

ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 2

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The fourth industrial revolution) ทำให้หุ่นยนต์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่กำลังคนที่มีฝีมือและทักษะต่ำ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในการผลิตและการสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และอื่นๆ ใช้เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพ การผลิตโดยรวมของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่เพิ่มขึ้น การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างและเตรียมเยาวชนของชาติเพื่อเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งการจัดการศึกษาจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ ทำทลาย และซับซ้อน ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) จึงมีความสำคัญในการจูงใจประสานงาน และนำบุคคลอื่นๆอย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการ หรือแนวทางใหม่ๆ อย่างทำทลายและสร้างสรรค์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในยุคการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ได้รับการนิยามอย่างแพร่หลาย มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554, น. 108) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำบุคคลอื่น และการประสานงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบ โดยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ และการปรับปรุงแก้ไขเงื่อนไขต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

Nanus (1990) มองภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แห่งอนาคต (Future-Creative leadership) ซึ่งหมายถึง การใช้เป้าหมายที่มีทิศทางที่ชัดเจน (Signposts) ค่านิยมเกี่ยวกับความเข้าใจ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Values) และกรอบในการทำงาน (Frameworks) เป็นศิลปะที่ใช้ความพยายามและความฉลาดทางการคิด

Puccio & Others (2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคล บริบท และผลลัพธ์ โดยผ่านรูปแบบการคิดสร้างสรรค์ที่ประยุกต์ใช้ในการเผชิญและแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ กลุ่มเครือข่ายซับซ้อน

Rolling (2016) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นรูปแบบที่เร่งหรือกระตุ้น (Catalyst) เพื่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนรวม และเพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสำเร็จ

Renshaw (2016) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการสร้างโอกาสต่างๆ แก่บุคคลอื่นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำบุคคล ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยผ่านรูปแบบการคิดสร้างสรรค์ที่

ประยุกต์ใช้ในการเผชิญและแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนรวมและเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสำเร็จ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Nanus (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตหรือภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Future-Creative leadership) มีความสำคัญในแง่เป็นความท้าทายใหม่สำหรับผู้นำในปัจจุบัน ที่ใช้ได้กับสังคมหรือองค์กร ให้การทำงานเติบโตอย่างเข้มแข็ง (Strength) มีประสิทธิผล (Effectiveness) และชอบธรรม (Legitimacy) เป็นภาวะผู้นำยุคใหม่ และรูปแบบใหม่ เป็นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันของบุคคลในองค์กร โดยการกำหนดบทบาทและทักษะภาวะผู้นำใหม่ เป็นการจัดเตรียมผู้นำให้มีทิศทางและแรงบันดาลใจตามต้องการ เพื่อการอยู่รอดและความสำเร็จในศตวรรษหน้า

Kantawala & Rolling (2014 อ้างถึงใน Rolling, 2016) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น ก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างสรรค์และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เราเกิดการปรับเปลี่ยน (Adapt) การเชื่อมโยง (Connect) สัมพันธ์กัน (Relate) และรวมพลังกัน (Join forces) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ทำให้เราไม่โดดเดี่ยว มีความเสี่ยงน้อย มีความรู้ความสามารถ ทำให้เราเป็นต้นแบบแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่เป็นอยู่

Robinson (2011) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรคให้กับทุกๆ คน ให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ และมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร กล่าวคือทำให้เกิดบรรยากาศการสร้างสรรคเกิดขึ้นในองค์กร (Creating climates) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนที่ยิ่งใหญ่ (Big shift)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญกับการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างสรรค์และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรคให้กับทุกๆ คน ให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ และมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร และเกิดบรรยากาศการสร้างสรรคเกิดขึ้นใน

3. หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

หลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศนคติใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) มี 10 ประการ (Ash & Persall, 2001 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, น.3-5)

1) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดโดยการหวังผล และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม การตัดสินใจจากเบื้องบนสู่ล่าง และการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน

2) ควรมิมองมองว่าครูเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม หมายถึงการใช้คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้ในคำตอบของทุกคำถาม

3) ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติที่ว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4) ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักการทำแบบเดียวกันไปเป็น กระตุ้น ให้กำลังใจ สนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5) ควรให้ความสนใจและความสำคัญกับคน และกระบวนการมากกว่างานเอกสารและงานธุรการ ประจำ ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่มีคุณค่า

6) ควรเน้นถึงความสำคัญของครู บุคลากร และยึดหลักการให้บริการ

7) ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางสื่อสาร สารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8) การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด กับครูและบุคลากร อยู่กับงานให้เห็นเป็นตัวอย่าง และควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by wandering around: MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั้งทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟัง เรียนรู้ สอบถาม สร้างสัมพันธ์ภาพ และเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

9) ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจ แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10) จะต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็น ผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียน

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้รับการพัฒนามาจาก Ash & Persall (2001) ซึ่งได้กล่าวถึง การสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่ผู้บริหารจะสร้างให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากร โดยทฤษฎีนี้จะเน้นหนักในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา รวมทั้งกระตุ้นให้ครูวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ในภาระกิจ การเรียนการสอน และหลักการของทฤษฎีนี้จะเน้นว่าการเรียนรู้แบบทีมจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มของครู เน้นความสำคัญของครูและการสร้างเครือข่าย นอกจากนี้ผู้นำจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีการกระจายอำนาจให้ครูปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ

4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้มีการคิดในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Ash & Persall (2001) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะเป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน (The principal as chief learning officer of school: CLO) จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นแบบอย่างทางวิชาการเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ และศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ในอนาคต สนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในโรงเรียน

Harris (2009) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรูปแบบของ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ที่จะต้องทำงานหลักคือประสานกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งการคิดและวิธีการคิด เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคคลทุกคนในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในงาน ได้รับการสนับสนุนและได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากอดีต เพื่อสร้างองค์การ แบบใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่

Stoll & Temperley (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น จินตนาการ และความคิดที่ตอบสนองต่อโอกาสและประเด็นปัญหาที่ท้าทาย หรือปัญหาที่ยับยั้งการเรียนรู้ในทุก ระดับ เป็นมุมมอง การคิด และทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป เพื่อที่จะปรับปรุงโอกาสในชีวิต ผู้นำที่มีความคิด สร้างสรรค์จะวางเงื่อนไข ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อ และให้โอกาสบุคคลอื่นได้มีความคิดสร้างสรรค์

Droske (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภาวะผู้นำที่ ส่งเสริม (Encourages) มุ่งมั่นในงาน (Captures) การบ่มเพาะการทำงาน (Cultivates) และ การดำเนินการที่ไม่ ธรรมดา (Implements atypical) มีกลยุทธ์และการแก้ปัญหาเชิงจินตนาการ สามารถผลิตสิ่งแปลกใหม่ (Produce uncommon) และนำองค์การไปสู่สิ่งใหม่อยู่เสมอ

Veld & Verhart (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงอนาคต สามารถสร้างอนาคต ด้วยการวางรากฐานที่มั่นคงในปัจจุบัน มีความรู้เชื่อมโยง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รับรู้และใช้ให้เกิดประโยชน์กับความสามารถของผู้ตาม ไม่เพียงแค่ส่งแรงกระตุ้น แต่ จะให้คำตอบที่ชัดเจนต่อผู้ตามหรือคนรอบข้าง

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ด้วยความรู้ เทคนิค วิธีการหรือ แนวทางแบบใหม่ เพื่อส่งเสริม กระตุ้น และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ได้พัฒนาความสามารถและพัฒนา ศักยภาพ ให้มีความมุ่งมั่นในงาน มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์หรือผลิตสิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน นำไปสู่การสร้าง บรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ที่มีความท้าทายอยู่เสมอ

4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554, น.75-76) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้อง สร้างสรรค์ (Create) และผลิต (Produce) อะไรใหม่ๆ พร้อมกัน ไป และผู้นำในเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความจำเป็นและน่าจะพัฒนาต่อไปด้วยการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการ

สมชาย เทพแสง (2559, น. 135) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ เป็นสิ่ง ที่มีคุณค่าเพราะช่วยสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ สร้างนวัตกรรม แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงาน และสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งการคิด ริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำไป แก้ปัญหา และพัฒนาไปในทางที่ดีได้ในอนาคต

Ash & Persall (2001) มองว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญในการ

ส่งเสริมคุณภาพของการคิดของทุกคนในชุมชนของโรงเรียน สร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ และการปรับปรุงแก้ไขเงื่อนไขต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครู และบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สร้างสรรค์

จากความสำเร็จที่กล่าวมา สามารถสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่งเสริมคุณภาพของการคิด และสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ของทุกคน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง และพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ พัฒนาไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

5. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำพาผู้ใต้บังคับบัญชา ในการคิด การสร้างสรรค์ การใช้เทคนิค วิธีการ กระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่อนาคต ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย และคณะ, 2555) ได้ระบุว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลกและชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเอง และผู้อื่น

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ และรู้จักเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสรวมทั้งมีความสุขในชีวิต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย และคณะ, 2555) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะประกอบด้วยคุณลักษณะการเป็นผู้มีความรู้ (รอบรู้อย่างกว้างขวางทั้งข้อมูลและประเด็นปัญหา) เป็นผู้มีความสามารถทางเขาวนปัญญา (มีสติปัญญา มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา แสวงหาสิ่งที่ดี และชอบคิดหลายแง่มุม) และเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (เป็นผู้ไม่ยึดแบบแผนเก่าโบราณ มีความมั่นใจในตนเอง ชอบความท้าทาย มีพลังที่จะต่อสู้ และหนักแน่น)

Goertz (2000) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) มีความรักศรัทธาในงาน (Passion for work) 2) มีอิสระในการคิดและการกระทำ (Independence) 3) มีความคิดริเริ่ม (Originality) 4) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) มีความสนใจที่หลากหลาย (Wide range of interests) 6) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal setting) 7) มีสติปัญญา (Intelligence) และ 8) มีแรงจูงใจ (Motivation)

Ash & Persall (2001 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ลุ่มลึก เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์และตีความข้อมูล เป็นผู้นำคณะครูในการตั้งวงสนทนา มีกลยุทธ์ส่งเสริมนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้กับบุคลากรทุกคน เป็นผู้คาดการณ์อนาคตและมุ่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้สร้างการเรียนรู้แบบทีม

Ubben, Hughes & Norris (2001) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จะมี 4 ส่วนสำคัญ (Four major parts) ได้แก่ 1) เป็นผู้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ

และการเรียนรู้ 2) เป็นผู้พัฒนาวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียน 3) เป็นผู้ที่สามารถจัดการองค์การหรือโรงเรียน และ 4) เป็นผู้ที่ปฏิสัมพันธ์กับชุมชน หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

จากคุณลักษณะที่กล่าวมา สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีความสามารถทางเขาวนปัญญา รักศรัทธาในงาน เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีวิสัยทัศน์และอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการให้มีการเรียนรู้แบบทีม พัฒนาวัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กร สร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554, น.74) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ควรจะมีจิตคิดวิเคราะห์ นำการเปลี่ยนแปลง และมีจินตนาการ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 6-7) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) และวิสัยทัศน์ (vision)

นเรศ บุญช่วย และคณะ (2555, น.156) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางเขาวนปัญญา การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร

วิมล จันทร์แก้ว (2555, น.47-71) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม
- 2) การเป็นผู้นำของผู้นำ
- 3) การเป็นผู้นำการสร้างควมไว้วางใจ
- 4) การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์
- 5) การเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการทำงาน
- 6) ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า
- 7) การเป็นผู้นำการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมการสร้างเครือข่ายสื่อสารแบบสองทาง
- 8) การเป็นผู้นำการสร้างสัมพันธภาพและความใกล้ชิด
- 9) การเป็นผู้นำการบริหารความเสี่ยง
- 10) การเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

