

Green (1997) พบว่า นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่มีส่วนร่วมกันในการแสดงความคิดเห็นจะมีคุณภาพสูงกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่มีสัมพันธ์ภาพที่ไม่ดีระหว่างกัน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีฐานคิดมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Avolio, Bass, & Jung, 1999) ภายใต้มุมมองนี้ ผู้นำจะสนับสนุนการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามโดยผ่านการจัดการรางวัล เพื่อเป็นการจูงใจผู้ตามให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ (Barbuto, 2005; Nahavandi, 2009) นอกจากนี้ Bass and Avolio (1993, pp. 114–122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ และจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย โดย Bass and Avolio (1993, pp. 114–122) แบ่งประเภทของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward-CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนถึงงานที่ต้องกระทำ จากนั้นจะมีการให้รางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ เงินรางวัล เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง เป็นการจูงใจขั้นพื้นฐานหรือเป็นแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception-MBE) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ เช่น ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ เป็นต้น ทั้งนี้ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by-exception) เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (status quo) トラบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

3. การปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นกระบวนการบริหารที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบเพิ่มมูลค่า (Value-added innovation leadership) จะใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้จะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ มีการกำหนดภาระงานที่ชัดเจน มีการจูงใจด้วยรางวัลเมื่อเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จึงทำให้ผู้ตามเกิดความ

เชื่อมั่นและมีความมุ่งมั่นเพื่อปฏิบัติงานให้ผลตามเป้าหมาย แต่ทั้งนี้ มีข้อสังเกตจากงานวิจัยของ Nahavandi (2009) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนักกับผลงานที่เป็นเลิศ (Excellence task) เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นการปฏิบัติงานในระยะสั้น เพื่อให้ได้ผลในระยะเวลารวดเร็วกว่าการมุ่งหวังผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว รวมทั้ง Hartog, Muijen, and Koopman (1997) กล่าวว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อการจูงใจในการทำงานจึงไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ตามได้มากนัก

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีฐานแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลโดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวังได้ (Berson & Avolio, 2004) นอกจากนี้ Bass and Avolio (1993, pp. 114-122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4Is” (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence-II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติและมีพฤติกรรมเลียนแบบผู้นำ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง มีความสม่ำเสมอในอารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม นอกจากนี้ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ตามโดยยึดวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation-IM) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยทำให้งานมีความหมายและท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) และแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี สื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำต้องแสดงหรืออุทิศตัวต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ รวมทั้งพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ ยังต้องสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation-IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาแนวทางใหม่ๆ และสร้างสรรค์มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข และการแก้ไขได้นั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration-IC) ผู้ซึ่งจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นทั้งโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) และให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ จะสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ขอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะต้องใช้ทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ (empathy) มีการมอบหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบสำรวจ (Exploratory innovation leadership) จะใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้จะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมในการคิดค้นกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้แนวความคิดใหม่ๆ เป็นการสร้างความคิด กลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบสำรวจจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญาให้บุคลากร และมีความเชื่อว่า นวัตกรรมแบบสำรวจจะบรรลุผลได้ นั่น บุคลากรจะต้องคิดสร้างสรรค์เป็นรายบุคคล โดยผ่านแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจและความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วิถีแห่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากฐานรากของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต่างๆ สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ แต่อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าคุณลักษณะของภาวะ

ผู้นำต่างๆ ดังกล่าวยังไม่เพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วให้บรรลุผลสำเร็จที่เป็นเลิศขององค์กรได้ (organizational excellence achievement) Porter and Malloch (2010) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน งานวิจัยหลายฉบับ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำเชิงนวัตกรรมจะแตกต่างจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในยุคก่อนๆ (Hamel & Labarre, 2011; Teece, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับ Parker and Bradley (2000) ที่กล่าวว่า องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่างๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ และที่สำคัญสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นแก่องค์กรได้

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมในการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม รวมทั้งผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนากรอบแนวคิดที่สนับสนุนกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมและเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง (Horth & Vehar, 2012; Stevenson, 2012) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ สะท้อนให้เห็นถึงวิถีแห่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ไม่ใช่เป็นเพียงแต่สามารถบริหารงานให้เกิดการปฏิบัติงานในเชิงนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้วิถีแห่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการนำองค์กรอย่างเพื่อการสร้างสรรค์งานนวัตกรรมอย่างมีกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเกิดจากการผสมผสานคุณลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำในทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีที่สำคัญๆ ประกอบด้วย ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนผู้นำสมาชิก (Leader-member exchange theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ หรือแม้แต่ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาวะผู้นำแบบชาอุมิ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำที่พร้อมจะปรับตัว (Adaptive leadership) หรือ ภาวะผู้นำแบบยุทธวิธี (Tactical leadership) ฯลฯ ที่เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำสามารถใช้ภาวะผู้นำเหล่านั้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ แต่ถึงกระนั้น คุณลักษณะของภาวะผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าวยังไม่เพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วให้บรรลุผลสำเร็จที่เป็นเลิศขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นถึงวิถีแห่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งความสามารถในการบริหารงานท่ามกลางวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการนำองค์กรเพื่อการสร้างสรรค์งานนวัตกรรมสู่ผลผลิตขององค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะปรากฏรายละเอียดในตอนๆ 12.2

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 12.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.1

ตอนที่ 12.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารการศึกษา

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละตอน

หัวข้อเรื่อง	<p>เรื่องที่ 12.2.1 สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม</p> <p>เรื่องที่ 12.2.2 การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา</p>
แนวคิด	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นความสามารถของผู้นำในการทำงานร่วมกับทีมงาน เพื่อสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการบริหารจัดการตนเองของผู้บริหาร การบริหารจัดการทีมงาน และการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ 2. การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม สร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง ให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ชัดต่อสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ กำหนดภาระงานที่เหมาะสม ให้เสรีภาพในการทำงาน และมีกรทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
วัตถุประสงค์	<p>เมื่อศึกษาตอนที่ 12.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อธิบายสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ 2. ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารการศึกษาได้

ความนำ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นความสามารถในการค้นพบแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร และการดำเนินกระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารการศึกษาได้

เรื่องที่ 12.2.1 สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งนักวิชาการ ได้อธิบายถึงสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

Gliddon (2006) ได้พัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมและได้กำหนดกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ประการ โดยกำหนดเป็นสมรรถนะเชี่ยวชาญ (Expert competency) ซึ่งหมายถึง ทักษะและคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน และสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึง ทักษะและคุณลักษณะที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยสมรรถนะที่ 1-4 จะประกอบด้วยสมรรถนะเชี่ยวชาญและสมรรถนะหลัก และ สมรรถนะที่ 5-10 จะประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ดังนี้

ตารางที่ 12.1 สมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมตามแนวคิดของ Gliddon

รายการสมรรถนะ	สมรรถนะเชี่ยวชาญ/สมรรถนะหลัก
1. สมรรถนะการเรียนรู้ (Learning)	<p>สมรรถนะเชี่ยวชาญ ได้แก่ การระบุนวัตกรรม</p> <p>สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งเน้นภารกิจหลักทางวิชาชีพ การถ่ายโอนความรู้ การใช้เทคนิคแบบมืออาชีพ ความกระหายใคร่รู้ ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ</p>
2. สมรรถนะการนำทีมงาน (Leading groups and teams)	<p>สมรรถนะเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การบริหารจัดการความคาดหวัง และการนำทีมงาน</p> <p>สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงาน การทำงานเป็นทีมงาน การสร้างความผูกพันกับทีมงาน การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน การสร้างความสามัคคีให้ทีมงาน และการแก้ปัญหาให้แก่ทีมงาน</p>

รายการสมรรถนะ	สมรรถนะเชี่ยวชาญ/สมรรถนะหลัก
3. สมรรถนะการจูงใจและระดับของ ความกระตือรือร้น (Motivation and energy level)	สมรรถนะเชี่ยวชาญ ได้แก่ ความตื่นตัวต่อความสำคัญของงาน (Sense of Urgency) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การจัดการความเครียด การจูงใจผู้อื่น ความ ทะเยอทะยาน การขับเคลื่อนความมุ่งมั่นในงาน และการไม่ละทิ้งงาน
4. สมรรถนะการบริหารและการมอบ อำนาจ (Management and delegation)	สมรรถนะเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การวางแผนและการบริหารโครงการ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การบริหารเวลา การสนับสนุน การมอบอำนาจ ความสามารถในการใช้ทรัพยากร และการสร้างความสมดุลระหว่างทีมงานและ ตนเอง
5. สมรรถนะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาด ทางอารมณ์ (Communication, interpersonal skills, and emotional intelligence)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความเข้าใจภาษากายและภาษาท่าทาง ความ พยายามที่จะทำความเข้าใจความคิดของผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ การมี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และความคล่องแคล่วฉับไวในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
6. สมรรถนะในการสร้างความผูกพัน และความเป็นเจ้าของงาน (Commitment and sense of ownership)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ชอบในงาน การสร้างวัฒนธรรมแห่ง ความไว้วางใจ การตั้งเป้าหมาย การประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของงานใน แต่ละฝ่าย และการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
7. สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์และ จินตนาการ (Creativity and imagination)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้า การสนับสนุน ความคิดใหม่ๆ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการคิดนอกกรอบ
8. สมรรถนะในการแสดงเอกลักษณ์ ทางบทบาท อำนาจและการเมือง (Role identity, power, and politics)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์จริงใจ ความเป็นมืออาชีพ การมี ความรอบคอบ การเจรจา และการคิดถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
9. สมรรถนะในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ (Mission and vision)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การพัฒนากลยุทธ์ และ การสนับสนุนการคิดอย่างมีระบบ
10. สมรรถนะในการเข้าใจบริบท ภายนอก (Understanding the external environment)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความรู้ในเชิงแข่งขัน ความตระหนักถึงองค์การ ความตระหนักถึงความต้องการของผู้รับบริการ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ หน่วยงานและเครือข่ายภายนอกองค์การ

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique* (pp. 81-92), by D. G. Gliddon, 2006, The Pennsylvania State University, ProQuest. 2006.

จากตารางที่ 12.1 Gliddon ได้กำหนดสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ 10 สมรรถนะ ได้แก่ การเรียนรู้ การนำทีมงาน การจูงใจและระดับของความกระตือรือร้น การบริหารและการมอบอำนาจ การติดต่อสื่อสาร ทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของงาน การคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ การแสดงเอกลักษณ์ทางบทบาท อำนาจและการเมือง การกำหนดวิสัยทัศน์ แลพันธกิจ และการเข้าใจบริบทภายนอก สมรรถนะบางตัวจะมีสมรรถนะเชี่ยวชาญ (Expert competency) กำกับ ได้แก่ การเรียนรู้ การนำทีมงาน การจูงใจและระดับของความกระตือรือร้น การบริหารและการมอบอำนาจ แต่ในทุกสมรรถนะจะมีสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งทั้ง 10 สมรรถนะนี้ จะมีสมรรถนะที่โดดเด่นที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เด่นชัด อาทิ สมรรถนะที่ 1 สมรรถนะการเรียนรู้ (Learning) โดยมีสมรรถนะเชี่ยวชาญ ได้แก่ การระบุนวัตกรรม และ สมรรถนะหลัก เช่น ความยืดหยุ่นทางธุรกิจ สมรรถนะที่ 3 สมรรถนะการจูงใจและระดับของความกระตือรือร้น (Motivation and energy level) โดยมีสมรรถนะเชี่ยวชาญ ได้แก่ ความตื่นตัวต่อความสำคัญของงาน (Sense of urgency) และ สมรรถนะหลัก เช่น ความทะเยอทะยาน และการขับเคลื่อนความมุ่งมั่นในงาน และ สมรรถนะที่ 7 สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ (Creativity and imagination) มีสมรรถนะหลัก เช่น การคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้า การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ และการคิดนอกกรอบ

Wiegold (2011) ได้เสนอวิธีการทำงานในแนวใหม่ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เชิงบวก โดยเสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

1. การสร้างความสมดุลระหว่างอำนาจและเครื่องมือสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำในการแสดงบทบาทระหว่างความเป็นนักบริหารกับการเป็นผู้สร้างสรรค์และอำนวยความสะดวกกับทีมงานในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะต้องสร้างทั้ง 2 บทบาทให้เกิดความสมดุล
2. การสร้างบรรยากาศการฟัง ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการฟังให้เกิดขึ้นกับทีมงาน การสร้างบรรยากาศในการฟังจะเป็นการสร้างสภาพการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนถึงการสร้างสรรค์ผลงานให้กับทีมงาน
3. การกระตุ้นให้เกิดการตั้งงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร ผู้นำจะต้องบริหารจัดการงานเชิงสร้างสรรค์ภายในระยะเวลาและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การดูแลงานให้สำเร็จตรงเป้าหมายนั้น ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศด้วยพฤติกรรมเชิงบวกในการกระตุ้นให้ทีมงานทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
4. การประสานงานเพื่อการติดต่อสื่อสารและการสร้างค่านิยมร่วม ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารทีมงานให้เกิดการทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ทีมงานทุกคนรับทราบข้อมูลอย่างชัดเจน รวมทั้งผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นในการทำงาน

นอกจากนี้ Weberg (2013) กล่าวเสริมว่า สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. ทักษะข้ามแดน (Boundary spanning) เป็นทักษะการดำเนินการในรูปแบบทีมข้ามสายงาน มีความสามารถในการเชื่อมต่อระหว่างเครือข่าย หรือเชื่อมออกไปนอกพรมแดนเครือข่ายของตน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมลักษณะนี้จะเป็นผู้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมเครือข่ายทางสังคม

2. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) เป็นความสามารถในการดำเนินการภายใต้ภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ภาวะการณ์ที่ก่อกวนทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและ บริบทขององค์กร

3. การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) เป็นผู้ที่มีความสามารถ ประสพการณ์ สามารถที่จะ วิเคราะห์ เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

4. การหาโอกาสในการใช้ประโยชน์ (Leveraging opportunity) เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนมาจาก บุคคลที่มีความพยายามในการค้นหาการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในทุก ๆ โอกาส เช่น การใช้โอกาสในการใช้ ลงทุนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น การเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมในโครงการที่ใกล้เคียงกันเพื่อ เสริมสร้างพลังของการทำงานเป็นทีมให้มีความแข็งแกร่งขึ้น เป็นต้น

5. การปรับตัว (Adaptation) เป็นการปรับตัวเพื่อการยอมรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร การ ปรับบทบาทของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวบนพื้นฐานของข้อมูลและความจำเป็นที่เกิดขึ้น

