจน เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถในหลายด้าน เพื่อที่จะสามารถสั่งการบุคลากรได้ทุกคนและสามารถสั่งสอนเรื่องต่างๆ ที่บุคลากรไม่มีความเข้าใจในด้านนั้น สอดคล้องกับ Mesu, Sanders, & Riemsdijk (2015) ให้ความสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ด้านการจัดสรรทรัพยากรและประสานภารกิจของบุคคลอื่นในโรงเรียนให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการเข้าใจโรงเรียน โดยรวม มีวิสัยทัศน์และคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่ม สามารถวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ หรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าออกมาได้

Katou (2015) กล่าวว่าผู้บริหารในระดับสูงจะมีคุณลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย

1. การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Strategic thinking) ที่มีความสามารถเข้าใจเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโอกาสหรืออุปสรรคอันเกิดจากตัวคู่แข่ง จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการตอบโต้
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และโรงเรียนที่เกี่ยวข้องหรือเป็นเครือข่ายของโรงเรียน เช่น ภาคประชาชน หน่วยงานราชการ รวมทั้งสามารถชักจูงให้บุคลากรในเครือข่ายให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น คุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำการสนองตอบต่อภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับโรงเรียน อันเป็นความพยายามตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีคุณสมบัติการประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการพัฒนาการบริหาร และหาจุดลงตัวที่มีคุณภาพจากการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มุ่งเน้นการใช้การมีส่วนร่วมที่เน้นถึงความสำคัญของการมอบอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดการร่วมคิดร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และลดความขัดแย้งในการบริหารโรงเรียน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ต้องเปลี่ยนแนวคิดเดิมในการบริหารจัดการในยุคแห่งการแข่งขัน ซึ่งมีสถานะผันผวนในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน กฎหมายและการเมือง จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการความเจริญเติบโตในระยะยาว จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพที่เกิดจากการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด

### ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์

Chan & Mak (2014), Elamin & Alomain (2012), Crawford (2005) และ Mesu, Sanders, & Riemsdijk (2015) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์ต้องมาจากทุกระดับของโรงเรียน ตั้งแต่ระดับบนสุด คือ executive ซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ซึ่งการจัดการนวัตกรรมต้องอาศัยการขับเคลื่อนทั้งโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างผลงานให้กับโรงเรียน ผู้บริหารระดับบนต้องส่งทอดความคิดให้กับผู้บริหารระดับกลางเพื่อวางกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การแจกแจงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงินทุน เครื่องมือต่างๆ ให้กับแต่ละแผนกเพื่อให้เกิดการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน สำหรับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการจะมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บุคลากรทุกคนใช้ความสามารถให้มากที่สุด โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันการแก้ปัญหาในระดับล่างเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหาในระดับสูงต่อไป การนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าเพื่อให้โรงเรียนสามารถ พัฒนาทุกด้านได้อย่างต่อเนื่องและ สามารถสร้างสิ่งที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้เสียโดยรวมได้

Shelley et al. (2004) Muchiri, Cooksey, & Walumbwa (2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้หน้าที่ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในโรงเรียนทำให้ผู้บริหารเกิดแรงบันดาลใจในการ

สร้างการเปลี่ยนแปลงและโอกาสใหม่ๆ ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ โดยใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำเพื่อนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จ อันประกอบไปด้วยนวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการทำงานและนวัตกรรมการนำภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่นการทำให้ผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเปลี่ยนแนวคิดเดิมในการจัดการเชิงสร้างสรรค์ในยุคแห่งการแข่งขันจากสภาวะผันผวนในด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการแข่งขัน ด้านกฎหมายและการเมือง จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าโรงเรียนที่ต้องการความเจริญเติบโตในระยะยาว จำเป็นต้องมีการจัดการเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพที่เกิดจากการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์จะมีลักษณะตามแนวคิดของ MacLean (2006) คือ 1) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุด จะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้น ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ มีความยุติธรรม ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนให้บรรลุจุดหมายสูงสุด 2) สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรทุกคนให้มีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานและพัฒนาการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพราะทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ เหนือความคาดหวังและนำไปสู่การสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมในที่สุด และ 3) ปรับโครงสร้างโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่น เพราะการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโรงเรียน โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพในการสร้างนวัตกรรม

