

รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์

Model Developing Leader to Enhance Creativity

สมชาย รุ่งเรือง (Somchai Rungreung)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีงานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญมากในการช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และอยู่รอดในโลกที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ (Imagination) ความยืดหยุ่น (Flexibility) วิสัยทัศน์ (Vision) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย การส่งเสริมความสร้างสรรค์จากองค์กร หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้การทำงานอย่างอิสระ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงาน ทั้งนี้ต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แสดงถึงความไว้วางใจและสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความคิดใหม่ๆ รวมทั้งมีการให้ความรู้ในกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการเสริมสร้างให้เกิดองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และมีความรู้ความสามารถในการสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

คำสำคัญ : ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รูปแบบการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail : somtop007@hotmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn

University E-mail : somtop007@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Abstract

This paper aimed to (1) study and review the basic knowledge about concepts, theories, researches and proposal forms of model developing leader to enhance creativity; (2) propose framework of model developing leader to enhance creativity. The study was based on reviewing the relevant literatures and found the model developing leader to enhance creativity was very important to the organization in helping sustainable growth and survival in the rapidly changing world. The study found that the components of creative leader included; Imagination, Flexibility, Vision and Problem Solving. The framework of model developing leader to enhance creativity included; creative motivation from the organization, supervisor and co-workers, autonomy opportunity, sufficient necessity resources, trust and encourage creative working environment and providing knowledge of creative thinking process and components of creative leader which included Imagination, Flexibility, Vision and Problem Solving. This helped to develop a creative leader who have knowledge and skill which will help to enhance the effective and sustainable creativity in the organization.

Keyword: Creative Leader, Components of Creative Leader, Model Developing Creative Leader

บทนำ

โลกในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ดังนั้นความสำเร็จของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคลในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง หรือสรุปก็คือ ต้องมีความสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงมีความรวดเร็วมาก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำยุคใหม่มองว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนำมาทั้งโอกาสและความท้าทาย ดังนั้นผู้นำต้องใช้จินตนาการสร้างสรรค์ในการจัดการกับความท้าทายและยึดโอกาสให้ได้ (Heifetz, Grashow and Linsky, 2009) ในขณะที่ แฮมเมล (Hamel, 2012) และ เทย์เลอร์ (W. Taylor, 2011) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำ กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้ง เคลลี และ ลิทท์แมน (Kelley and Littman, 2001) คาดการณ์ว่ามีแต่องค์กรที่มีผู้นำที่คำนึงถึงความคิดสร้างสรรค์เหมือนสายเลือดในร่างกายเท่านั้น ที่สามารถอยู่รอดได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ กิจธวัช (2545) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรหรือชุมชนต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในยุคนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายในทุกด้าน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การก่อกำเนิดของกฎระเบียบใหม่ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน สังคมและระดับโลก การเกิดความกลมกลืนของแนวคิดและกระบวนการทางสังคมต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการธุรกิจ รวมทั้งความไม่แน่นอนทางด้าน

เศรษฐกิจ ในภาวะเช่นนี้สมรรถนะของผู้หน้าที่เรียกว่า “ผู้นำเชิงสร้างสรรค์” เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้รอดพ้นและได้รับชัยชนะเหนือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงดังกล่าว

นอกจากนี้ ริฟกิน (Rifkin, 2011) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่ใช้จินตนาการ แทนที่จะยึดติดกับวัฒนธรรมและประเพณี ในขณะที่ พูซซิโอ แมนซี และ เมอร์ด็อก (Puccio, Mance, and Murdock, 2011) ยืนยันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโลกที่กำลังเพิ่มความซับซ้อนต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นกับการนำแบบใหม่ที่สร้างมาจากกระบวนการสร้างสรรค์ ซึ่ง แซงเก้ (Senge, 2006) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของผู้นำและรูปแบบธุรกิจที่เคยเป็นแกนนำของวิถีชีวิตของชาวอเมริกา จะใช้ไม่ได้อีกต่อไปในศตวรรษที่ 21 ในขณะเดียวกัน สทอลล์ และ เทมเพอร์ลี (Stoll & Temperley, 2009) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน ในสถานการณ์ต่างๆ และประเด็นต่างๆ ที่ท้าทาย (challenge) ซึ่งสอดคล้องกับ ไมตรี จันทรา (2557) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นๆ อย่างมีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นและมีวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของ สมบัติ กุสุมาลี (2556) จากสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำระดับโลก โดยศึกษาจาก Harvard Business Review 2010-2012 ที่พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ถือเป็นตัวแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีแนวโน้มของบทความที่เขียนถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเชิงนวัตกรรมมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคมและแนวโน้มของการบริหารจัดการยุคใหม่ที่ต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารหรือผู้นาองค์การไม่ได้เพียงมีหน้าที่บริหารสั่งการเท่านั้น (จักรกฤษณ์ โปตาพล, 2556: 1) แต่ความเป็นผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อนผู้นำต้องอาศัยกระบวนการคิดและมุมมองที่แตกต่างจากเดิม ในการมองหาทิศทางใหม่ในการขับเคลื่อนองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556) ดังนั้นองค์การจึงต้องการผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อหาทางออกให้กับปัญหา มีความคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ และคิดนอกกรอบ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัย ทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการแบบใหม่ จึงจะสามารถแก้ปัญหา สร้างสิ่งที่ดีและยั่งยืนได้ในอนาคต (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิชัย วิศวกุลวานิช และคณะ (2559: 79) ที่ระบุว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องเสริมสร้าง ได้แก่ การมีความรู้และเข้าหาบทบาทผู้นำ มีการพัฒนาทีม มีการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อมั่น มีความยืดหยุ่น มีการตัดสินใจ มีการจูงใจและมีการบริหารจัดการขัดแย้ง

จากปรากฏการณ์ต่างๆ ที่กล่าวมา การศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ จึงมีความสำคัญมาก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอความรู้หลักสองประการคือ ประการแรกรูปแบบและองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ ประการที่สองคือการเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์

1. แนวคิดพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆมากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมีได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) โดยมีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) อีกทอดหนึ่ง” ดังนั้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร นอกจากจะส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนแล้ว ยังต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) โดยมี 10 หลักการ ได้แก่ 1) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างห้วงผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top-down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of conformity) 2) มีมุมมองว่าครูเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามในการพัฒนางานและองค์กร 3) มีความไว้วางใจ (Trust) และกระตุ้นให้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ 4) ผู้นำควรกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ 5) ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และกระบวนการ (Process) และใส่ใจในงานที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added activities) 6) ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-focused) 7) ผู้นำมีการสร้างเครือข่ายในการสื่อสารแบบสองทาง 8) มีการเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่ปฏิบัติงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า 9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่ผู้ปฏิบัติงานต่างๆ 10) มีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) (Ash and Persall, 1999)

นักวิชาการการศึกษาได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การมานานหลายทศวรรษ ในช่วงแรกจะศึกษาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจนปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นโดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) ด้านพฤติกรรม (behaviors) และในกลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการที่ซับซ้อนขึ้น ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎีคือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2555) อย่างไรก็ตามในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 จนถึงยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศและกระแสแห่งโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและความสลับซับซ้อนมากขึ้น การแก้ปัญหาแบบเดิมๆ มักจะใช้ไม่

ได้ผล จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) โดยมีแนวคิดของนักวิชาการ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มแรก กล่าวในเรื่องเกี่ยวกับการนำ (leading) คือการนำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ กลุ่มที่สองกล่าวถึงเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน (connecting) ซึ่งเป็นการประสานงานหรือกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการประสานคนอื่น ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่แนวคิดที่สนับสนุนความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์ (กิตติกาญจน์ ปวิพันธ์, 2555)

พิภพ อุดร (2555) ได้กล่าวว่า ภายในปี 2020 โลกทั้งใบจะแคบลงด้วยประชากรโลกที่มีมากกว่า 7,500 ล้านคน ด้วยการเดินทางถึงทุกที่ในโลกได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ด้วยการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีประเภทต่างๆ และทำงานร่วมกันได้ง่ายดาย ในขณะเดียวกัน โลกของคนแต่ละคนจะต้องกว้างขึ้น ต้องเรียนรู้และสนใจกับเรื่องราว เหตุการณ์ ภาษาและทรัพยากรที่อยู่นอกเหนืออาณาเขตประเทศของตนเอง เพราะความหลากหลายที่เผชิญจะมากขึ้นเป็นทวีคูณในหลายมิติ ทั้งในการทำงาน และการใช้ชีวิต ดังนั้นต้องสร้างทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปี 2020 ด้วยการเสริมสร้างให้มี 4 I's ได้แก่ 1) International Perspective: ต้องสร้างให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงในโลก เข้าใจประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเดียวกัน ต้องเพิ่มความสามารถให้สื่อสารได้ในหลายภาษา ต้องเสริมทักษะการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านชาติพันธุ์ ความคิดความเชื่อ ศาสนา และความแตกต่างใน Generation ซึ่งจะประกอบด้วยคนอย่างน้อย 4 รุ่น คือ Baby Boomer, Gen X, Gen Y และ Gen Z หรือ Gen M หรือเรียกอีกอย่างว่า NewBiEs ซึ่งเป็นคนรุ่นล่าสุดที่ต่างจากคนยุคก่อนอย่างสิ้นเชิง 2) Integrated Knowledge: ต้องสร้างความเข้าใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเรียนรู้แบบ Problem-based Learning และพัฒนาคนแบบ Project-based Development 3) Innovative Capacity: ต้องสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และ 4) Integrity: ต้องปลูกฝังเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งในชีวิตรการทำงาน และการใช้ชีวิตทั่วไป

นิยามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

นักวิชาการด้านการบริหารได้ให้นิยามคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้หลายประการ อาทิเช่น รัสสุริ (2544) กล่าวว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องเป็นผู้มีความรู้ (Knowledge) ทั้งในด้านข้อมูลและประเด็นปัญหา รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถทางเชาวน์ปัญญา (Intellectual Abilities) เป็นผู้มีความสามารถสูง มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด และด้านบุคลิกภาพ (Personality) เป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับแบบแผนเดิมๆ มีความมั่นใจในตนเอง มีความท้าทาย และมีพลังที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในขณะที่ ประเวศ วะสี (2540) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติเชิงเชิงบวกต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส รวมทั้งเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ จิตวิญญาณ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ส่วน อุดม มุ่งเกษม (2001: 16) ได้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ

ได้แก่ 1) การมีความเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive) ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจัง และแก้ไขปัญหาต่างๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ 2) การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Innovative) ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้และแนวคิดใหม่ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร รวมถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ 3) การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุกคนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน 4) การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุกสถานการณ์ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอ และนำไปสู่การประสบความสำเร็จที่มีคุณค่า 5) การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดี นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549: 79) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศนั้น องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True Learning Organization) รวมทั้ง ผู้นำต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวาง เรียนรู้การทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษาของ เดลเลีย โบสิโอก (Delia Bosio, 2013) เรื่อง ลักษณะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้มุมมองที่แตกต่างของสถานการณ์ และมีความปรารถนาในการยอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นมากในการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เมืองเกษม (Mungkasem, 2001) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความสามารถในการกล้าคิดและกระตุ้นให้คนอื่นคิดด้วย กล้าตัดสินใจและลงมือทำอย่างจริงจัง ประสานพลังสร้างสรรค์จากคนอื่นในองค์กร มองวิกฤติให้เป็นโอกาส และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ในขณะที่ ดาวาร์ (Davar, 1994) กล่าวว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่น รับฟังปัญหาและการเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลในการโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกล้าคิดและตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ จากการศึกษาของ นเรศ บุญช่วย และคณะ (2555) เรื่อง แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางเขavnปัญญา การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร รวมทั้งในด้านการมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคน โดยผู้นำควรมีองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น (ธนพร วรรณกุล และคณะ: 2559: 606)

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึงความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก และการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกที่หลากหลายมิติจากผู้นำ ในขณะที่ อีระ ฤทธิเจริญ และวาสนา ศรีโพธิ์จัน (2554) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ สะโตร์ (Stoll, 2008) ศาสตราจารย์ใน University of London และ เป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership และ เทมเพอร์เลย์ (Temperley, 2008) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership: A Challenge of Our Times” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน ต่อโอกาสต่างๆ ประเด็นต่างๆ อย่างท้าทาย (challenging) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมองการคิด และการกระทำสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบและองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาของ นเรศ บุญช่วย และคณะ (2555) เรื่อง แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางเขาวนปัญญา การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร ในขณะที่ อะมาบิล (Amabile, 1999) มองว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการประสานระหว่างความเชี่ยวชาญ ทักษะในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการจูงใจ นอกจากนี้ จากการศึกษาของ โรเบิร์ต และคณะ (Robert et al, 2004) เรื่อง รูปแบบแรงขับของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (A Propulsion Model of Creative Leadership) มีการเสนอลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ได้แก่ ผู้ทำซ้ำ (Replicator) ทำในสิ่งที่คนอื่นทำมาแล้วในอดีต; ผู้นิยามใหม่ (Redefiner) ทำในสิ่งที่คนอื่นทำมาแล้ว แต่หาหลักการและเหตุผลของสิ่งนั้น; ผู้เพิ่มเติมไปข้างหน้า (Forward incrementers) ทำมากกว่าหรือขับเคลื่อนมากกว่าผู้นำคนอื่นที่เคยทำไว้บ้างเล็กน้อย; ผู้เพิ่มเติมไปข้างหน้าแบบก้าวหน้า (Advance forward incrementers) ทำมากกว่าหรือขับเคลื่อนมากกว่าผู้นำคนอื่นที่เคยทำไว้บ้างอย่างมาก บ้างครั้งเป็นความเสี่ยงของตนเอง; ผู้ชี้แนะแบบใหม่ (Redirectors) ขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางใหม่; ผู้สร้างชิ้นใหม่ (Reconstructive) ขับเคลื่อนไปในทิศทางใหม่ โดยใช้ข้อมูลในอดีตเป็นจุดตั้งต้นแทนที่ใช้ข้อมูลใหม่; ผู้ริเริ่มใหม่ (Re-initiator) เริ่มต้นจากไม่มีอะไรเลย และ ผู้นำเชิงสังเคราะห์ (Synthesizers) ใช้ความคิดที่ดีที่สุดในทุกยุคมารวมกัน รวมทั้ง ผลการวิจัยของ วาสนา ศรีอัครลาภ และคณะ (2559) ที่พบว่างานบริหารและบริการของภาครัฐควรมีลักษณะความคิดสร้างสรรค์ที่เหมาะสม 4 ประการ ได้แก่ 1) แรงขับที่พึงประสงค์ (Desired) 2) ความคิดนอกเนกนัย (Divergent) 3) ความแตกต่างไปจากเดิม (Difference) 4) พัฒนาให้ดีขึ้น (Development)

เชอร์นิน (Chernin, 2001) ผู้อำนวยการสถาบันฟ็อกซ์ (FOX) ในลอสแอนเจลิส และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้สรุปองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) แรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ และ 3) จินตนาการ ในขณะที่ เบนนิส (Bennis, 2002) ผู้ก่อตั้งและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นที่

ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐฯ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นศาสตราจารย์กิตติมศักดิ์ให้กับมหาวิทยาลัยเซาท์เทิน แคลิฟอร์เนีย เมืองซานดิเอโก และมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มองว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจในการบริหารจัดการเชิงระบบ 2) วิสัยทัศน์ เป็นการมองอนาคตที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และ 3) ความยืดหยุ่น ทั้งในการคิด การทำ และการตัดสินใจ ส่วนคอตเตอร์ (Couto, 2002) ทำงานในภาควิชาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง ณ Antioch University ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) จินตนาการ 3) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ และ 4) การปฏิบัติการเชิงสะท้อนผล นอกจากนี้ เดวิด เอ ซัวร์ซา (David A. Sousa, 2001) ศาสตราจารย์ด้านการศึกษา ณ มหาวิทยาลัยซีตัน ฮอลล์ ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ดังต่อไปนี้ 1) สติปัญญา 2) แรงจูงใจ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา และ 4) ความยืดหยุ่น

ก๊อตลิบ กุนเทริน (Gottlieb Guntern, 2004) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและสร้างสรรค์ ทำงานเป็นที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบไปด้วย 1) แรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ 3) สติปัญญา และ 4) ความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีส่วนคล้ายกับ เจียร์เน็ต พี พาร์คเกอร์ (Jeanette P. Parker, 2004) ศาสตราจารย์ด้านการศึกษามหาวิทยาลัยหลุยเซียน่า สเตรท และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาอัจฉริยะ ที่สำคัญเป็นศิษย์เอกของ อี พอล ทอเรนซ์ (บิดาแห่งความคิดเชิงสร้างสรรค์) และ ลีกกี้ จี บิกนาร์ด ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพด้านการสอน และเป็นรองศาสตราจารย์ใน มหาวิทยาลัยหลุยเซียน่า สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา ในขณะที่ อัลมา แฮร์ริส (Alma Harris, 2009) ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำและศาสตราจารย์สถาบันการศึกษาในมหาวิทยาลัยลอนดอนให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าไม่ใช่คุณลักษณะแต่จะเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความท้าทาย นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบไปด้วย 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การนำการเปลี่ยนแปลง และ 3) จินตนาการ

จากการศึกษาของ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) และวิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งสอดคล้องกับ แคสซี และ คลอดเดลล์ (Casse & Claudel, 2007) ที่ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ได้แก่ จินตนาการ (imagination) และความยืดหยุ่น (flexibility) รวมทั้งมีส่วนคล้ายกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing Creative Leadership” ของ พาร์คเกอร์ และ เบกเนาต์ (Parker & Begnaud, 2004) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) ความยืดหยุ่น (flexibility) และ ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving ability)

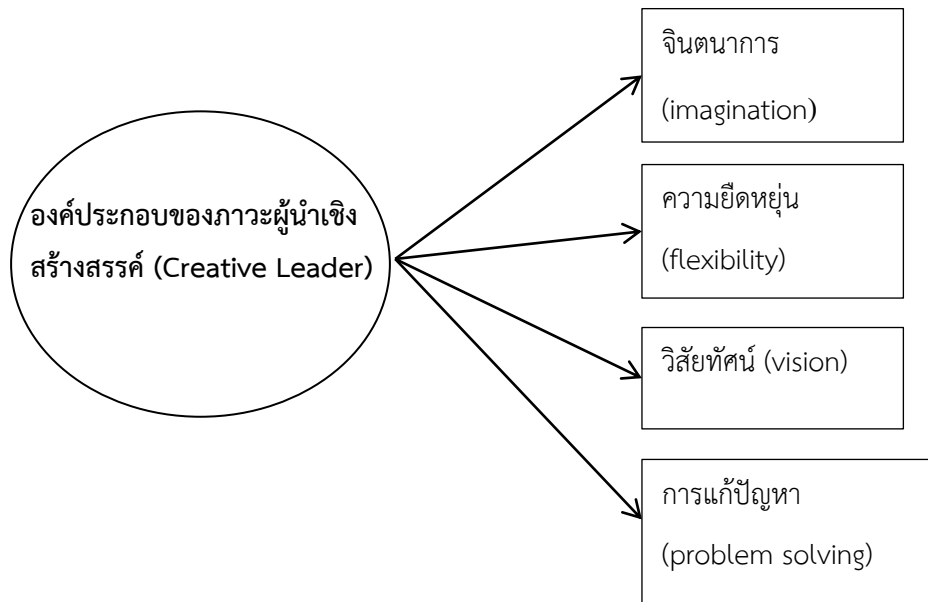
จากการศึกษางานวิจัย และนักวิชาการต่างๆ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 18 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก คือ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) วิสัยทัศน์ (vision) และการแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นเรศ บุญช่วย และคณะ (2555)	Amabile (1999)	Robert et al (2004)	Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto (2002)	David A. Sousa (2001)	Gottlieb Guntern (2004)	Jeanette P. Parker (2004)	Alma Harris (2009)	ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (2553)	กิตติศักดิ์ ปฎิพันธ์ (2555)	Casse & Claudel (2007)	Parker & Begnaud (2004)	ความถี่
1.จินตนาการ (imagination)				x		x					x	x	x		5
2.ความยืดหยุ่น (flexibility)					x		x		x	x		x	x	x	7
3.วิสัยทัศน์ (vision)				x	x	x		x	x			x		x	7
4.สติปัญญา (intelligent)	x						x	x							2
5.ความไว้วางใจ (trust)				x	x										2
6.แรงบันดาลใจ (inspiring)								x							1
7.การแก้ปัญหา (problem solving)		x					x		x					x	4
8.แรงจูงใจ (motivation)		x					x								2
9.ความท้าทาย (challenge)										x					1
10.บุคลิกภาพ (personality)	x														1
11.ความน่าเชื่อถือ (credibility)								x							1
12.การคิดแบบวิจารณ์ญาณ (critical thinking)						x									1
13. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking)											x				1
14.การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (reflective)						x									1
15. นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)											x				1
16.การให้ความร่วมมือ (collaborative)	x														1
17.การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (inventive)			x												1
18.วัฒนธรรมเชิงบวก (positive culture)	x														1
รวม	4	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	

ที่มา: จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก คือ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) วิสัยทัศน์ (vision) และการแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งสามารถแสดงเป็นรูปแบบโมเดลได้ดังภาพที่ 1