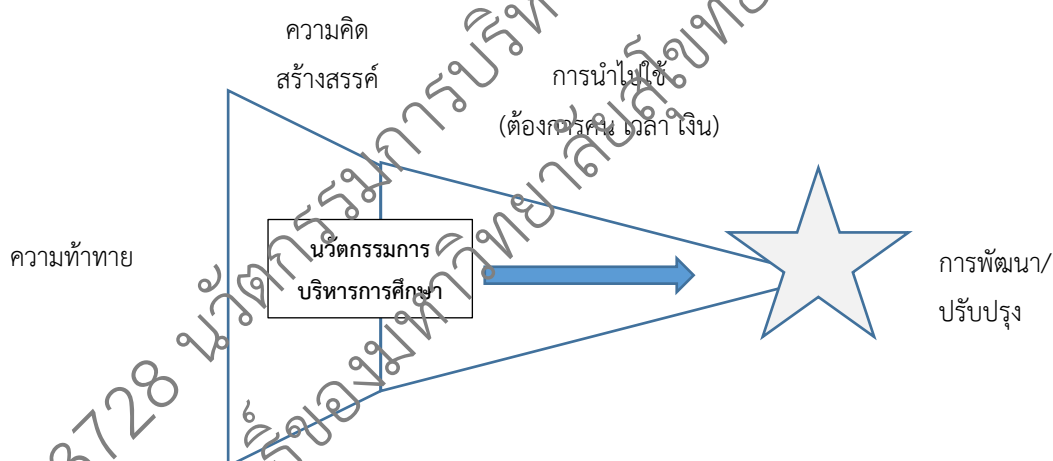
6. การประสานงานด้านข้อมูล (Coordination of information flow) เป็นความสามารถในการ ประสานเครือข่ายเพื่อรายงานความเคลื่อนไหวของข้อมูลภายในองค์กร

7. การอำนวยความสะดวก (Facilitation) เป็นบทบาทของผู้นำในการเป็นศูนย์กลางในการ อำนวยความสะดวกเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านทรัพยากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นความสามารถของผู้นำในการทำงานร่วมกับ ทีมงานเพื่อสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการ บริหารจัดการตนเองของผู้บริหาร การบริหารจัดการทีมงาน และการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใน เชิงสร้างสรรค์

เรื่องที่ 12.2.2 การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารการศึกษา

Mumford and Gustafson (1988) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการก่อกำเนิดความคิดใหม่ๆ ส่วนนวัตกรรมเป็นการนำแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นไปสู่การปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญที่เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานหรือสถานศึกษาและเป็นผลกระทบที่มีพลังต่อการปฏิบัติงานขององค์กร Drazin, Glynn, and Kazanjian (1999) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากคำกล่าวของ Van de Ven (1986, p. 592) ที่ระบุว่า “รากฐานของความคิดที่ปรากฏเป็นนวัตกรรม คือ ความคิดสร้างสรรค์นั่นเอง” ซึ่งจากภาพที่ 12.2 Rabe (2006) ได้กล่าวว่า การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารของผู้บริหารการศึกษาจะเกิดขึ้นจากการพบประเด็นความท้าทายที่เกิดขึ้นในการบริหาร เช่น การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครู ฯลฯ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ และมีการนำนวัตกรรมนั้น ๆ ไปใช้เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุง ดังภาพที่ 12.2



ภาพที่ 12.2. การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารของผู้บริหารการศึกษา. ปรับปรุงจาก *Innovation Kitter: How what we know limits, what we can imagine, and what smart companies are doing about it* (p. 19), by C. B. Rabe, 2006, New York: AMACOM.

จากภาพที่ 12.2 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารของผู้บริหารการศึกษาจะเกิดจากความท้าทายในงานซึ่งอาจเกิดจากปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งจากภาพจะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนา จะมีลักษณะสำคัญซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552, น. 61-63) กล่าวว่า การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารสถานศึกษาว่าควรประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษาได้

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาด้วยการมองเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษายังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross - functional) ในขณะเดียวกัน ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากหน้าที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม สถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา "ทรัพยากรมนุษย์" ในที่นี้หมายถึงผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้กลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากรทางการศึกษาและเป็นวัฒนธรรมขององค์การในที่สุด

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรคสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม โดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน หรือห้องพักร (Lay out) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ โดยการพบปะพูดคุยหรือการสบสายตาในลักษณะสบตากัน (Eye contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

4. ผู้บริหารต้องสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์การ ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน สถานศึกษาอาจพัฒนากลไกของสถานศึกษาซึ่งอาจพัฒนากลไกในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social network mapping) ด้วยการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารแบบไร้สาย ซึ่งมักจะใช้เว็บไซต์ของโรงเรียน เฟสบุ๊ก (Facebook) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่าง

กัน ซึ่งเครือข่ายนี้ไม่เพียงเชื่อมโยงครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงหน่วยงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น

Horth (2014) ได้กล่าวถึง การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารที่ผู้บริหารการศึกษาสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการเสริมสร้างนวัตกรรมที่น่าสนใจไว้ดังนี้

1. การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรเชิงนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมที่มีการใช้ วิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมยังแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค การสร้างสรรค์ความคิด การให้ผลตอบแทน และการตระหนักถึงความสำคัญของชิ้นงานที่ แสดงออกถึงนวัตกรรม รวมทั้งมีกลไกในการให้กำลังใจและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรใน องค์กร

2. การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและขจัดสิ่งเหล่านี้ออกไปจากองค์กร เช่น ปัญหา การเมืองภายในองค์กร การวิจารณ์ที่รุนแรงต่อความคิดใหม่ๆ และกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดความรุนแรง รวมทั้งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่ออุปสรรคอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้น หรือความกลัวที่จะล้มเหลวต่อการนำนวัตกรรมไปใช้ เป็นต้น

3. การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่นต่อ การทำงานและการสร้างสรรค์ผลงานของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม

4. การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นงานสำคัญที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่ เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และข้อมูล ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนให้เพียงพอต่อการสร้างนวัตกรรม

5. การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปริมาณของภาระงานที่มอบหมายให้ บุคลากรปฏิบัติในภาระกิจงานประจำให้เหมาะสม โดยไม่ให้เกิดภาวะภาระงานที่มากเกินไป (Workload) เนื่องจากการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น บุคลากรต้องมีเวลาและความ อิสระจากภาระงานประจำที่เพียงพอในการคิดผลงานเชิงสร้างสรรค์ได้

6. การมีเสรีภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีช่วงเวลาของการมีเสรีภาพให้กับบุคลากรในการคิดและการ ตัดสินใจในงานและวิธีการที่บุคลากรจะสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม โดยอาจกำหนดข้อจำกัดบางอย่าง เช่น งบประมาณในการทำงาน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ควรให้เสรีภาพแก่บุคลากรในสร้างสรรค์ ผลงานเชิงนวัตกรรม คือ วิธีการเชิงนวัตกรรม

7. ผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ผลงานในเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจเป็นโครงการสำคัญที่ทำหาย หรือเป็นทั้งผลงานเชิงนวัตกรรมและก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงระบบและ โครงสร้างที่จะสามารถสนับสนุนนวัตกรรมนั้น ๆ ว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือมีความคุ้มค่าต่อการ ลงทุนหรือไม่ประกอบการพิจารณาด้วย

8. การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน บุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมจะมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย มีการสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะต้องจัดบรรยากาศขององค์การให้บุคคลในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งจัดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารการศึกษาจะเกิดขึ้นจากการพบประเด็นความท้าทายที่เกิดขึ้นในการบริหาร ผู้บริหารการศึกษาจะต้องพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ และมีการนำนวัตกรรมนั้น ๆ ไปใช้เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุง ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมภายในองค์การ ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง ให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ ขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ กำหนดภาระงานที่เหมาะสม ให้เสรีภาพในการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 12.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.2

ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 12.3 ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละตอน

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 12.3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา

เรื่องที่ 12.3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา

แนวคิด

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา มีหลายปัจจัยที่สำคัญ ทั้งปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นทางสร้างสรรค์ และการยึดมั่นผูกพันของตนเองและบุคลากรที่มีต่อองค์กร ปัจจัยระดับทีมงาน ได้แก่ การสะท้อนผลงานของทีม ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่อยู่ในทีมงาน และลักษณะของงาน และปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา
2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาตนเองและการได้รับการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาโดยตระหนักถึงการริเริ่มในตนเองและการมีวินัยในตนเอง รวมทั้งต้องได้รับการพัฒนา เช่น จากการศึกษา จากประสบการณ์ จากการใช้คำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่า หรือจากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสะท้อนผลการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ๆ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษาได้
2. ประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษาได้

ความนำ

ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การพัฒนาการศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ว่าภารกิจที่รับผิดชอบอยู่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ผู้บริหารทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ ซึ่งความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งพลังในการพัฒนางานสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

เรื่องที่ 12.3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารซึ่งเป็นทั้งปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์กร ที่สามารถนำมาใช้กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษาได้ (Denti & Hemlin, 2012) มีดังนี้

1. ปัจจัยระดับบุคคล (Individual level factors) ประกอบด้วย

1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์ หากผู้บริหารทางการศึกษา มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่สูงขึ้นในการสร้างสรรค์ผลงาน ผลงานวิจัยระบุว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร

1.2 การยึดมั่นผูกพันของตนเองและบุคลากรที่มีต่อองค์กร องค์กรที่มีผู้บริหารทางการศึกษา และบุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะแสดงพฤติกรรมความคาดหวังที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจะพยายามสร้างสรรค์ผลงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และหากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทราบถึงจุดแข็งของแต่ละบุคคลและรู้จักใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของบุคลากร จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวคิดนวัตกรรมสูงขึ้น

2. ปัจจัยระดับทีมงาน (Team level factor) ประกอบด้วย

2.1 การสะท้อนผลงานของทีม (Team reflection) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรดำเนินกิจกรรมโดยผ่านกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร Somech (2006 อ้างถึงใน Denti & Hemlin, 2012) ระบุว่า ผู้บริหารที่สะท้อนผลงานของทีมในเชิงบวกจะมีอิทธิพลให้ทีมผลิตผลงานในเชิงนวัตกรรม หาก

ทีมงานมีบุคลากรที่มีความแตกต่างของบุคคลอยู่ในทีม ผู้บริหารจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนให้ทีมเกิดการสะท้อนผลงานในเชิงนวัตกรรม

2.2 ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่อยู่ในทีมงาน (Team heterogeneity) บางครั้งบุคลากรที่เป็นทีมงานในองค์การมีความแตกต่างกันอย่างมาก เช่น ความแตกต่างในด้านทักษะ ความรู้ หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ งานวิจัยหลายฉบับ พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ของผู้บริหารจะใช้ได้ดีกับบุคคลที่อยู่ในทีมงานมีความแตกต่างกันสูง เช่น ใช้การตัดสินใจร่วมกันจนเกิดแนวคิดใหม่ๆ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) ได้ดีกับบุคคลที่อยู่ในทีมงานมีความแตกต่างกันไม่มากนัก

2.3 ลักษณะของงาน (Task characteristics) โดยปกติแล้ว ลักษณะงานที่ซับซ้อนจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรหาวิธีการแก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งหากการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนกระทำได้ดีจะเป็นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความซับซ้อนของงานผนวกกับการให้อิสระกับการทำงาน และการนิเทศงานอย่างให้กำลังใจของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะนำมาซึ่งผลงานในเชิงนวัตกรรม

3. ปัจจัยระดับองค์การ (Organizational level factors) ประกอบด้วย

3.1 โครงสร้างขององค์การ (Organizational structure) ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม จากผลงานวิจัยของ Jung, Wu, and Chow (2008) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในองค์การในองค์การที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและแบบที่ไม่เป็นทางการ (Centralization and formalization organizational structure) และยังพบอีกว่า องค์การที่มีโครงสร้างแบบทางการสูง มีระเบียบ กฎเกณฑ์มาก จะเป็นสิ่งสกัดกั้นและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์การ นอกจากนี้ ยังเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์การ และการร่วมมือกันในการทำงานทั้งในองค์การและเครือข่ายภายนอกองค์การ

3.2 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การที่ผู้บริหารคาดหวังจะเกิดขึ้นในองค์การ เช่น พฤติกรรมการกล้าเสี่ยง ขอบการทดลอง การเป็นคนเปิดเผย ความไว้วางใจ เชื่อใจ และความเป็นอิสระ สิ่งเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม การสนับสนุนขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพยายามในการสร้างผลงานนวัตกรรม ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสนับสนุนขององค์การ จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านอื่นๆ ที่สำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่ง เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้กล่าวถึง ปัจจัยเทคโนโลยี (Technological factor) ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งการที่จะมีความรู้ระดับที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้เฉพาะทาง (Unique knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เชิงลึกและกว้างกว่าความรู้พื้นฐานโดยทั่ว ๆ ไป โดยจะสามารถนำความรู้นั้นมาบูรณาการให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้ค้นพบ (Discovery knowledge) และความรู้สร้างสรรค์ (Creative knowledge) ซึ่งเป็นการใช้ความรู้ทั้งจากความรู้แสวงหาและความรู้เฉพาะทางเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรม (Henard & McFadyen, 2008) อ้าง

ถึงใน เนาวนิตย์ สงคราม, 2556) ซึ่งหากนำความรู้เชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมมาผนวกกับความรู้ด้านเทคโนโลยี นำมาเป็นเครื่องมือในการให้เกิดการขยายองค์ความรู้ ก็จะช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว สามารถสร้างแนวคิดใหม่และประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา มีหลาย ปัจจัยที่สำคัญทั้งปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์ และกรณีคัมภ์ ผูกพันของตนเองและบุคลากรที่มีต่อองค์กร ปัจจัยระดับทีมงาน ได้แก่ การสะท้อนผลงานของทีม ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่อยู่ในทีมงาน และลักษณะของงาน และปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างของ องค์กร วัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานนวัตกรรมเป็น อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา

ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

เรื่องที่ 12.3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ทางการศึกษา

การพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา ดังนี้

DuBrin (2010, pp. 444-448) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยผ่านการรับรู้ในตนเอง (Self-awareness) และการมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยผ่านการรับรู้ในตนเอง (Self-awareness) กลไกที่สำคัญที่อยู่ภายใต้การพัฒนาตนเอง คือ การรับรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นการสะท้อนตนเองเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง Argyris, (1991, 99-109) กล่าวว่า การเรียนรู้มี 2 ลักษณะ กล่าวคือ การเรียนรู้แบบวงจรมีเดียว (Single-loop learning) เป็นการเรียนรู้ในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติและกรอบกติกาเดิมส่วนการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีการสะท้อนผลกลับเป็นการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

1.2 การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) เป็นการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านการศึกษา ประสบการณ์และการได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่า (Education, experience and mentoring)

2.1 การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งโดยปกติการได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ และจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตำแหน่งหรือสถานะความเป็นผู้นำที่จะได้รับ

2.2 ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์จากการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ DuBrin ตั้งข้อสังเกตว่า ความรู้บางอย่างไม่สามารถแปลงเป็นทักษะได้อย่างทันที แต่ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้นำเกิดทักษะในการปฏิบัติงานอย่างทันที แม้ว่าทักษะนั้นจะเป็นทักษะที่ไม่ได้มาจากการเรียนอย่างเป็นทางการก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะนำประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาด้วย ซึ่งประสบการณ์จากการทำงานมักมาจากสองแหล่ง คือ จากเพื่อนร่วมงาน (Work associates) และลักษณะงาน (Work-related tasks) ซึ่งวิธีที่เห็นผลได้ชัดเจน คือ การมอบหมายความรับผิดชอบในงานที่ยังมีความรู้หรือทักษะไม่เพียงพอ โดยมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Mumford (1997) ได้เสนอ