กาญจนา ศิลา (2556, น.7) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การไว้วางใจ การบริหารเวลา การสื่อสาร และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

พนัส ถิ่นวัน (2556, น. 11-12) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ภูมิรู้ภูมิลึกกว้างขวาง
- 2) วางแผนแนวใหม่
- 3) เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง
- 4) ใช้เทคนิคพิเศษสอนงานอย่างหลากหลาย
- 5) มอบหมายและติดตามงานอย่างมีชั้นเชิง
- 6) ใช้ยุทธวิธีการสื่อสารอย่างมีความหมาย
- 7) เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 8) ใช้เทคนิควิธีหลากหลายในการแก้ปัญหา
- 9) ปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ
- 10) เสริมสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
- 11) เสริมสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 12) เสริมสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงยั่งยืน

มณฑาทิพย์ เสวยงคะ (2556, น.9-12) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และการมีความคิดริเริ่ม

Ash & Persall (2001) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 10 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้แบบทีม 2) การเป็นผู้นำของผู้นำ 3) การไว้วางใจ 4) การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม 5) การให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการ 6) การให้บริการ 7) การสื่อสาร 8) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 9) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และ 10) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Gunter (2004 อ้างถึงใน กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหารจะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ 1) แรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ 3) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ และ 4) สติปัญญา

Sternberg (2006) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพื้นฐาน (Basic elements) เป็นแนวคิดของการมีภาวะผู้นำที่ดีในการตัดสินใจที่จะคิด (A decision analytical to think) 1) คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creatively) 2) คิดอย่างวิเคราะห์ (Analytically) 3) คิดไปในทางปฏิบัติ (Practically) และ 4) คิดอย่างชาญฉลาด (Wisely)

Puccio & others (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหารสถานศึกษาในหนังสือ Creative Leadership: Skills that drive change ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ 2) มีความคิดจินตนาการ 3) การคิดที่หลากหลายและคิดริเริ่ม 4) มีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลง 5) วินิจฉัยและวางแผนกระบวนการทำงาน 6) มีวิสัยทัศน์ 7) สร้างและเปลี่ยนความคิดเพื่อแก้ปัญหา 8) เอาชนะการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรค 9) ส่งเสริมการแสดงความสามารถอย่างสร้างสรรค์ 10) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และ 11) กระตือรือร้นและรับผิดชอบสูง

Robinson (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของบริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การให้ความ

สนใจและให้ความสำคัญกับคน 5) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 6) ส่งเสริมการพัฒนาความคิด 7) การกระจายอำนาจความเป็นผู้นำ และ 8) การให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ

Delich (2016) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดจินตนาการ 2) การส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น 3) การให้ความสำคัญกับคน 4) การแก้ปัญหาได้อย่างยอดเยี่ยม 5) มีอิสระในการคิดกล้าตัดสินใจ 6) ส่งเสริมความคิดใหม่ 7) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี 8) การทำงานเป็นทีม และ 9) มีความคิดสร้างนวัตกรรม

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้

1. การฝึกคิดเชิงบวก (Positive thinking) การฝึกคิดเชิงบวก ไม่ใช่เป็นเพียงการมองโลกในแง่ดีเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการแสวงหาโอกาสจากบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน รวมทั้ง การฝึกคิดเชิงบวก นอกจากจะช่วยให้ได้ฝึกการแสวงหาโอกาสแล้วยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีมากกว่าผู้อื่นอีกด้วย

2. การฝึกคิดย้อนศร (Backward thinking) การฝึกคิดย้อนศรจะช่วยให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการสร้างสรรคงานที่ตีมากมาย และจะช่วยให้เกิดความสามารถปรับตัวในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน

3. การฝึกคิดในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ (Impossible thinking) การฝึกคิดในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้จะเป็นตัวจุดชนวนทางความคิดให้กับผู้บริหารที่มีภาวะเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดการค้นคว้าวิจัยเพื่อนำไปสู่ความเป็นไปได้ในสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับกรอบการคิดแบบเดิมๆ

4. การฝึกคิดบนหลักของความเป็นจริง (Thinking based principle) การฝึกคิดบนหลักของความเป็นจริง เป็นการฝึกคิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆ โดยย้อนกลับไปหาหลักความเป็นจริงของสิ่งนั้นๆว่าคืออะไรเป็นการคิดอยู่บนพื้นฐานที่เป็นข้อเท็จจริง

5. การฝึกคิดข้ามกล่องความรู้ (Lateral thinking) การฝึกคิดข้ามกล่องความรู้เป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่มาคิดไขว้กัน เป็นการเพิ่มจำนวนชุดของความคิดไขว้เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ

6. การฝึกคิดแบบแตกหน่อทางความคิด (Germination thinking) การฝึกคิดแบบแตกหน่อทางความคิดเป็นการคิดโดยกำหนดจุดเริ่มต้นจากสิ่งที่เป็นอยู่หรือมีอยู่ในปัจจุบัน แล้วแตกความคิดออกไปสู่ทิศทางต่างๆ รอบตัว การคิดแบบนี้จะช่วยให้ง่ายต่อการจัดกระบวนการคิด เพราะเป็นการคิดพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพิ่มสิ่งใหม่ๆ เข้ามาทีละเล็กละน้อย การคิดในลักษณะนี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการคิดข้ามกล่องเข้ามาช่วยในการคิดแตกหน่อจากหน่อเดิมไปสู่หน่อใหม่ๆ และที่สำคัญเราสามารถมองเห็นทั้งกระบวนการคิดและผลลัพธ์ทางการคิดในลักษณะของแผนผังความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน

จากวิธีการฝึกเพื่อพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว จะเห็นว่าเราสามารถพัฒนารูปแบบการคิดของเราได้ หลายวิธี เพียงแต่เราต้องให้ความสำคัญกับการคิดสร้างสรรค์อย่างจริงจัง นำเอาวิธีการดังกล่าวนี้ไปฝึกคิดกับเหตุการณ์ ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เราก็สามารถพัฒนาศักยภาพการคิดให้สูงขึ้นไปได้

สำหรับการพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ นั้น มีแนวทางในการพัฒนา โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาปัจจัยเอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เช่น บรรยากาศ สถานที่ หรือเวลาต่าง ๆ ที่จะทำให้เราสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่
2. การจัดสรรเวลาเพื่อฝึกความคิดสร้างสรรค์ นักบริหารควรจัดสรรเวลาในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์หรือแต่ละเดือน เพื่อฝึกการคิดสร้างสรรค์ ศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ถือเป็นทักษะที่ต้องการการฝึกฝน เหมือนกับทักษะในด้านอื่นๆ ที่เราต้องหมั่นฝึกฝนอยู่เสมอ
3. การบันทึกผลงานการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกการพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ การบันทึกผลแห่งการคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา จะแสดงให้เห็นถึงผลงานการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการทางการคิดได้อีกด้วย

Katz (2011) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สร้างสรรค์ขึ้น โดยมองไปที่ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กร ซึ่งพบว่าผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น โดยต้องดำเนินการใน 6 วิธีเพื่อพัฒนาองค์กร คือ

1. ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง เป็นนักวางแผนกลยุทธ์
2. ผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรให้แสดงความคิดเห็น และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
3. ข้อมูลสารสนเทศต้องพร้อม ถูกต้อง ทันสมัย ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา
4. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนแนวคิดที่ดี เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมคิดนวัตกรรม
6. ให้รางวัลเมื่อความคิดนั้นบรรลุเป้าหมาย การแสดงความยอมรับโดยการมอบรางวัล การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จะเป็นการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างบรรยากาศของการสร้างองค์กรนวัตกรรมให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ ส่งเสริมบรรยากาศสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน ยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยการออกแบบสถานที่ทำงาน และกระบวนการในการทำงานให้มีบรรยากาศที่สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ การวางตำแหน่งของทีมงาน จัดสวัสดิการสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงานและที่สำคัญการสร้างบรรยากาศของการทำงานในลักษณะของกัลยาณมิตรจะช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร