

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นฐานในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1. ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความเด็ดเดี่ยว
 - 3.2 ความอ่อนโยน
 - 3.3 ความมีจิตสำนึก
 - 3.4 ความมั่นคงในอารมณ์
 - 3.5 ความเฉลียวฉลาด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิมุติ หยกพรายพันธ์ (2544, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ ที่ทำหน้าที่ประสานสามัคคี ให้บริการที่ดี และควบคุมการบริหารงานตามภารกิจในสถานศึกษา ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป ด้านกิจการนักเรียน หรืองานปกครองตลอดจนงานด้านบริการ และความสัมพันธ์กับชุมชน โดยให้เป็นไปตามนโยบายให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งของสถานศึกษาและสมาชิกในสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการในการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในสถานศึกษา และบุคลากรทุกสถาบัน ทุกองค์การที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

ณัฐมานันท์ เรือนดาหลวง (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะในการบริหารการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาวี (2551, หน้า 183) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น ไม่คำนึงถึงว่า ความสำเร็จนั้นคนจะพอใจหรือไม่หากมองในแง่ค่าใช้จ่าย ผู้บริหารทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

ฮัก (Hughes, 1996, p.31) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน เป็นเช่นสถาปนิก และเป็นผู้ตรวจการ โดยที่จะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ ๆ จัดโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงความมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดโครงสร้างขององค์กร เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1999, pp.81-144) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

อับเบน, และคนอื่นๆ (Ubben, et al., 2001, pp.87-98) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่เป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงถึงภาวะผู้นำเพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยมีการวางแผนที่เป็นระบบ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร ให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้นและหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

จรรยา พุฒคำ (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบ โดยให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่องานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รธนีย์ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินการธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหา

ผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

บัญชา อังสกุล (2545, หน้า 23) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเป็นหลักชัยของหน่วยงานและเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานและพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการต่างๆในการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำอยู่ที่แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.442) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความถนัดยอมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ในเรื่องการวางนโยบายในเรื่องของโปรแกรมการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครู อาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา ควรจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร ให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

กมลชนก ศรัทธา (2544, หน้า 267-268) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 21 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ รวมทั้งบุคคลในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและนักเรียนมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนา

2. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในฐานะนักพัฒนาสถานศึกษา

3. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นนักวางแผนกิจกรรมและสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสมในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเรียนการสอน 3 ด้าน คือ การพัฒนาด้านความรู้ความคิด พัฒนาการด้านจิตใจ และพัฒนาการด้านทักษะทางกายภาพ

4. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิถีทางที่จะตรวจและติดตามผลงาน โครงการและกิจกรรม

5. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเลือก ฝึกฝน และพัฒนาครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากร

6. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผู้บริหารต้องแบ่งงาน และมอบหมายงานที่รู้จักกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน

8. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรการเงินของสถานศึกษา

9. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนา และให้ความปลอดภัยแก่เด็กนักเรียนในสถานศึกษา

10. ผู้บริหารจะต้องวางแผนมาตรการที่เหมาะสม ในการควบคุมและการรักษาวินัยของนักเรียน

11. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดีปลอดภัยแข็งแรง ทนทานและเหมาะสม

12. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญ และบรรยากาศที่ดีทั้งครู อาจารย์ และนักเรียนจะสามารถทำงานด้วยกันอย่างสงบสุขและมีความสุข

13. ผู้บริหารต้องกระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรให้การเรียนในหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

14. ผู้บริหารต้องเป็นผู้พัฒนา และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

15. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในงานพิธีที่เกี่ยวข้องและงานสาธารณประโยชน์ของสังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

16. ผู้บริหารต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

17. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและนิเทศงานของสถานศึกษาโดยสม่ำเสมอ

18. ผู้บริหารต้องทันเวลา ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และต้องติดตามความก้าวหน้า

19. ผู้บริหารควรมีเวลาปรึกษากับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญๆ ที่ต้องตัดสินใจ

20. ผู้บริหารควรมีเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้าง

21. ผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

จรรยา พุคค้ำ (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้มีนโยบายด้านการบริหารการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาโดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่

รับผิดชอบโดยให้สนองต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า ผู้บริหารของภาครัฐและเอกชนมีบทบาท 9 ประการ ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา
 2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของ รัฐ รวมถึง กรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน
 3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในสถานศึกษา
 4. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
 5. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้ง ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้ เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
 6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานของกิจการทั่วไปรวมทั้งการทำนิติกรรม สัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบ
 7. จัดทำรายงานกิจกรรมประจำปีของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา
 8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
 9. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- วิโรจน์ สารรัตนะ, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาท ใหญ่ ๆ 3 บทบาท ประกอบด้วย

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ผู้บริหารเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์การ โดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่าง ๆ โดยบทบาทเป็นสื่อลักษณะขององค์การ บทบาทในการเป็น ผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
2. บทบาทเชิงสารสนเทศ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทั้ง ในฐานะเป็นผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อยๆ ต่างๆ ดังนี้ บทบาทในการเป็น ผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากรใน องค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในองค์การให้แก่บุคลากร ภายนอกองค์การ
3. บทบาทเชิงตัดสินใจ เป็นบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ โดย แสดงออกในบทบาทย่อยๆ ต่างๆ ดังนี้ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งริเริ่ม

สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดในองค์กร บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรในส่วนต่าง ๆ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 25) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 2 ด้านหลักคือ

1. การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน

2. การบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่ายรวมทั้งผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนทั้งชมรมและสมาคมในสังคม

มิลเลอร์ (Miller, 1965, pp.175-440) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกได้ดังนี้ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานด้านโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียน บุคลากรการศึกษา บริหารเสริมด้านวิชาการ งานด้านการเงิน งานเกี่ยวกับการประเมินผล และผู้บริหารสถานศึกษาหน้าที่แสดงบทบาทและภาวะผู้นำในสถานศึกษา

กูลิค (Gulick, 1969, p.13) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 7 ประการดังนี้

1. การวางแผน เป็นการคาดคะเนสิ่งที่จะต้องกระทำและวิธีการที่จะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับกิจกรรมนั้น ๆ

2. การจัดองค์กร เป็นการจัดโครงสร้างแห่งอำนาจเป็นทางการ ซึ่งจะมีการแบ่งงานย่อย ๆ ลงลดหลั่นลงไปเพื่อให้มีการประสานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรที่สรรหาได้และการรักษาคนไว้ให้จนเกษียณอายุ และใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การปกครองบังคับบัญชา หรือการอำนวยการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ๆ

5. การประสานงาน เป็นบทบาทที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของงานในองค์กร

6. การรายงาน คือ การรายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป รวมทั้งตัวผู้บริหารเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลข่าวสารโดยอาศัยการบันทึกต่าง ๆ การวิจัย และการตรวจงานด้วย

7. การงบประมาณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการเงิน การใช้จ่ายและควบคุมการใช้เงิน

สมิธ, และคนอื่น ๆ (Smith, et al., 1970, p.170) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยงาน 6 งาน คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แคมเบลล์, และคนอื่น ๆ (Campbell, et al., 1978, pp.116-149) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชน ให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้านนันทนาการ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำ และให้การร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะต้องดำเนินการคือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน และให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวม และจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานของการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการพัฒนาการเรียนการสอนคือส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ จัดบรรยากาศในด้านการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดวิธีพัฒนาครูด้านวิชาการให้มีคุณภาพและมีการประเมินผลการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียนและการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงานด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับ การบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรพิจารณาการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้ คือ นโยบายของการบริหารงานบุคคล การมอบหมายให้บุคลากรทำ การนิเทศงานและการประเมินผล ประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียนจำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจะสนใจเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจในด้านนี้ซึ่งได้แก่ การทำงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ และงานประชาสัมพันธ์

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรหรือเป็นผู้นำของหมู่คณะ
2. บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบประสาทขององค์กรประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และเป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีบทบาทในการจัดการและพฤติกรรมขององค์กร ตลอดจนต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดี ต้องรู้ถึงเทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ บทบาทเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์กรให้ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