แนวคิดที่สอดคล้องเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงาน (Informal learning at work) ซึ่งเขาได้ศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ในประเทศอังกฤษจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการน้อยกว่า การฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการที่ให้ผลเป็นอย่างมาก คือ การแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงานจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพและเครือข่ายจากการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

2.3 การได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่า (Mentoring) โดยการสอนงาน การให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการให้ความเข้าใจ กระตุ้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ การสอนงานจากผู้นำหรือเพื่อนร่วมงาน โดยทั่วไปการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะเกิดประสิทธิผลจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการมากกว่าความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ

นอกจากการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษา การได้รับประสบการณ์จากการทำงานและการได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่าแล้ว Dotlich and Noel (1998) กล่าวว่า การสะท้อนผลการพัฒนา (Reflective practice) ก็เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก และได้อธิบายให้เห็นถึงการสะท้อนผลการประเมินจะสามารถนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ๆ เช่น การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งได้ข้อมูลมาจากหลายแหล่ง อาทิ จากผู้บริหาร จากเพื่อนร่วมงานและจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น Fullan (1995) เสนอแนะว่าการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องจะอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาศักยภาพ 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Building vision) 2) การสืบเสาะ (Inquiry) 3) การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถ (Mastery) และ 4) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ส่วนบุคคล

นอกจากนี้ Velsor, McCauley, and Ruderman (2010) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตารางที่ 12.2

ตารางที่ 12.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการ	เครื่องมือที่ใช้
การพัฒนาในรูปแบบของสัมพันธภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ที่ปรึกษา - การนิเทศมืออาชีพ - นักจัดการที่ทำหน้าที่นิเทศ - การเรียนรู้แบบเพื่อนร่วมพัฒนา - การใช้เครือข่ายทางสังคม - การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้
การมอบหมายงานการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - การย้ายงาน - การหมุนเวียนงาน - การขยายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น - การมอบหมายงาน - โครงการที่เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

วิธีการ	เครื่องมือที่ใช้
	- การใช้บทบาทภาวะผู้นำหลังจากการทำงาน
กระบวนการสะท้อนผลการดำเนินงาน	- การประเมินผลการปฏิบัติงาน - การสะท้อนผล 360 องศา
หลักสูตรที่เป็นทางการ	- การศึกษาในมหาวิทยาลัย - การฝึกทักษะภาวะผู้นำ - หลักสูตรการพัฒนาแบบเร่งรัด - หลักสูตรการพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล
กิจกรรมการพัฒนาตนเอง	- การอ่าน (หนังสือ บทความ เอกสารออนไลน์) - การเป็นวิทยากร - การประชุมผู้บริหารแบบมืออาชีพ - การประชุมอบรมต่างๆ

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Handbook of leadership development* (p. 45), by E. V. Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman, 2010. (3rd ed.), San Francisco: Jossey Bass.

จากตารางที่ 12.2 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำมีอยู่หลายวิธี ทั้งการพัฒนาในรูปแบบของสัมพันธภาพ การมอบหมายงานการพัฒนา กระบวนการสะท้อนผลการดำเนินงาน หลักสูตรที่เป็นทางการ และกิจกรรมการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้นำสามารถใช้วิธีการและเครื่องมือในแต่ละวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก็สามารถใช้วิธีการและเครื่องมือเหล่านั้นในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนให้สามารถนำมาซึ่งการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรได้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญที่ระบุดังกล่าวการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา วาครดำเนนการ (อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2559) ดังนี้

1. การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษาของมีปัญหากับการบริหาร ผู้บริหารอาจจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันก็อาจจะพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

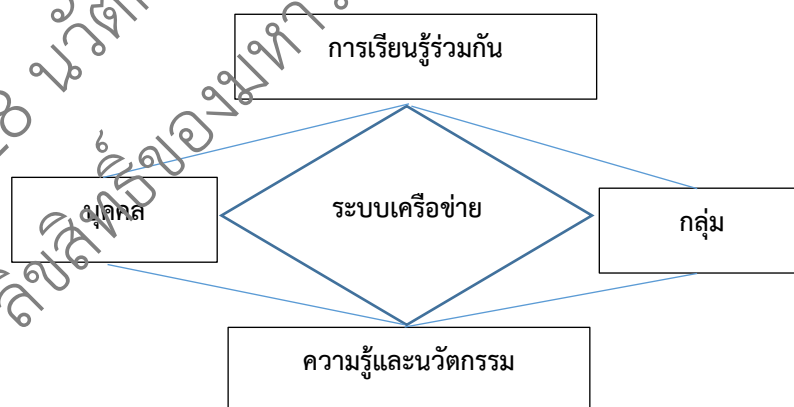
2. การนำสู่การคิด (Leading to think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไปจึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ถึงจุดเด่น

และจุดที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน และกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา

3. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to change) การขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจา เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนาตนเองอย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูกล้าหาญได้อย่างไร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

4. การนำสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Leading to innovate) เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม การสอน

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้เสนอแนะว่า ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning network) และกล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning) โดยผ่านระบบเครือข่ายจะนำมาซึ่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังภาพที่ 12.3



ภาพที่ 12.3. การสร้างสรรค์นวัตกรรมจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันโดยผ่านระบบเครือข่าย. ปรับปรุงจาก การสร้างนวัตกรรม: เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรมจากงานวิจัยสู่การปฏิบัติ, (น. 25), โดย เนาวนิตย์ สงคราม, 2556, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) กล่าวว่า ความรู้และนวัตกรรมจะเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลกับบุคคล และกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดพัฒนาการการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพัฒนาการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น โดยผ่านการอภิปรายโต้แย้ง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย สนับสนุนการพัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาด้านจิตใจ เป็นการที่ผู้เรียนจะได้พัฒนาในส่วนของพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะในการเรียนรู้ต่างๆ และ 3) การพัฒนาด้านความรู้และนวัตกรรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้พื้นฐาน การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาสามารถกำหนดทิศทางและหลักการที่เกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมทางการศึกษาส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารการศึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบไม่เพียงแต่งานของบุคลากรเท่านั้นแต่ยังรับผิดชอบระบบบริหารจัดการและรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองอีกด้วย สำหรับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาตนเองและกลไกได้รับการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาโดยตระหนักถึงการรับรู้ในตนเองและการมีวินัยในตนเอง รวมทั้งต้องได้รับการพัฒนา เช่น จากการศึกษา จากประสบการณ์ จากการได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่า หรือจากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงาน เป็นต้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสะท้อนผลการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 12.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.1

ในแนวทางการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.1

ชุดวิชา 23728

นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

บรรณานุกรม

เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). *การสร้างนวัตกรรม: เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรม จากงานวิจัยสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม: ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. *วารสารนักบริหาร*. 30(2), 60-63.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership)*. สืบค้นจาก โครงการสานพลังประชารัฐ <http://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52233/-edu-t2s1-t2-t2s3->

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Adjei, D. (2013). Innovation leadership management. *International Journal of ICT and Management*, 1, 103-106.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 11, 26-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformation leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 114-122.

Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-99.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.

Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in

cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Denti, L. & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1-20.

Dotlich, D. L. & Noel, J. L. (1998). *Action learning: How the world's top companies are re-creating their leaders and themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.

DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed.). Mason, OH: South-Western.

Fullan, M. G. (1995). The limits and the potential of professional development. In T. R. Guskey

& M. Huberman (eds), *Professional development in education: New paradigms & practice* (pp. 253-267). New York: Teacher College.

Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique*. The Pennsylvania State University, ProQuest, 2006.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.

Hamel, G., & Labaree, P. (2011). Inventing management 2.0. *The Wall Street Journal*, 17 February.

Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Horth, D. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Greensborough, NC: Center for Creative Leadership.

Horth, D. M., & Vohar, J. (2012). *Becoming a leader who fosters innovation*. Greensborough, NC: Center for Creative Leadership.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.

Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 248-265.

Imaginationcomau. (2016). *8 reasons why innovation is important to businesses today*. *Imagine Nation*. Retrieved from <http://www.imagination.com.au/innovation-blog/8-reasons-innovation-important-businesses-today/>.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661–1674.

Jung, D., Wu, A., & Chow, C.W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.

Loader, A. (2016). *Why should you show innovative leadership?* Retrieved from <https://blog.castle.co/innovative-leadership>.

Mumford, A. (1997). *Management development: Strategies for action* (3rd ed.). London: Institute of Personnel Management.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.

Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 125-141.

Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Innovation leadership: Creating the landscape of healthcare*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.

Rabe, C. B. (2006). *Innovation killer: How what we know limits, what we can imagine, and what smart companies are doing about it*. New York: AMACOM.

Robert, F. B., & Jeff, Z. (2010). Leadership vacuums and overcoming barriers to innovation. Retrieved from <http://www.business-strategy-innovation.com/2010/04/leadership-vacuums-and-overcoming.html>.

Stevenson, J. E. (2012). Breaking away - A new model for innovation leadership. *Employment Relations Today*, 39, 17-25.

- Teece, D. (2009). *Managing intellectual capital, organizational, strategic and policy dimensions*. New York: Oxford Press.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Van de Ven, A. H. (1986). *Central problems in the management of innovation*. Minnesota: The University of Minnesota.
- Van de Ven, A. H., & Chu, Y. (1989). A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In A. Van de Ven, H. Angle, & M.S. Poole (eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, New York: Harper & Row, 55-103.
- Velsor, E. V., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *Handbook of leadership development*. (3rded.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weberg, D. (2013). *Innovation leadership behaviors: Starting the complexity journey*. Burlington, NJ: Jones & Bartlett Learning.
- Weiss, S. D. & Legand, P. C. (2011). *Innovative intelligence*. Ontario: John Wiley & Sons.
- Wiegold, P. (2011). Introduce creative leadership skills. *Strategic HR Review*, 10(1), 45-46.

ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์