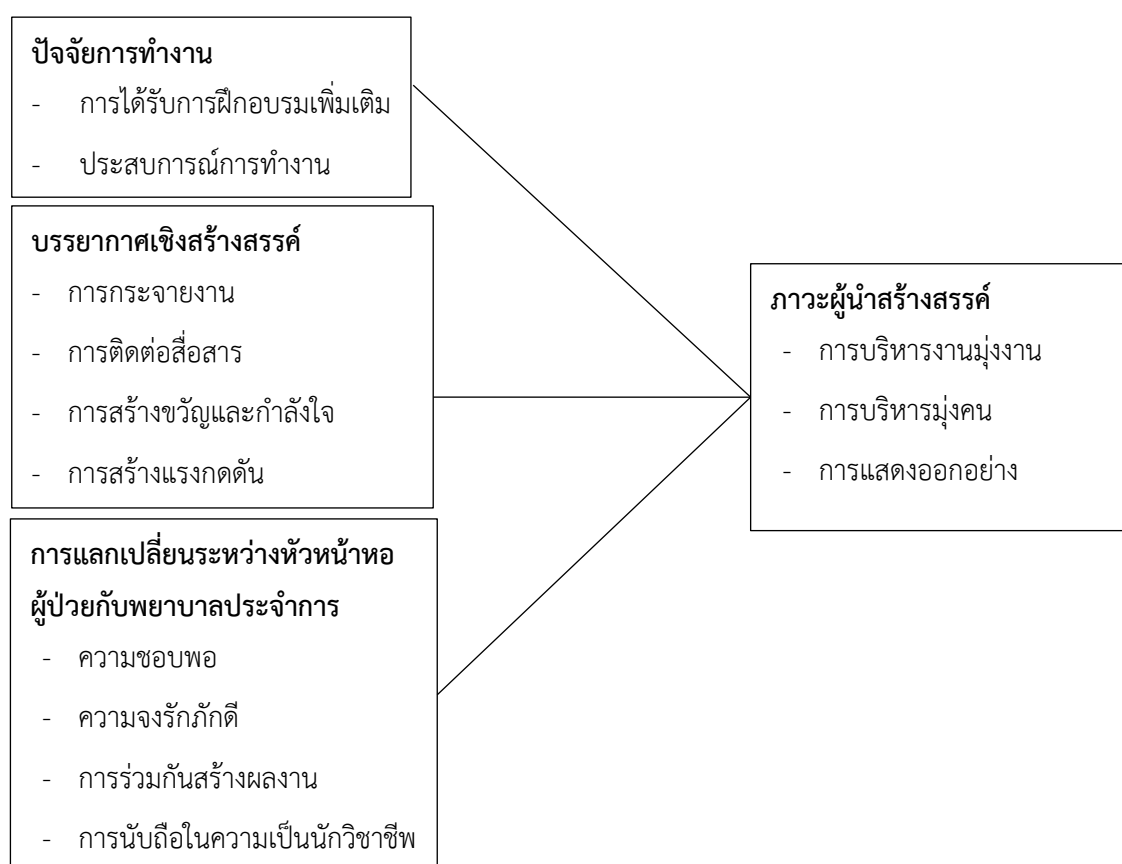
ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ที่มา: จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2. การเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์

ศูนย์การศึกษาความสร้างสรรค์นานาชาติ (The International Center for Studies in Creativity- ICSC) ถือว่าความสร้างสรรค์เป็นสากล และเป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้บุคคลและถูกพัฒนาแบบตั้งใจ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก็เพื่อจุดประกายความสร้างสรรค์ และทำให้เห็นคุณค่าของ ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่จำเป็นของชีวิต (Puccio et al., 2010) นอกจากนี้ พุซซิโอ และคณะ (Puccio et al., 2007) กล่าวว่า การสอนของศูนย์การศึกษาความสร้างสรรค์นานาชาติ (ICSC) ขึ้นอยู่กับ 5 วิธีที่อธิบาย กระบวนการสร้างสรรค์และประโยชน์ ได้แก่ 1) ความสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่มี ความสร้างสรรค์ที่ปราศจากเปลี่ยนแปลงแบบตั้งใจ 2) ผู้นำช่วยเหลือบุคคลหรือองค์กรในการเจริญเติบโตโดยให้ คำปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงผลผลิต 3) ความสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำ 4) ความสามารถของ ปัจเจกบุคคลในความคิดสร้างสรรค์และช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความคิดสร้างสรรค์ ควรถูกศึกษาและผลักดัน 5) คนที่ มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสมรรถนะของปัจจัยที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ ทำให้เกิดผลดีต่อความ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคาร์เรน (Karen, 2012) ที่พบว่ามี 5 วิธีในการพัฒนา ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) โปรแกรมในการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ 2) โปรแกรม ในการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่อาศัยรูปแบบความร่วมมือและการสะท้อนกลับ 3) โปรแกรมในการพัฒนาผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ที่อาศัยการมีส่วนร่วมในการคิดค้นบางอย่างที่มีขนาดใหญ่ 4) โปรแกรมควรจะเน้นในการปฏิบัติ

เพื่อให้มีโอกาสในการได้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันที 5) โปรแกรมควรให้มีการมีส่วนร่วมแบบยั่งยืน คือหลังจากมีการแก้ไขปัญหาแล้วควรจะมีการสรุปเพื่อใช้เป็นบทเรียนในคราวต่อไป

จากศึกษาของ กฤติยา เห่งนาเลน (2545) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยได้มีการเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ แสดงในภาพที่ 2