บ็องอร์ ศรีสุทธีกุล (2544, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรม

ทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและบรรลุสิ่งที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจและจูงใจในการตัดสินใจ

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะโดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำคนอื่นในการปฏิบัติงาน โดยคนเหล่านั้นมีความยินดีให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

ทองใบ สุดชาติ (2549, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสรรค์หรือปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์การ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

เดจโนซ์ (Dejnozka, 1983, pp.7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่ถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลของผู้นำ

แบส (Bass, 1985, pp.7-14) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะเน้นกระบวนการของกลุ่ม (group process) ภาวะผู้นำเป็นผลของความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามตามผู้นำที่ต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการใช้ผู้นำมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามสมัครใจมิใช่การข่มขู่ บังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือตลใจสมาชิกของกลุ่ม ให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม มิใช่การบังคับ ขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (power relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญ และจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

ฟรีด, และมาร์ติน (Fred, & Martin, 1985, p.4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

เซอร์จิโอแวนนิ, และมัวร์ (Sergiovanni, & Moore, 1989, p.213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

ลิปแฮม (Lipham, 1998, p.122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ กระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติ

ปฏิบัติ และการประสานงานให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สมยศ นาวิกการ (2546, หน้า 188-219) กล่าวว่า เนื่องจากความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้นความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง และขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือแนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (transformational leadership : leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547, หน้า 20) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษานั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอันหนึ่งในการบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน

ประพันธ์ ผาสุกยัต (2547, หน้า 82) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหรือความสามารถในการนำจะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนในเรื่องนี้ เรียกได้ว่าจะต้องมีการฝึกฝนภาวะผู้นำ (practice leadership) เพื่อจะนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปได้ นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากของเดิมสู่กระบวนการดำเนินงานแบบใหม่ และทำให้เกิดการพัฒนาบุคคลที่สามารถทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ องค์กรใดไร้อำนาจซึ่งผู้ที่มีความสามารถในการนำ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรทั้งหมดจะล้มเหลว หรือถ้าหากสำเร็จก็อาจจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างจะยากลำบากสับสน ไม่มีทิศทางที่ชัดเจนแน่นอนทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมขบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทุกข์ทรมาน รู้สึกเหนื่อยทั้งกายและใจ เกิดความเครียดหรือเกิดคลื่นใต้น้ำ ซึ่งหมายถึงเกิดกลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และในหลายๆ ครั้ง ก็อาจจะทำไม่สำเร็จเพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดท้อถอย หรือหมดไฟที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเอง

พระธรรมปิฎก (2547, หน้า 8) พุทธพจน์ที่ทำให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด ดังนี้ “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปอนาคตหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปอนาคตตามกัน” เพราะว่ามีผู้นำที่ไปอนาคตจันใดในหมู่มนุษย์ก็จันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมหมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครอง

เป็นผู้ยากไร้คุณธรรม ซึ่งในทางตรงกันข้าม “เมื่อฝูงโคว่าย ข้ำมน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรง เพราะมีผู้นำที่ไปตรงจนโคในหมู่มนุษย์ก็ฉนั้นนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากคนนั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอย ดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้นก็จะ เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” และเมื่อพูดตามสภาพของสังคมมนุษย์ก็จะได้รับ ความหมายของผู้เฝ้าว่า “ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะ เป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่ จุดมุ่งหมายที่ติงาม” การ พากันไปด้วยดีนั้นหมายถึง ไปโดยสวัสดิ์หรือโดยสวัสดิภาพผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อย และเป็นสุข เป็นต้น ส่วนการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ติงามนั้น หมายถึง โดยถูกต้องตามธรรม โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความติงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ติงาม

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548, หน้า 116) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึง คุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการ ร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามให้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอม ทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำ ใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจงใจภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโต ก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือจะ ไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่ง พัฒนาภาวะผู้นำ แม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะ ผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์การ ควรจะมี ภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนด ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ติงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าว ขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็

ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้ มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่ง มีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กร การสิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสาน หรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูง ให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียไม่ได้คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่ หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน หรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p.392) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของ ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่ สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการ เปลี่ยนแปลง

ราซิก, และสแวนสัน (Razik, & Swanson, 2001, p.317) กล่าวว่า งานของภาวะ ผู้นำคือ การคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะกระทำเสมือนกับ ผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพล ในการครองใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ผู้นำเกิดการมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนิน กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, หน้า 52) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำด้าน คุณลักษณะเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจ ของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษ เฉพาะอะไรบางอย่าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือบุคลิกภาพการแสดง ตัว ท่าทางการพูดจาเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยค้นหาลักษณะความเป็นผู้นำนักวิจัย ใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้ เป็นผู้นำ

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับบุคคลที่เป็น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็น สากล สามารถนำไปใช้บังคับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าผู้นำจะต้องฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่โดยทั่วไป มีคนจำนวนมากที่มี ลักษณะของผู้นำในขณะนี้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะ ดังกล่าวด้วย

มัลลิกา ต้นสอน (2546, หน้า 172) มีการค้นพบคุณลักษณะสำคัญของ ผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. ความซื่อสัตย์มีคุณธรรมและยึดมั่นหลักการ
4. ความเชื่อมั่นตนเอง
5. ความเฉลียวฉลาด
6. ความรอบรู้ในงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 35) กล่าวว่า จากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของดูบริน และนำมาเปรียบเทียบคุณลักษณะจากบุคคลที่ ประสบความสำเร็จในการทำงาน และศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับการคัดเลือกสู่การเป็นผู้นำ ทำให้ได้คุณลักษณะ 2 กลุ่ม คือ

1. ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจ กล้าแสดงออก มั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน ดูอบอุ่น การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ซูชาติ พวงสมจิตร์ (2551, หน้า 13) กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษา มีความแตกต่างกัน ไม่มีความแน่นอนตายตัว และคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

เรตติน (Reddin, 1987, p.32) กล่าวว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ จุดอ่อนอยู่ตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ลูสซีเออร์, และอชัว (Lussier, & Achua, 2001, p.16) กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are born, nor made) นักวิจัยต้องการจำแนกลักษณะ หรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเรื่องไขว่คว้าที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ 1) ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจ กล้าแสดงออก มั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน ดูอบอุ่น การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และ 2) ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจอารมณ์

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 270) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจากการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (autocratic) เป็นแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานได้ ทำให้ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (democratic) เป็นแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

3. ผู้นำแบบอิสระ เสรีนิยม (laissez-faire) เป็นแบบผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 64) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสนใจศึกษาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมผู้นำจำแนกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน

روبิน (Robbins, 1996, pp.415-416) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำจะแสดงพฤติกรรมจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน และ 2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน ตามทฤษฎีนี้ผู้นำอาจมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ คือ 1) มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ 2) มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง 3) มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ และ 4) มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง

จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในรูปของการกระทำที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะแบ่งออกเป็นแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

สฺประวีณ์ สุนย์ตะคุ (2543, หน้า 63-64) กล่าวว่า ทฤษฎีเชิงสถานการณ์จะเน้นให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของผู้นำ ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของขอบเขตผู้ปฏิบัติงานให้ทำงาน ทฤษฎีนี้จะผสมผสานทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจพนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานมีข้อเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้บริหารจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำผู้ปฏิบัติงานก้าวไปสู่เป้าหมาย และแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะนี้มี 4 ประการดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ (directive leadership) เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีการที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมายและพฤติกรรมนี้คล้ายกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวผู้ปฏิบัติงานเองเป็นหลัก และมีการมุ่งทำงาน

2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (supportive leadership) ลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นต้องการให้พนักงานมีโอกาสสร้างผลลัพธ์ของงานในสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายกับพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น และการมุ่งสัมพันธ์กัน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับพนักงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานจะมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 84) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อธิบายว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย จะพยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากน้อยกว่ากัน

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp.538 - 539) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจำแนกแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1.1) แบบมุ่งงาน และ 1.2) มุ่งสัมพันธ์ 2) การพิจารณาจำแนกสถานการณ์ พิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ โดยแต่ละสถานการณ์ผู้นำต้องเลือกใช้แบบพฤติกรรมให้เหมาะสมเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

ลูสซีเออร์, และอชัว (Lussier, & Achua, 2001, p.17) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะเน้นที่ความสำคัญขององค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์คือ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะนิสัยของผู้ตามแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาในรูปแบบตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูป

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 95) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูป ผู้นำจะพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่ กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรมีชีวิตชีวา

แบส, และอโวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990, pp.218-220) กล่าวว่า องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูปมี 4 ประการ คือ 1) ลักษณะพิเศษ ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยผู้ตามยอมรับ ใช้กลวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานและผู้เชื่อมั่น 2) กล้าเสี่ยงอย่างฉลาด ใช้อำนาจส่วนตัวเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ มีสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

โกเมซ , และ เดวิส (Gomez, & David, 2002, pp.298-299) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูป ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์ มีความเพียรพยายาม ไม่ให้ความสำคัญแก่ตนเอง รับรู้ส่วนดีของผู้ตาม ศึกษาหาความรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากความล้มเหลว พยายามต่อสู้ให้ประสบผลสำเร็จ ไม่หนีปัญหา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่เชิงปฏิรูป คือ เป็นลักษณะของผู้นำสมัยใหม่ที่พยายามปรับสภาพรูปแบบการทำงานภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ทองใบ สุธชาวี (2549, หน้า 79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วย 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) แบบปฏิรูป 2) แบบสอนงาน 3) แบบพิเศษ 4) แบบผู้ประกอบการ และ 5) แบบผู้ให้บริการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 11) เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้าม

ผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะใช้วิธีการดำเนินงานกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วม ก็เพียงเล็กน้อย

ลิเกิร์ต (Likert, 1967, pp.258-259) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบ (system) ดังนี้

1. ระบบเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (exploitive authoritative) ในระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

2. ระบบเผด็จการแบบกรุณา (benevolent-authoritative) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะฟอปกครอง ลูก จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง เชื่อเชิฐและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3. ระบบแบบให้คำปรึกษา (consultative) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ยังไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายแบบกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทั่วๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาในหลายๆ ทาง

4. ระบบแบบให้มีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ยั่วยุและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์กร ให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจและจากการศึกษาวิจัยของลิเคอร์ทพบว่า ผู้นำในระบบ 4 มีความสำเร็จสูงสุด

เบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) สามารถจัดกลุ่มให้เข้ากับโครงสร้างบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาสมัยใหม่ได้ 5 รูปแบบ ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจอธิบายได้เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) ความเด็ดเดี่ยว 2) ความอ่อนโยน 3) ความมีจิตสำนึก 4) ความมั่นคงในอารมณ์ และ 5) ความเฉลียวฉลาด

เบส, และยามาริโอ (Bass, & Yammario, 1990, pp.135-136) สำหรับทัศนะนี้ ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (full range of leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่

สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I” (four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อ บรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการ

พิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เชิงขั้วกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่ง ผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม จะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความ

ต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (management-by exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ ก.การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว ข.การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เพาเดอร์ (Pounder, 2001, pp.282-283) ได้เสนอภาวะผู้นำควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำมีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และคุณค่าของผู้นำ (inspirational motivation)
2. ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมและผู้นำมีคำพูดและแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (integrity)
3. ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพร้อมที่จะยอมรับความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และใช้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป (innovation)
4. ผู้นำให้ความสำคัญกับความจำเป็นของผู้ตาม และดูแลเอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงาน หรือที่เรียกว่าการบริหารความประทับใจ (impression management)

5. ผู้นำที่คำนึงถึงตัวตนของบุคลากรโดยการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นโค้ชที่มีความสามารถในการสอนงาน แนะนำ คำหิ และชมผลงานของพนักงานอย่างสร้างสรรค์ และที่สำคัญยิ่งเป็นผู้ที่ทำให้กำลังใจผู้ตามได้อย่างดีเยี่ยม (individual consideration)

6. ผู้นำควรกระตุ้นให้ผู้ตามคิดในทิศทางใหม่ๆ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความสนใจและทำทหายในงานที่ทำ และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (intellectual stimulation)

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้เลือกใช้นแนวคิดของ แบบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) สามารถจัดกลุ่มให้เข้ากับโครงสร้างบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาสมัยใหม่ได้ 5 รูปแบบ ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำ ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา อาจอธิบายได้เป็น 5 รูปแบบ หรือ 5 ด้าน คือ 1) ความเด็ดเดี่ยว 2) ความอ่อนโยน 3) ความมีจิตสำนึก 4) ความมั่นคงในอารมณ์ และ 5) ความเฉลียวฉลาด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความเด็ดเดี่ยว

1.1 ความหมายของความเด็ดเดี่ยว

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 102-106) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไต่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่างๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุด

ลิขิต วีรเวคิน (2547, หน้า 2) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะกระทำการ กล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลที่ตามมา ไม่ลังเลเมื่อมีความมั่นใจว่าสิ่งที่กระทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องสมเหตุสมผล และถ้าเกิดความล้มเหลวก็จะนำมาพิจารณาถึงสาเหตุเพื่อจะแก้ไขต่อไป

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง คุณลักษณะอันสำคัญยิ่งของผู้ที่มีความเชื่อในองค์พระผู้เป็นเจ้า เป็นความเชื่อมั่นที่จะทำลายกำแพงของความหวาดกลัว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง บุคลิกภาพที่ชอบเข้าสังคม ช่างพูด ช่างคุย และชอบแสดงออกเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งงานบริหาร

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 178) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง ความสามารถในการเผชิญหน้ากับความกลัว ความเจ็บปวด อันตราย การเสี่ยงภัย ความไม่แน่นอน การข่มขู่

เพลโต (Plato, 1982, p.10) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง กล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก อันตราย เพื่ออุดมการณ์ของตนเอง หรือด้วยความมั่นใจว่าได้กระทำดีที่สุดแล้ว

เบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่วินิจฉัย ตื่นตัวเสมอ มีความแนบเนียน มีความอดทน

เจม (Jame, 1996, p.18) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง จิตใจที่พร้อมจะเผชิญหน้ากับความกลัว และภัยอันตรายทั้งหลาย

โนเวล, และแจ๊คสัน (Nowell, & Jackson, 1996, p.205) กล่าวว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ ไม่เกรงกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ไม่สะทกสะท้านหรืออ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิดหรือคำติเตียน เมื่อมีความผิดพลาด หรือบกพร่อง ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ผู้อื่นก็ตาม

สรุปได้ว่า ความเด็ดเดี่ยว หมายถึง การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ และสามารถในการเผชิญหน้ากับความกลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ความมั่นใจในการกระทำดีที่สุด

1.2 ความสำคัญของความเด็ดเดี่ยว

ภูเบศร์ สมุทรจักร (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ความกล้าหาญที่จะเผชิญกับปัญหาที่ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำ ความกล้าที่จะเป็นผู้รับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่ป้ำปวยโทษไปที่ผู้อื่นและทำให้ความผิดเหล่านั้นถูกชดเชยลงต่อไปเป็นทอดๆ จนในที่สุดลูกน้องระดับล่างต้องรับความผิดนั้นไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ลิขิต วีระเวทิน (2547, หน้า 2) กล่าวว่า กระบวนการที่จะสร้างคนในสังคมให้เป็นคนเก่ง มีความสามารถ เป็นคนกล้าหาญ ทำสิ่งที่ถูกต้อง เห็นการณ์ไกล และมีกฎเกณฑ์ของความถูกต้อง ศีลธรรมและจริยธรรมเป็นฐานนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เพราะสังคมและประเทศชาติจะก้าวไปไกลเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับตัวแปรสำคัญ ที่สุดนั่นคือตัวแปรที่เป็นมนุษย์

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลัก ที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และ กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหาร สถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์ (2557, หน้า 4) กล่าวว่า ผู้นำที่มีลักษณะของความเด็ดเดี่ยว สามารถนำพากรุงไปสู่ความเข้มแข็งจากการระดมเอาสรรพกำลังจาก เบื้องลึกขององค์กรนั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ได้

ยูกิ (Yuki, 1989, p.251) กล่าวว่า ผู้นำที่มีลักษณะของความเด็ดเดี่ยว สามารถมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละคนได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

สรุปได้ว่า ความกล้าหาญที่จะเผชิญกับปัญหา เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างคนในสังคมให้เป็นคนเก่ง กล้าดำเนินการกับความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในการใช้ความกล้าเพื่อนำพากรุงไปสู่ความสำเร็จ

1.3 คุณลักษณะของความเด็ดเดี่ยว

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (2545, หน้า 21) กล่าวถึง เวสารัชชกรณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวให้เกิดขึ้นมี 5 ประการสำหรับผู้บริหาร 5 ประการ ดังนี้

1. ศรัทธา เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ
2. ศีล ประพฤติการวาจาเรียบร้อย
3. พาหุสัจจะ ความเป็นผู้ศึกษามาก
4. วิริยารัมภะ ตั้งใจทำความพากเพียร
5. ปัญญา รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

ชาญชัย อาจินสมมาจาร (2548, หน้า 60) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้าสู่โลกของการเปลี่ยนแปลง และต้องการประสบความสำเร็จนั้น ก็ต้องจำเป็นที่จะต้องหารูปแบบการนำ ต้องกล้า เด็ดเดี่ยวที่จะเปลี่ยนแนวความคิดในเรื่องการนำ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นมาจากความสามารถในการปรับตนเอง โดยต้องมีความมุ่งมั่นและลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 178) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในชีวิตและการงานประการหนึ่งคือ ความกล้า เด็ดเดี่ยว ซึ่งได้แก่ ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ และการปฏิบัติกรกล้าเสี่ยง ความกล้า หรือความกล้าหาญนี้แตกต่างจากความกล้าอย่างบ้าบิ่น ซึ่งหมายถึง การสุ่มเสี่ยงในลักษณะของนักการพนันโดยไม่ได้ดูถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จหรือความล้มเหลว อาศัยโชคเป็นหลัก

นพดล ตั้งวัชรินทร์ (2554, หน้า 2-3) กล่าวว่า ขั้นตอนและวิธีการในการสร้างความกล้า เด็ดเดี่ยวประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ถามตัวเองเสมอว่าอะไรคือเป้าหมายที่แท้จริงในชีวิตของเรา และอะไรคือเป้าหมายในหน้าที่การงานที่เรากำลังรับผิดชอบอยู่

2. ถามตัวเองเสมอว่าเป้าหมายที่เราตั้งไว้นั้น สำคัญกับเราและคนรอบข้างเรามากน้อยแค่ไหน

3. ถามตัวเองเสมอว่าถ้าเราไปถึงเป้าหมายนั้น เราและคนรอบข้างเราจะได้อะไร และถ้าเราไปไม่ถึงเป้าหมายนั้น เราและคนรอบข้างเราจะไม่ได้ทำอะไร

4. ถามตัวเองเสมอว่าเราต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ และขณะนี้เรากำลังทำอะไรอยู่ และสิ่งที่เรากำลังทำอยู่นั้นพาเราเข้าใกล้เป้าหมายที่เราตั้งใจไว้หรือไม่

5. ถามตัวเองเสมอว่าถ้าเรายังไม่ได้ทำในสิ่งที่เราควรจะทำ อะไรคืออุปสรรคในใจเราที่หยุดเราไม่ให้ทำสิ่งนั้น เรากำลังสร้างเหตุผลมาหลอกตัวเองเพื่อให้เราไม่ต้องทำในสิ่งที่เราควรจะต้องทำหรือไม่ เรามีความกลัวอะไรอยู่ลึกๆในใจเราหรือไม่

6. ในการถามคำถามตัวเอง และใช้เวลาที่ว่างๆอยู่กับตัวเอง ไม่อยู่ภายใต้ภาวะกดดันหรือเร่งรีบ

สถาบันฝึกอบรมเอ็นเทรนนิ่ง (2556, หน้า 3) กล่าวว่า หัวหน้างานต้องแสดงให้เห็นถึงความกล้าเด็ดเดี่ยว เพราะจริงๆ แล้ว เราตัดสินใจทุกเรื่อง แม้ว่าเราจะบอกว่าเราไม่ตัดสินใจแต่ที่จริงเราตัดสินใจแล้วว่า “ยังไม่ตัดสินใจ” เพราะหัวหน้างานต้องรับผิดชอบในทุกๆ เรื่องที่ได้ตัดสินใจไป ทีมงานอาจจะมี ความกลัว หัวหน้างานควรทำให้ทีมงานฝึกในการตัดสินใจ โดยเลิกจินตนาการความกลัว แล้วลงมือปฏิบัติทันที หัวหน้างานควรเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ แล้วใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เพราะถ้าหัวหน้างานไม่กล้าตัดสินใจ งานต่างๆ ก็จะค้าง แล้วไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวถึงลักษณะของความเด็ดเดี่ยวว่ามีลักษณะเหมือนผู้นำ ซึ่งตรงกันข้ามกับคนเงียบ คนเก็บตัว ไม่สูงส่งกับคนอื่น สงวนท่าที และหนีสังคม ไม่สู้หน้าคนอื่น ลักษณะบุคลิกภาพ (personality traits) ที่ทั่วไปที่สัมพันธ์กับด้านนี้ ได้แก่ ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น (dominance) ความสามารถเพื่อสถานภาพหรือการปรากฏตัวทางสังคม ความต้องการมีอำนาจ ความน่าคบค้าสมาคมและความเด็ดเดี่ยว (surgency) หรือความแน่วแน่ (assertiveness)

คอस्ता, และแมคเคร (Costa, & McCrea, 1992, อ้างถึงใน วัลภา สบายยิ่ง, 2542, หน้า 26-27) ได้กล่าวถึงลักษณะของความเด็ดเดี่ยวว่า การเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง มีความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ เป็นผู้ที่กำลังที่จะแสดงความเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม เป็นผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสันสดใส เป็นผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

สรุปได้ว่า เด็ดเดี่ยว สามารถวัดได้จาก 1) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) รู้จักการหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่างๆ 4) กล้าที่จะตัดสินใจ 5) กล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลที่ตามมา 6) สามารถปรับตัวให้เข้าสู่โลกของการเปลี่ยนแปลง และ 7) เป็นผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ

2. ความอ่อนโยน

2.1 ความหมายของความอ่อนโยน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 102-106) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง ผู้ที่มีกิจกรรมายาท ทำทาง และคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล รวมทั้งการรู้จักถ่อมตัว ไม่ยกตนข่มท่านด้วยการเบ่งทับผู้อื่น เพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง การประนีประนอม ซึ่งหมายถึง บุคลิกภาพที่มีจิตใจดี พร้อมจะให้ความร่วมมือ

สาโรจน์ กาลศิริศิลป์ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง ความเป็นผู้มีอัธยาศัยอ่อนโยน ไม่ดื้อดึง ถือตนด้วยอำนาจ มีความโอนอ่อนไปตามเหตุผล เป็นไปตามเหตุที่ควรและมีสัมมาคารวะต่อท่านผู้ใหญ่ ผู้เจริญ อ่อนโยนต่อบุคคลผู้เสมอกันและต่ำกว่า วางตนสม่ำเสมอ ไม่กระด้าง ดูหมิ่นผู้อื่นด้วยอำนาจมานะ เพราะชาติตระกูลและทรัพย์สินสมบัติ

จรวพร ธรณินทร์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (2554, หน้า 2) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง ความเป็นผู้มีอัธยาศัยอ่อนโยน ไม่ดื้อดึง ถือตนด้วยอำนาจ มีความโอนอ่อนไปตามเหตุผล เป็นไปตามเหตุที่ควรและมีสัมมาคารวะต่อท่านผู้ใหญ่ ผู้เจริญ อ่อนโยนต่อบุคคลผู้เสมอกันและต่ำกว่า วางตนสม่ำเสมอ ไม่กระด้าง ดูหมิ่นผู้อื่นด้วยอำนาจมานะ เพราะชาติตระกูลและทรัพย์สินสมบัติ

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง การไว้ระดับเป็นคนเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีอารมณ์ดี และมีความอบอุ่น

คอสตา, และแมคเคร (Costa, & McCrea, 1992, อ้างถึงใน วัลภา สมายยิ่ง, 2542, หน้า 26-27) กล่าวว่า ความอ่อนโยน หมายถึง บุคลิกภาพแบบประนีประนอม การเป็น ผู้ไว้วางใจผู้อื่น มีความตรงไปตรงมา ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ การยอมตามผู้อื่น ความสุภาพ และความมีจิตใจอ่อนโยน

สรุปได้ว่า ความอ่อนโยน หมายถึง ลักษณะการเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีอารมณ์ดี และมีความอบอุ่น ตรงข้ามกับคนอารมณ์เสีย ไม่ยิ้มแย้ม และคนเย็นชา ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ ได้แก่ ความน่ารัก การยอมตามอย่างเป็นมิตร ความต้องการพวกพ้องและความรัก

2.2 ความสำคัญของความอ่อนโยน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 12) กล่าวถึงความสำคัญของความอ่อนโยนว่า ผู้นำที่แท้จริงคือผู้ที่มีทั้งความแข็งแกร่งและอ่อนโยนผสมผสานอยู่ในตัวคนๆ เดียวกันอย่างสมดุล และสามารถนำคุณสมบัติแต่ละด้านมาใช้ได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ และบุคคลที่ต้องทำงานด้วยไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เมื่อต้องเผชิญกับบุคคลต่างๆ สิ่งสำคัญ คือ อ่านคนให้ออก วางกรอบความคิดหรืออัตตาของตนเองลงเพื่อให้เห็นผู้อื่นได้อย่างชัดเจนและจัดการให้เหมาะสม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 102-106) กล่าวถึงความสำคัญของความอ่อนโยน ว่าผู้บริหาร ควรใช้หลักการเยือกเย็น อ่อนโยน ทำให้ได้รับความศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของความอ่อนโยน ว่าผู้บริหารที่มีความอ่อนโยน ทำให้เป็นที่น่าไว้วางใจ

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556, หน้า 1) กล่าวว่า คุณลักษณะของความอ่อนโยนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวท่าทีของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าทีดังกล่าวเริ่มต้นจากใจของบุคคลที่เป็นผู้นำที่พร้อมจะอ่อนน้อมถ่อมตน และเริ่มต้นที่จะอ่อนโยนเข้าไปหากกลุ่มคนต่างๆ เพื่อสร้างการยอมรับ และชักจูงกลุ่มคนต่างๆ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เพราะการจะนำคนไปสู่เป้าหมายเดียวกันนั้น ย่อมเป็นไปได้เลยที่จะใช้ความแข็งแกร่งต่างเป็นเครื่องมือในการเชื่อมสมาน

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่นั้น จึงไม่ได้ดูที่ความก้าวร้าวหรือวางก้ามทำตัวแข็งกระด้าง หากดูที่ความอ่อนโยน สุภาพ เป็นมิตร เพราะคุณสมบัติเหล่านี้เท่านั้นที่สามารถชนะใจคนได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความอ่อนโยน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และนำผลสู่งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของสถานศึกษา

2.3 ลักษณะของความอ่อนโยน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 102-106) กล่าวถึงลักษณะของความอ่อนโยนว่า ควรมีลักษณะอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่ตลอดเวลา อันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจยิ่ง

อริชัย อรรถอุดม (2546, หน้า 2) กล่าวถึงลักษณะของความเป็นผู้นำที่อ่อนโยนว่าความอ่อนโยนเข้าถึงคน ผู้นำที่มีมีทักษะเป็นคนอ่อนนอกแต่แข็งใน คือ จิตใจที่เข้มแข็ง

พระธรรมปิฎก (2547, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่ง หยาบคายกระด้างถือองค์ มีความสง่างามเกิดแต่ท่วงทีที่ริยาสุภาพ นุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีขาดยาเกรง

สาโรจน์ กาลศิริศิลป์ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า คุณสมบัติของความอ่อนโยนจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงต่อเมื่อขณะตัวเอง คือ ขณะหังการภายใน รวมทั้งความอยากแสดงอำนาจ และความกลัวในส่วนตัว เมื่อขณะใจตนเองได้แล้วก็ไม่อยากที่จะชนะใจผู้อื่น แต่ถ้าจะให้ดีนอกจากความอ่อนโยนแล้วควรมีความยืดหยุ่นด้วย ความอ่อนโยนนั้นเป็นบุคลิกที่เกิดจากจิตใจที่เข้มแข็ง ส่วนความอ่อนหยุ่นนั้นเป็นสิ่งเสริมจิตใจให้อ่อนหยุ่นขึ้น จิตใจที่อ่อนหยุ่นหมายถึง จิตใจที่พร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ ร้อนก็ไม่ทุกข์ หนาวก็ไม่บ่น กินอะไรก็อร่อย นอนที่ไหนก็หลับ รวยหรือจนก็ไม่เอนาทรร้อนใจ ชมหรือตำหนิก็ไม่หวั่นไหว ใครที่ทำได้อย่างนี้ จะไม่มีวันจิตสลายหรือเศร้าโศกอกหัก มีแต่จะเป็นสุขในทุกสถานการณ์ จิตแบบนี้เท่านั้นถึงจะเรียกว่า "จิตที่เข้มแข็งอย่างแท้จริง"

บุญชัย โกศลธนากุล (2554, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความอ่อนโยน คือ มีความอ่อนโยนนุ่มนวล มีความอบอุ่น เข้าใกล้แล้วสบายใจ มีความเข้าอกเข้าใจเพื่อนมนุษย์เป็นอย่างดี หน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะน่าฟัง ไม่ค่อยยกล้ำตำหนิลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงาน จุดอ่อนคือ ไม่ค่อยเก่ง เครียดง่าย เวลาเจอวิกฤตจะเกิดอาการสติแตก ทำงานผิดพลาด ต้องคอยหาคนช่วยอยู่ร่ำไปหรือไม่ก็หนีปัญหาคือเลิกทำไปเลย งานจึงไม่ค่อยเสร็จ

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความอ่อนโยน คือ การที่ผู้นำจะต้องมีอัธยาศัยไมตรีที่ไม่เยอหยิ่ง หยาบคายกระด้าง ถือตัวถือตน มีความงามสง่าในท่วงทีที่ริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ในการดำรงตัวดำรงตนเป็นผู้นำนั้น คุณลักษณะของความอ่อนโยนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัว ทำที่ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำที่ดังกล่าวเริ่มต้นจากใจของบุคคลที่เป็นผู้นำที่พร้อมจะอ่อนน้อมถ่อมตน และเริ่มต้นที่จะอ่อนโยนเข้าไปหากกลุ่มคนต่าง ๆ เพื่อสร้างการยอมรับ และชักจูงกลุ่มคนต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

อัลเฟรด (Alfred, 1989, p.13) กล่าวถึงลักษณะของความอ่อนโยน ว่าผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรัก เป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช่อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดช หรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่าง ๆ เกิดจากแรงศรัทธารักเคารพ

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึง สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวถึงลักษณะของความอ่อนโยนว่ามีลักษณะตรงข้ามกับคนอารมณ์เสีย ไม่มี

แย้ม และคนเย็นชา ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ ได้แก่ ความน่ารัก การยอมตาม
 อย่างเป็นมิตร ความต้องการพวกพ้องและความรัก

สรุปได้ว่า ความอ่อนโยน สามารถวัดได้จาก 1) มีกิริยามารยาท ท่าทาง และ
 คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน 2) มีบุคลิกภาพที่มีจิตใจดี พร้อมจะให้ความร่วมมือ 3) มีความอ่อนน้อม
 ถ่อมตน 4) พร้อมให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ 5) มีจิตใจที่เข้มแข็งพร้อม
 รับมือกับทุกสถานการณ์ และ 6) เป็นผู้มี ความมั่นใจในทุกสถานการณ์

3. ความมีจิตสำนึก

3.1 ความหมายของจิตสำนึก

พระเทพดิลก (2544, หน้า 16 - 21) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง มีสติ ใน
 การทำ การพูด การคิด สามารถย้อนอดีตนำมาใช้ให้เกิดผลดีในปัจจุบันและนำไปสร้างสรรค์พัฒนา
 ในอนาคต สติจะต้องมีพลังในการขจัดความประมาทความเผอเรอ หลงลืม พลลาดพลั้ง

พระธรรมปิฎก (2547, หน้า 121) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง ความระลึก
 ได้ นึกได้ สำนึกอยู่ไม่เผลอ

สมหมาย ปรีชาศิลป์ (2550, หน้า 17) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง การเก็บ
 เกี่ยวประสบการณ์การบริหารคนและงานโดยมุ่งหวังให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและคนทำงานมี
 ความสุขกับผลงาน

ประทวน บุญรักษา (2551, หน้า 17-19) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง การระลึก
 เพื่อควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติใดๆ ด้วยการสำรวมไม่ประมาทในทุกสิ่งที่กระทำ

บุญชัย โชควัฒนา (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง ความ
 รู้ตัว รู้สึกตัวได้ขณะกำลังทำ กำลังพูด กำลังคิดอะไรกับใคร เรื่องอะไร สมควรหรือไม่ ความ
 รู้สึกตัวช่วยกระตุ้นเตือนไม่ให้ทำหรือพูดในสิ่งที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย

อัลเฟรด (Alfred, 1989, p.13) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบ
 ชั่วดี ความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักตนเอง ไม่หลงตน สามารถควบคุมตัวเองได้ ว่าสิ่งใดควร
 ประพฤติปฏิบัติ รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่นั้น

แบสและสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึง สุนทร โคตรบรรเทา,
 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า จิตสำนึก หมายถึง ความมีจิตสำนึกเป็นการแยกให้เห็นความแตกต่าง
 ระหว่างคนที่ทำงานหนัก มีความพากเพียร มีการจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบ กับคนที่
 ผลิผลาม ไม่ตอบโต้ ฟังพาดไม่ได้ และเกียจคร้าน

สรุปได้ว่า จิตสำนึก หมายถึง การระลึกเพื่อควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติ
 ใดๆ ด้วยการสำรวมไม่ประมาท ทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรม
 หรือการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น มั่นคง และเกิดประสิทธิภาพ

3.2 สำคัญของควมมีจิตสำนึก

สมพงษ์ สิงหะพล (2542, หน้า 16) กล่าวว่า จิตสำนึกของผู้นำ เมื่อเกิดขึ้นแล้วยากนักที่จะหยุด หรือหมดหายไป ผู้นำที่มีจิตสำนึกที่ดีจะประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับจิตสำนึกนั้น และใช้จิตสำนึกของตน เพื่อประโยชน์ต่อสิ่งต่างๆ ตามมา

พระธรรมปิฎก (2547, หน้า 121) กล่าวว่า ควมมีจิตสำนึกเป็นธรรมคอยควบคุมพฤติกรรมของบุคคลให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องคอยควบคุมอารมณ์บุคคลไม่ให้วู่วามให้รู้จักคิด รู้จักยั้งคิด มิให้ปล่อยความคิดไปตามความพอใจ หรือเหตุผลของความถูกใจ บุคคลผู้ขาดสติสัมปชัญญะแล้วย่อมขาดเหตุผลทำตามใจตนเอง ตกเป็นทาสของอารมณ์ไร้การควบคุมเหมือนเรือขาดหางเสือ แล่นไปก็มีอันตรายเป็นอาจถึงจุดหมายได้

ประทวน บุญรักษา (2551, หน้า 17-19) กล่าวว่า ควมมีจิตสำนึกของผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะสามารถส่งเสริมให้ลูกน้องได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลงานที่ทำแล้วเมื่อออกมา ก็จะต้องเป็นงานที่ดีมีคุณภาพสูงที่สุด รวมถึงลูกน้องต้องมิจิตสำนึกที่ดีในการช่วยเหลือทรัพย์สินของส่วนราชการเสมือนกับเป็นของของตนเอง

บุญชัย โชควัฒนา (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจอย่างมีความมิจิตสำนึก หรือขาดควมมีจิตสำนึกของผู้นำ หากผู้นำตัดสินใจถูก พิจารณาด้วยความรอบคอบ มีความละเอียดอ่อนในการคิด ในการกระทำกิจการงานใดก็กระทำอย่างมีความมิจิตสำนึก องค์กรก็จะมีควมเจริญก้าวหน้า แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำตัดสินใจผิด องค์กรก็อาจเกิดความหายนะได้ ดังนั้น “สติ” จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ ที่ผู้นำจะต้องมี ในทัศนะของผม สติหมายถึงการระลึกในทุกละเอียดทุกอย่างที่ตัวเองทำ โดยไม่ต้องให้ใครมาบอกว่าถูกหรือผิด สมควรหรือไม่สมควร

แวง (Wang, 1986, p.52) กล่าวว่า นำที่ประสบความสำเร็จได้ นอกจากการเป็นที่รัก และยอมรับของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ แล้วยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกของความเป็นนำ ในส่วนลึกของจิตใจอีกด้วย

วากเนอร์ (Wagner, 1987 p.18) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ นอกจากเป็นที่รัก และยอมรับของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกของความเป็นผู้นำอยู่ในส่วนลึกของจิตใจอีกด้วย ซึ่งกล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ซึ่งเรื่องการปลุกฝังจิตสำนึกนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจะต้องปลุกฝังสำหรับผู้นำ

สรุปได้ว่า ผู้มีความมิจิตสำนึกสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ องค์กรทุกองค์กรประกอบด้วยคนหมู่มาก ย่อมมีปัญหาคเกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นการเป็นผู้มีสติทำให้สามารถสร้างความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข

3.3 ลักษณะของควมมีจิตสำนึก

สมอาจ วงษ์ชมทอง (2545, หน้า 5) กล่าวว่า ลักษณะของควมมีจิตสำนึกที่ดีของผู้นำประกอบด้วย

1. ตรงต่อเวลา
2. รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
3. กระตือรือร้น ตั้งใจทำงาน
4. มีระเบียบ วินัย
5. อ่อนน้อม ถ่อมตน ไม่พุดโอ้อวด
6. ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คดโกง
7. พิถีพิถัน ใส่ใจในรายละเอียด
8. แยกแยะเรื่องส่วนตัวและความรับผิดชอบในหน้าที่ออกจากกัน
9. รู้จักทำงานเป็นทีม
10. มีจิตสำนึกเสมอว่า ทำงานเพื่อส่วนรวม

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ควรเป็นต้นแบบที่ดีที่งามให้กับคนในสังคม ด้วยการมีจิตสำนึกที่จะทำ ประโยชน์ ให้สาธารณะ โดยไม่ผิดกฎหมาย โดยไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องสู่ประโยชน์สุขของสาธารณะ ผลประโยชน์ร่วมของส่วนรวมที่ใหญ่กว่าผลประโยชน์ส่วนตน

สมหมาย ปรีชาศิลป์ (2550, หน้า 17) กล่าวว่า ผู้นำที่มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้ นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจ เป็นผู้มีศีลปะในการสื่อสารที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักมีความเข้าใจ และปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ

วากเนอร์ (Wagner, 1987, p.18) กล่าวว่า จิตสำนึกของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งครอบคลุมไปถึงด้านบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยพอจะนำมาประมวลสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความหนักแน่น ไม่อ่อนไหว สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย
2. รู้จักตนเอง-ยอมรับตัวเอง ยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง และของผู้อื่น
3. รู้สิ่งที่ถูก และสิ่งที่ผิดมีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความละเอียดต่อการกระทำที่ผิดศีลธรรมอันดีงาม และสังคมไม่ยอมรับ
4. มีสุขภาพดี ไม่หวั่นไหว เมื่อเผชิญปัญหาสามารถเผชิญปัญหาได้ด้วยเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ มองโลกในแง่ดี
5. มีความกระตือรือร้น รับผิดชอบต่อตนเองต่อลูกน้อง และต่อหน้าที่การงานกล้าที่จะตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้กระทำลงไป เป็นต้น นักประชาธิปไตย มีเหตุมีผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพกฎระเบียบ มีกติกานในชีวิต

6. สามารถควบคุมตัวเองได้ เป็นตัวของตัวเอง เป็นอิสระในตนเอง ไม่ขึ้นกับอิทธิพลของผู้ใด
7. มีจิตใจเข้มแข็ง อดกลั้น อดทน มานะ พยายาม
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด มีความรู้ มีสติปัญญาสูง รู้จักฟัง รู้จักคิด และคิดในทางสร้างสรรค์
9. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ รู้จักเลือกบุคคลตามความสามารถเหมาะสมซึ่งไม่จำเป็นจะต้องมีจำนวนมาก
10. เป็นผู้ที่ยืดหยุ่นเป็น ไม่ยึดถือมั่นผอนปรนเป็น
11. มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่น ให้เกิดความเลื่อมใสร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึง สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีจิตสำนึกที่ดี ได้แก่ การที่ผู้นำพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1998, p.812) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ นอกจากเป็นที่รัก และยอมรับของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกของความเป็นผู้นำอยู่ในส่วนลึกของจิตใจอีกด้วย ซึ่งกล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ซึ่งเรื่องการปลูกฝังจิตสำนึกนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจะต้องปลูกฝังกันตั้งแต่วัยเด็กหรือในช่วงวัยเด็ก โดยเฉพาะในช่วงวัยที่นักจิตวิทยาเรียก “crucial period” ของชีวิตเป็นช่วงปลูกฝังความเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า ความมีจิตสำนึก สามารถวัดได้จาก 1) มีสติในการทำ การพูด การคิด 2) ควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติใดๆ ด้วยการสำรวมไม่ประมาท 3) ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ 4) มีความรอบคอบในการแก้ไขปัญหา 5) มีการบริหารจัดการที่ดี 6) ดำเนินการการฝึกฝนรวบรวมจิตใจให้หนึ่งแนวด้วยวิธีต่างๆ และ 7) สามารถกระตุ้นเตือนไม่ให้ทำหรือพูดในสิ่งที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย

4. ความมั่นคงในอารมณ์

4.1 ความหมายของความมั่นคงในอารมณ์

อุษณีย์ โพธิ์สุข (2542, หน้า 19-21) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ (แยกแยะอารมณ์เป็นต้นว่ารัก โกรธ เกลียด ไม่พอใจ เบื่อ ฯลฯ) รวมถึงความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ใช้ความสามารถทางอารมณ์

ทศพร ประเสริฐสุข (2543, หน้า 27) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึกความคิดและอารมณ์ของตนเอง

และผู้อื่นสามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในตลอดจนสามารถรอคอย การตอบสนอง ความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมทุกกาลเทศะ ความเหมาะสมต่างๆ ประกอบการ พิจารณาสามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่าง ไม่คับข้องใจ รู้จักจัดความเครียด ควบคุมอารมณ์ของตนเองอันเป็นสาเหตุของที่ขัดขวาง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนเองได้ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนใน การทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามได้อย่างมีความสุข จนประสบความสำเร็จใน การเรียน ความสำเร็จในอาชีพ และประสบความสำเร็จในชีวิต

ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2544, หน้า 10) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง เป็นความสามารถที่ไม่ใช่ด้านพุทธิปัญญา (non cognitive capabilities) และเป็นสมรรถนะ รวมทั้งทักษะต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการเผชิญปัญหา ตลอดทั้งอุปสรรคต่างๆ ในชีวิต

อุมาพร ตรังคสมบัติ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในอันที่จะจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกทั้งของตนเองและ ของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำนง ยินดี (2548, หน้า 13) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรู้จักอารมณ์ของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์ เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น จนกระทั่งทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในชีวิต

แบส, และสตอกคิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึง สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง บุคลิกภาพในด้านนี้เกี่ยวข้องกับ การเป็นคนที่มีความใจเยือกเย็น มีความมั่นคงในอารมณ์ มีใจเย็น และมีความเชื่อมั่นตนเอง ตรงกัน ข้ามกับคนที่มีความกังวล มีความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความวุ่นวายใจ และเป็นคนเจ้าอารมณ์

คิง (King, 1990, p.12) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถ ที่จะรับรู้ ประเมินและแสดงออกทางอารมณ์ความสามารถที่จะใช้อารมณ์ให้เอื้อต่อการคิด ความสามารถ ที่จะเข้าใจอารมณ์และความรู้เกี่ยวกับอารมณ์ ความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์เพื่อความ เจริญออกงามทางอารมณ์และสติปัญญา

โกลแมน (Goleman, 1995, p.12) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเอง มีใจจดจ่อ เพียรพยายาม และสามารถจูงใจตนเองนอกจากนี้ โกลแมนได้เสนอว่า EQ เป็นความฉลาดที่เกิดจากการประสานงานระหว่างอารมณ์กับเหตุผล หรือการ ทำงานของจิตใจกับสมอง

โดนาลด์สัน (Donaldson, 1997, p.12) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของตนเอง สามารถเผชิญความเครียดได้อย่าง

เหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายชีวิตมองโลกในแง่ดี และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

คูเปอร์, และซาวาฟ (Cooper, & Sawaf, 1997, p.42) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้พลังของตนเอง การรู้จักอารมณ์เป็นรากฐานของพลังงานข้อมูล การสร้างสายสัมพันธ์เพื่อการนำผู้อื่น

เวสซิงเจอร์ (Weisinger, 1998, p.13) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง การใช้อารมณ์อย่างชาญฉลาด โดยความตั้งใจใช้อารมณ์ทำงานให้เรานั้น คือ ใช้อารมณ์นำพฤติกรรมและความคิดไปในทิศทางที่ส่งเสริมตนเอง

สรุปได้ว่า ความมั่นคงในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและการทำสิ่งต่าง ๆ

4.2 ความสำคัญของความมั่นคงในอารมณ์

ซอลัดดา ขวัญเมือง (2542, หน้า 19) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ มีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับสังคมและระดับประเทศ มีความสำคัญทั้งในครอบครัวสถานศึกษา สถานที่ทำงานและชุมชน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 8) ได้สรุปให้เห็นถึงประโยชน์ของความมั่นคงในอารมณ์ที่มีต่อชีวิตและการทำงานในหน้าที่ สรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. ใช้ในการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก ๆ ให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย
2. ช่วยให้สามารถสื่อสาร แสดงความรู้สึกและอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้อง และเข้าอกเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
3. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ผลผลิตที่สนองเป้าหมาย
4. ช่วยให้สามารถบริการได้ดี รู้จักและรับฟังความต้องการของลูกค้า
5. ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะ ในการรู้จักใช้คนและครองใจคนได้ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และพัฒนาตน
6. ช่วยให้ความเข้าใจในชีวิตของตนเองและผู้อื่น ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ชีวิตครอบครัวก็มีความสุข

ดฤชวรรณ แก้วกิตติคุณ (2549, หน้า 17) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์ มีความสำคัญและมีประโยชน์ในทุกด้านและในทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับสังคม และระดับประเทศ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นอาชีพหนึ่งที่ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา

จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงาน และประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างมาก และผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีมักคิด อยู่เสมอว่า ความสำเร็จในอดีตไม่สามารถรับประกันความสำเร็จในอนาคตได้ เพราะโลกไม่เคยหยุดนิ่ง ถ้าเราปราศจากการขวนขวายเราก็จะล้าหลังในที่สุด