Brown & May (2012) กล่าวถึง ลักษณะของโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการด้านการเรียนการสอน ปรับวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนเพราะส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาให้เกิดขึ้น 2) การออกแบบโรงเรียน ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมทางด้านการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และ 3) พัฒนาการสื่อสารในทุกทิศทางภายในกับภายนอกโรงเรียน ใช้การสื่อสารหลายช่องทางและหลายประเภทในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารกับกลุ่มงาน มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรในโรงเรียน มีอำนาจในการมอบอำนาจและต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน เพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายและแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความเป็นธรรมและตัดสินใจเพื่อความถูกต้องเป็นผู้นำสนับสนุนในการสร้างโอกาสใหม่ๆ ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ ซึ่งเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นโดยใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการเพื่อนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จอันประกอบไปด้วย นวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการทำงาน นวัตกรรมการนำ เช่น การที่ผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องคอยเฝ้าสังเกตแนวโน้มใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับโครงสร้างของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ที่ต้องคำนึงว่ามีหน้าที่เตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ให้กับผู้เรียนในวันนี้ เพื่อการดำรงชีวิตในโลกอนาคตที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากซับซ้อนให้ได้อย่างราบรื่น ซึ่งในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่หลายอย่างที่หลากหลาย เช่น การเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำแผนฯ ที่เทียบเคียงที่เกี่ยวกับตัววงษ์การปฏิบัติ หรือผลงานที่คาดหวัง เป็นต้น

### คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์

ผู้บริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารโรงเรียนให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต (สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2559) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ (Avalos, 2011; Camburn & Han, 2015; อุดม ชูสิวรรณ, 2558)

1. นักสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสร้างสรรค์งาน ให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง
2. นักการสื่อสารด้วยการแบ่งปันข้อมูลผ่านในทุกช่องทางที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
3. นักคิดวิเคราะห์ โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญ ยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและผู้เรียนในระยะยาวว่าจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆมาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด
4. การมีวิสัยทัศน์ ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียนนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วย
5. สร้างชุมชน ด้วยการประสานเชื่อมโยงเครือข่ายที่เหมาะสม ด้วยวิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับทุกฝ่ายได้ เชื่อมโยงต่อกับคนอื่นที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย
6. การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ โดยผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเปิดเผย ชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติร่วมกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม รวมทั้งช่องทางอื่น
7. สร้างพลังเชิงบวก ด้วยการสร้างหลักการในเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการ พบปะพูดคุยกับผู้เรียน ครูและผู้ปกครองให้รับรู้คุณค่า ด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น รวมทั้งผู้บริหาร ต้องสร้างสุขภาพตนเองและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ
8. ความเชื่อมั่น โดยผู้บริหารต้องมีความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย มีความโดดเด่นในด้านความกล้าในการเผชิญกับ สถานการณ์ที่ยากลำบากและมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร โดยต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับ ครูและผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 จะนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพ ผู้บริหาร ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสามารถในการคิดนอกกรอบซึ่งเป็นพลังที่มี อำนาจของผู้บริหาร เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนในปัจจุบันและอนาคต

12. นักคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน โดยผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตนเอง ความสามารถเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจที่เกิดขึ้นจากความชาญฉลาดในตนเอง

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อผู้ที่ทำงานร่วมกัน กำหนดทิศทางในอนาคต ส่งเสริมทักษะในยุค 4.0 ต้องรู้และฝึกให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดวิเคราะห์ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ในยุค 4.0

### บทสรุป

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงต้องได้รับการพัฒนาในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วย 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะการแก้ปัญหา 3) ทักษะการสื่อสาร 4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 5) ทักษะด้านการบริหารโรงเรียน 6) ทักษะการบริหารงานบุคคล 7) ทักษะทำงานเป็นทีม 8) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 9) ทักษะการกำหนดทิศทางโรงเรียน 10) ทักษะการรับรู้ 11) ทักษะการตัดสินใจ 12) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 13) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 14) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม

สำหรับการแสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นหน้าที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับผู้เรียนสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับผู้เรียน เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับครูในโรงเรียนที่ถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา
4. การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอนและให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง
5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูลและกระบวนการ โดยผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์ต้องให้ความสำคัญกับครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์

บทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อการบริหารองค์กรสู่โรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ ต้องมีบทบาทที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) บทบาทในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาและประเมินผลครูผู้สอนตามนโยบายการพัฒนาโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล 2) บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียนและต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคนตามเป้าหมายในการนำไปใช้กับนักเรียนให้สูงขึ้น 3)



บทบาทในฐานะผู้ประเมินเพราะต้องรับผิดชอบกับผลงานของครู โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเพราะมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติหน้าที่ 4) บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงานและการประเมินโครงการ ซึ่งเป็นบทบาทที่จะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ 5) บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายในหรือคู่มือผู้เรียน ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) บทบาทในการกำหนดตารางซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และตารางการใช้ห้องสมุด 7) บทบาทในการจ้างครูใหม่ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูเข้ามาใหม่ในการทำงานให้มีความถูกต้องและเหมาะสม 8) บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ เช่นส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนได้ประโยชน์จากการรับบริจาคและการสนับสนุนในเชิงบวกอื่นๆ 9) บทบาทในการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความรู้และวางใจเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

แนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาท ประกอบด้วย 1) บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ 2) บทบาทในการออกแบบและการใช้หลักสูตร การวัดผลและการประเมินผล 3) หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 4) บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 5) วิธีสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) สามารถกำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนด้วยการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้และมีการประเมินผลด้วยการให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอน เช่นการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน 2) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่นนำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู ผู้เรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ 3) ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในสภาพแวดล้อมสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมีอาชีพได้อย่างแท้จริง 4) ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเช่นการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการสอน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจในการจัดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของการเรียนรู้ในยุค 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องให้ความสำคัญในการกำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมอย่างสร้างสรรค์ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ การมีส่วนร่วมจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ การบริหารงานแบบการมอบพลังอำนาจและการให้ความยืดหยุ่นในการทำงานตามบริบทของโรงเรียน และความจำกัดของทรัพยากรภายในโรงเรียน การบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์มีส่วนสำคัญที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ บทบาทที่สำคัญประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการจัดการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาท



ในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งทุกบทบาทของผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมคิดร่วมทำระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ได้บรรลุผลสำเร็จ ขณะเดียวกันการให้ความสำคัญด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้จะไม่มีกำหนดให้ปฏิบัติใช้อย่างชัดเจนแต่ต้องประยุกต์จากหลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางศาสนา ระเบียบกฎหมายคำสั่งและจรรยาบรรณเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพให้สามารถบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะตัวแทนคุณธรรมต้องให้ความสนใจกับบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาตนเองให้มีความรับผิดชอบด้านกฎกติกาทางจริยธรรม มีข้อผูกพันกับการดูแลเอาใจใส่ทางจริยธรรมและให้บุคลากรมีความรู้สึกเอาใจใส่ในด้านเป็นหลัก ซึ่งคุณสมบัติทั้งหมดนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทในการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ ให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียน ชุมชน สังคม เศรษฐกิจและประเทศชาติ ได้อย่างยั่งยืน ตลอดไป

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). **การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561**. กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา.
- ธรรมศาสตร์ เยาว์ธานี. (2560). **การบริหารระบบประกันคุณภาพตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา CUPT QA ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ศิริรัตน์ ดอกพอง. (2560). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในศูนย์เครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 20 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สันติ ปิ่นหอม. (2560). **ปัจจัยตัวกำหนดคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2562). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา**. ค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2562, จาก <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/printing/index.php>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2558/2559 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษ ที่ 21 ได้อย่างไร**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: สหภาพสื่อและการพิมพ์
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). **รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: เพลีนสตูดิโอ.



- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **คู่มือประเมินสมรรถนะครู**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2559). **ทิศทางและโจทย์วิจัยของการศึกษาไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- สุรีพร อุดมะ. (2560). **การศึกษابรรยากาศองค์กรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาโพธิ์ (กพศ.16) อำเภอโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**.
- อุดม ชูสีวรรณ. (2558). **รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สู่ความเป็นเลิศระดับสากล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. **Teaching and Teacher Education**, 27(1), 10–20.
- Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development: The efficacy of transformational leadership training. **Journal of Management Development**, 31(6), 520–536.
- Butler, D., & Leahy, M. (2018). **Moving towards innovation: The development of a sustainable framework for teacher professional learning**. New York: Sage.
- Camburn, E. M., & Han, S. W. (2015). Infrastructure for teacher reflection and instructional change: An exploratory study. **Journal of Educational Change**, 16(4), 511–533.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, 35(8), 674–690.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 9(6), 6–16.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, 17(2), 177– 193.
- Elamin, A. M., & Alomain, N. (2012). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment. **International Management Review**, 7(1), 38–49.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. **Journal of Managerial Psychology**, 28(1), 55–73.
- Joo, B. K. B., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, 33(6), 564–582.
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organizational performance: Three serially mediating mechanisms. **Employee Relations**, 37(3), 329–353.



MacLean, G. N. (2006). **Organization development: Principles processes performance**. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mason, C., Griffin, M., & Parker, S. (2014). Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change. **Leadership & Organization Development Journal**, 35(3), 174–194.

Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. van. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. **Personnel Review**, 44(6), 970–990.

Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., & Walumbwa, F. O. (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. **Leadership & Organization Development Journal**, 33(7), 662–683.

Zhu, H. (2010). Curriculum reform and professional development: A case study on Chinese teacher educators. **Professional Development in Education**, 36(1–2), 373–391.