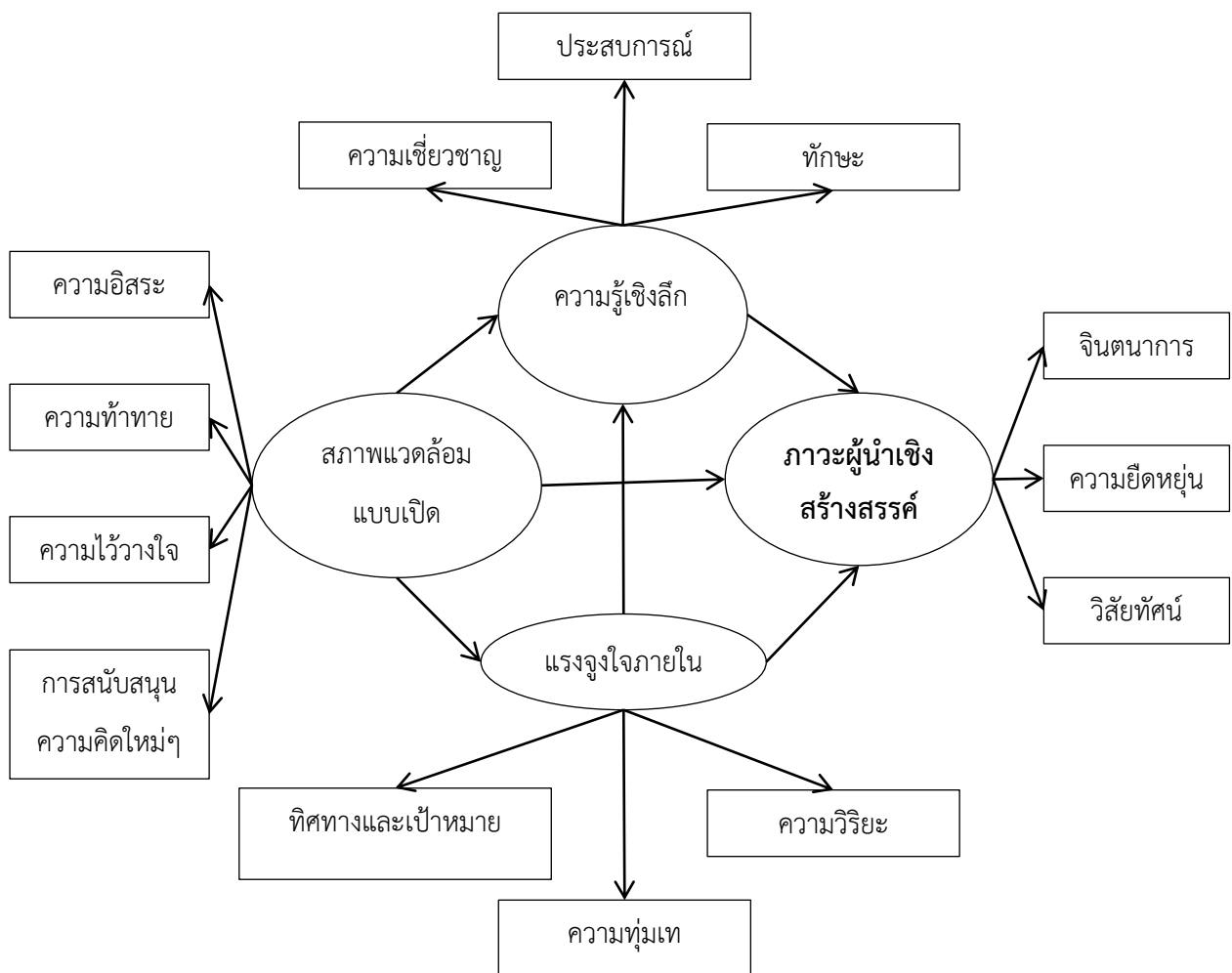


ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์
ที่มา: กฤติยา เห่งนาเลน (2545)

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยการอบรมการสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะหนึ่งในหกประการในรูปแบบการลงทุนของความคิดสร้างสรรค์ ของ สเทินเบิร์ก และ ลูบาร์ท (Sternberg & Lubart, 1995) ได้แก่สถานการณ์ โดยคนสามารถคิดสร้างสรรค์ได้ในสถานการณ์ที่อำนวย คนอาจมีลักษณะภายใน

ทุกประการในการคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าปราศจากสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ก็ไม่สามารถที่จะคิดได้ หรืออาจจะทำให้แย่ลง นอกจากนี้ความอิสระก็มีความสำคัญ เพราะทำให้เกิดความสมดุลของความสนใจภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล และ บุคคลภายนอก ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องเข้าใจบริบทที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาของ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) เรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยแสดงตามภาพที่ 3



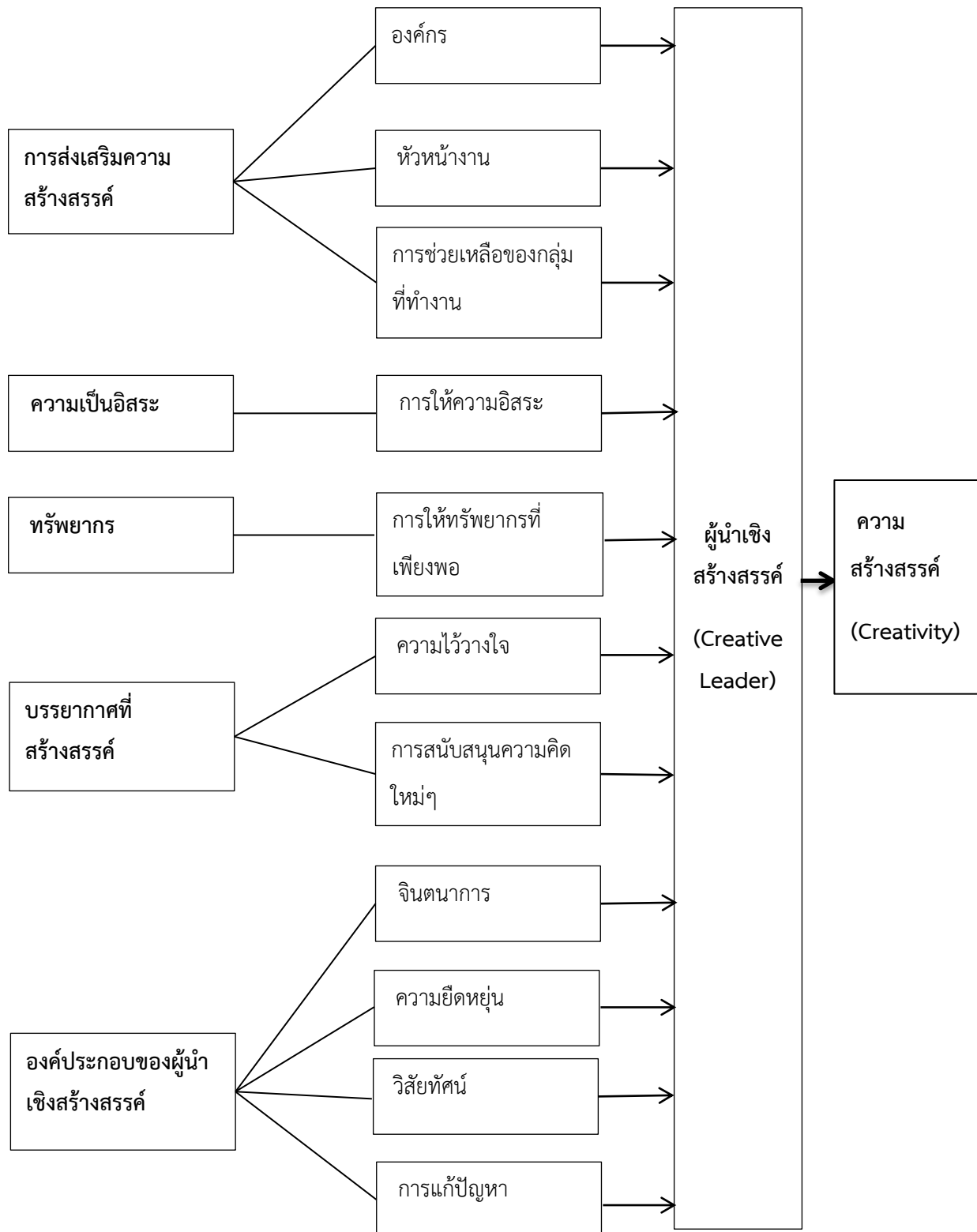
ภาพที่ 3 โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
ที่มา: กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)

จากรูปแบบโมเดลจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นอิสระ กล้าสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญอันดับแรก โดยมี จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) และวิสัยทัศน์ (vision) เป็นองค์ประกอบย่อย นอกจากนี้ปัจจัยที่อิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 3 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจภายใน (intrinsic

motivation) ความรู้เชิงลึก (depth knowledge) และสภาพแวดล้อมแบบเปิด (open environment) ทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมแบบเปิด (open environment) ทำให้มีการแสดงออกที่อิสระไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ มีความท้าทายในการตัดสินใจ มีความไว้วางใจบุคลากร และมีการยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ รวมทั้ง ความอิสระ (freedom) ความท้าทาย (challenge) ความไว้วางใจ (trust) และ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (idea support) ความรู้เชิงลึก (depth knowledge) เป็นการแสดงออกของผู้บริหารถึงการมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงาน ทำให้มีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) มีทิศทางและมีจุดหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความวิริยะ มีความทุ่มเทในการทำงาน (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ อัจฉรา สังข์สุวรรณ และคณะ (2543) เรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริม สร้างคุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์สำหรับนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้เสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีการพัฒนาหลักสูตรฉบับร่าง มีการประเมินเพื่อเป็นหลักสูตรฉบับปรับปรุงก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ คาเรน ทิลสตรา (Karen Tilstra, 2012) ที่กล่าวว่า โรงเรียนการออกแบบของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University's Design School) เป็นตัวอย่างในการที่ห้องทดลองการออกแบบความคิดสามารถทำการสอนกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการออกแบบความคิดเสริมให้นักศึกษาที่เรียนกำลังศึกษาในหลักสูตรปัจจุบันอยู่ได้ การอบรมนักศึกษาในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ที่เรียกว่า “กระบวนการออกแบบความคิด” (Design Thinking Process) (Brown, 2009) เป็นวิธีการมองภาพรวมในการแก้ปัญหา โดยการเอาใจใส่ในความหมายของปัญหา โดยการใช้ความคิด แบบจำลอง และวงจรพลวัตของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา นอกจากนี้ ชาร์เมอร์ (Scharmer, 2009) ให้ความเห็นว่าสถาบันที่มีการสอนการพัฒนาผู้นำก็เพื่อให้ผู้นำเรียนรู้และนำกระบวนการสร้างสรรค์มาใช้เพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบัน โดยการนำสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตผ่านความร่วมมือ การประสานความคิดสร้างสรรค์ และ ความกล้าหาญในการลงมือทำ

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการส่งเสริมความสร้างสรรค์จากองค์กร หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน มีการเปิดโอกาสให้มีการทำงานอย่างอิสระ มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงาน ทั้งนี้ต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แสดงถึงความไว้วางใจและสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความคิดใหม่ๆ รวมทั้งมีการให้ความรู้ในกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการเสริมสร้างให้เกิดองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ในองค์กร และสามารถพัฒนาและเสริมสร้างให้เกิดความสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กรต่อไปโดยสามารถแสดงได้ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์
ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม

บทสรุป

การพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร เพื่อให้ผู้นำได้มีความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) วิสัยทัศน์ (vision) และการแก้ปัญหา (problem solving) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารงานและสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นทีมงานในองค์กรให้มีความร่วมมือในความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นวิธีการและนวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับเคลลี และ ลิทท์แมน (Kelley and Littman, 2001) ที่คาดการณ์ว่ามีแต่องค์กรที่มีผู้นำที่คำนึงถึงการสร้างสรรคเหมือนสายเลือดในร่างกายเท่านั้น ที่สามารถอยู่รอดได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบในการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้นำได้มีรูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ในการคิดสร้างสรรค์และสามารถช่วยเหลือและนำบุคคลในองค์กรให้ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรม การเพิ่มผลผลิต และการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคาร์เฮน (Kahane, 2010) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสอนความคิดสร้างสรรค์ของสถาบันต่างๆ ก็เพื่อพัฒนาผู้นำให้เรียนรู้วิธีที่เข้าถึงความสามารถทางสร้างสรรค์ของตน และนำผู้อื่นให้ทำเหมือนเขาได้ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับพูซซิโอ และคณะ (Puccio et al., 2007) ที่กล่าวว่า การสอนของศูนย์การศึกษาความคิดสร้างสรรค์นานาชาติ (ICSC) ขึ้นอยู่กับ 5 วิธีที่อธิบายกระบวนการสร้างสรรค์และประโยชน์ ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่มีความสร้างสรรค์ที่ปราศจากเปลี่ยนแปลงแบบตั้งใจ 2) ผู้นำช่วยเหลือบุคคลหรือองค์กรในการเจริญเติบโตโดยให้คำปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงผลผลิต 3) ความคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำ 4) ความสามารถของปัจเจกบุคคลในความคิดสร้างสรรค์และช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความคิดสร้างสรรค์ ควรถูกศึกษาและผลักดัน 5) คนที่มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสมรรถนะของปัจจัยที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ส่งผลกระทบที่ดีต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษานี้จะเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างแรงผลักดันทางการบริหารเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างแรงผลักดันทางการบริหารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งสู่การจัดการในเรื่องอื่นๆ ในองค์กร อาทิ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในธุรกิจบริการและโรงแรมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). “โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
อาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- กฤติยา เถ่งนาเลน. (2545). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนระหว่าง หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ กับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.” สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). “ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา.” สมุทรปราการ: อีรสาสน์พัลลิวเซอร์.
- สมศักดิ์ กิจธนะวัฒน์. (2545). “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมุขนิยมนิยมและการ เพิ่มพลังศักยภาพบุคคล ของแอนโทนี ร็อบบินส์.” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2556). “การสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำในองค์กรระดับโลก ศึกษาจาก Harvard Business Review 2010-2012.” การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์. <http://suthep.ricr.ac.th>. 23 เมษายน 2549.
- พิภพ อุดร. (2555). “Thailand Human Vision: ทรัพยากรมนุษย์ยุค 2020 ต้องมี 4 I’s.” Journal of HR Intelligence. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2555. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นเรศ บุญช่วย และคณะ. (2556). “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2555.
- ธนพร วรรณกุล และคณะ. (2559). “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริหารของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาพยาบาล.” Veridian E- Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2559): หน้า 606-607.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). “กลยุทธ์การพัฒนาความเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้.” กรุงเทพฯ: คูรุสภาลาดพร้าว.
- ไมตรี จันทรา. (2557). “รายละเอียดของรายวิชาผู้นำและภาวะผู้นำทางการศึกษาในอนาคต.” คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- วาสนา ศรีอัครลาภ และคณะ. (2559). “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ด้วย กระบวนการโค้ชทางปัญญาในงานบริหารและบริการของภาครัฐ.” Veridian E- Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2559): หน้า 340.
- วิชัย วิศกุลวานิช และคณะ. (2559). “การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิภาพ สำหรับนิสิต คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.” Veridian E- Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2559): หน้า 79.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2550). “การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา.” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- อัจฉรา สังข์สุวรรณ และคณะ. (2543). “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์สำหรับนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.” วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อนันต์ พันนึก. (2554). “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภาษาต่างประเทศ

- Amabile, T.M. (1999). “**How to kill creativity.**” Harvard Business Review on breakthrough thinking. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Ash, R.C., & Persall, J.M. (1999). “**The principal as chief learning officer.**” National Association of Secondary School Principals. Samford University. Birmingham, Alabama. U.S.A.
- Bennis, W. (2002). “**Creative Leadership.**” [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Brown, T. (2009). “**Change by design: How design thinking transforms organization and inspires innovation.**” New York: Harper Collins.
- Chernin, P. (2001). “**Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination.**” Vital Speeches of the Day, 68(8), 245.
- Couto, R. A. (2002). “**To give their Gifts: Health, community and democracy.**” Nashville: Vanderbilt University Pr.
- Davar, R. S. (1994). “**Creative leadership: the people-oriented task approach.** USB Publ. Distrib.
- Delia Bosiok. (2013). **Leadership styles and creativity.**” Online Journal of Applied Knowledge Management. Volume 1, Issue2, 2013.
- Guntern, G. (2004). “**The Challenge of Creative Leadership.**” [n.p.]: Maya Angelou Press.
- Harris, A. (2009). “**Creative leadership.**” Journal of Management in Education, 9-11.
- Heifetz, Grashow, and Linsky. (2009). “**Leadership in a (Permanent) Crisis.**” Harvard Business Review.
- Kahane, A. (2010). “**Power and love: A theory and practice of social change.**” San Francisco: Berrett-Koehler.
- Karen Tilstra. (2012). “**Leadership Programs Designed to Develop Creative Leaders: a Multi-Case Study.**” A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy. Andrews University.

- Mungskasem, U. (2001). **“The experimental Chief Executive officer.”** A Dissertation Presented to the Graduate School Technical University of the Philippines.
- Parker, J.P.& Begnaud, L.G. (2004). **“Developing Creative Leadership.”** Portsmouth, NH.: Teacher Ideas Pr.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). **“Creative leadership: Skills that drive change (2nd ed.).”** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M (2007). **“Creative leadership: Skills that drive change.”** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scharmer, C. (2009). **“Theory U: Leading from the future as it emerges.”** San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sousa, D. A. (2001). **How the brain learns.** Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). **“Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity.** New York: Free Press.”
- Stoll, L. & Temperley, J. (2008). **“Creative Leadership Learning Project: an enquiry project for senior leadership teams and local authority officers in South Gloucestershire: final report.”** Creating Capacity for Learning and South Gloucestershire LA.