โกลแมน (Goleman, 1995, p.45) กล่าวว่า ความมั่นคงในอารมณ์เป็น ความสามารถที่จะจัดการและตรวจสอบอารมณ์ของตนเองทุกนาที จูงใจตนเองไปยังเป้าหมาย เข้าใจผู้อื่นและจัดการกับความขัดแย้งและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี

สรุป ความมั่นคงในอารมณ์ มีประโยชน์กับทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำไปใช้และมีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้นำและผู้บริหาร เพราะถือว่าเป็น ผู้ที่มีอำนาจสามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนเกิดความรู้สึกเห็นชอบและพร้อมจะปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด

4.3 ลักษณะของความมั่นคงในอารมณ์

กรมสุขภาพจิต (2544, หน้า 2-3) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่อง การควบคุม อารมณ์ที่ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ด้านดี ด้านเก่ง ด้านสุข โดยให้ความหมายในแต่ละ องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการ ของตนเองรู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ ซึ่งมีรายละเอียด คือ

1.1 ความสามารถ ในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง เช่น รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออก อย่างเหมาะสม

1.2 ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น เช่น ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความสามารถในการรับผิดชอบ เช่น รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับ ผิด รู้จักให้อภัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถ ตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง เช่น รู้จัก ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เช่น รับรู้และเข้าใจ ปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น

2.3 ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เช่น รู้จักการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่าง สร้างสรรค์

3. ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุขมีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

3.1 ภูมิใจตนเอง เช่น เห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง

3.2 พึงพอใจในชีวิต เช่น รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสงบทางใจ เช่น มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย มีความสงบทางจิตใจ

วิระวัฒน์ ปันนิติมัย (2544, หน้า 143-144) กล่าวว่า ผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์สูง ตามทัศนะของผู้รู้ มีคุณสมบัติ 16 ประการ ดังนี้

1. แสดงความรู้สึกของตนเองออกมาได้อย่างชัดเจนตรงไปตรงมา

2. ไม่ถูกครอบงำโดยความรู้สึกในทางลบต่างๆ

3. สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี

4. สามารถผสมผสานเหตุผล ความจริง ความรู้สึกและสามัญสำนึกได้อย่างสมดุล

5. พึงพาตนเองได้ ใช้เหตุผลในทางจริยธรรม

6. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในตนเองได้

7. สามารถนำภาวะอารมณ์ของตนกลับสู่ภาวะสุภาพปกติได้

8. มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหา

9. สนใจให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น

10. ไม่ถูกครอบงำจากความกลัว และวิตกกังวล

11. สามารถระบุนิสัยหรือภาวะอารมณ์ทางลบที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

12. มองหาแง่มุมที่ดีจากภาวะอารมณ์ในทางลบ

13. ชีวิตไม่ถูกชี้นำโดยอำนาจ ความร่ำรวย เกียรติศักดิ์ ตำแหน่ง ชื่อเสียง หรือการได้รับการยอมรับ

14. กล้าเผยความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ไม่พยายามสอดแทรกความคิดไว้ในความรู้สึกของตนเอง

15. มองแง่มุมที่ดีจากภาวะอารมณ์ในทางลบหรือสถานการณ์อันเลวร้าย

16. แยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้

ชนิกานต์ มาฆะศิริานนท์, และนรินทร์ องค์กรินทร์ (2547, หน้า 23) กล่าวว่า มีกระบวนการที่สำคัญในการควบคุมอารมณ์ มีอยู่ 2 ประการ ได้แก่

1. การควบคุมสิ่งเร้า (stimulus control) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมได้อย่างสอดคล้องกับสภาพการณ์หรือสิ่งเร้าของตน โดยประเมินเงื่อนไขและสภาพการณ์ที่ควบคุมพฤติกรรมอยู่ ด้วยวิธีการแยกแยะสิ่งเร้า จากนั้นจึงเปลี่ยนแปลงหรือจัดระบบสภาพการณ์สิ่งเร้าใหม่เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

2. การควบคุมผลกรรมด้วยตนเอง (self-Presented) หมายถึง การให้ผลกรรมตนเองหลังจากที่ได้กระทำพฤติกรรมเป้าหมายแล้ว ซึ่งผลกรรมนี้อาจเป็นได้ทั้งการเสริมแรงหรือการลงโทษ ซึ่งในการควบคุมพฤติกรรมควรใช้การเสริมแรงมากกว่าการลงโทษ

ดฤษวรรณ แก้วกิตติคุณ (2549, หน้า 17) กล่าวถึงลักษณะของความมั่นคงในอารมณ์ไว้ ดังนี้

1. การรับรู้ต่อเหตุการณ์ ถ้าหากบุคคลรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ถูกต้องตามความเป็นจริง การแก้ปัญหาจะทำได้ตรงจุด แต่ถ้ารับรู้เหตุการณ์ผิด ทำให้เข้าใจปัญหาผิดไป การแก้ไขย่อมไม่ประสบความสำเร็จ ความไม่สบายใจจะยังคงอยู่ต่อไป

2. การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ถ้าบุคคลนั้นมีที่พึ่งพที่จะขอคำปรึกษาหรือเกี่ยวกับปัญหาที่ตนไม่สามารถแก้ไขได้ ก็อาจช่วยให้บุคคลนั้นเข้าใจปัญหา และหาทางแก้ไขได้ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลใดไม่มีที่พึ่งพที่ปรึกษา จะมีความรู้สึกว่าเหว มีความเครียดขึ้นมาได้

3. การใช้กลไกในการปรับตัว เป็นวิธีลดความไม่สบายใจ แทนที่จะแก้ไขเหตุการณ์ของอารมณ์ขี้ใจ ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบิดเบือนหนีจากความจริงที่สร้างความไม่สบายใจหรือความทุกข์แก่บุคคลนั้น

วอร์เชล (Worchel, 1989, p.116) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของความมั่นคงในอารมณ์ที่ดี คือ การรู้ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ สำหรับบางคน พบว่าเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำเช่นนั้น เนื่องจากเขาอาจจะได้รับความเจ็บปวดและรู้สึกไม่สบายใจ

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความมั่นคงในอารมณ์ ได้แก่ การเป็นโรคประสาท ความมั่นคงทางอารมณ์ การมีสุนทรียภาพในทางลบ และสุนทรียภาพ

ซาโรเวย์, และเมเยอร์ (Salovey, & Mayer, 1990, p.189) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักภาวะอารมณ์ของตน การประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้องแสดงออกได้อย่างเหมาะสม (emotional awareness) การที่บุคคลสามารถรับรู้ระบุและจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดกับตนเองได้ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัวและการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างดี

2. ควบคุมอารมณ์เป็นการควบคุมกำกับดูแลภาวะอารมณ์ (regulation of emotion) ของตนและของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามกาลเทศะทั้งในแง่ของกายกรรม วจีกรรม และ มโนกรรม

สเตอร์นเบิร์ก (Sternberg, 1996, pp.127 -147) ได้เสนอแนวคิดแง่ของความสามารถในการควบคุมอารมณ์ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การคิดเพื่อแก้ปัญหา (analytical thinking) มีวงจรเป็น 6 ขั้น คือ การตระหนักรู้ปัญหาการนิยามปัญหา พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา จัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและประเมินผลการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นตนเองในการแก้ปัญหาให้เผชิญหน้ากับปัญหา วิเคราะห์ปัญหาด้วยความระมัดระวังและใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ในการหาทางแก้ปัญหา

2. ความฉลาดในทางสร้างสรรค์ (creative intelligence) มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาและการสร้าง โครงสร้าง แม่แบบ มีสมมติฐานของคำถาม และกระตุ้นคนอื่น ๆ ให้ตอบคำถามแสวงหาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาและช่วยคนอื่น ๆ ด้วย อดทนต่อความไม่แน่ใจ เข้าใจปัญหา เผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความต้องการ ที่จะพัฒนาตระหนักถึงความสำคัญของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม

3. ความฉลาดในการนำความรู้มาประยุกต์ (practical intelligence) ใช้ในโลกของความเป็นจริง เป็นความสามารถในการนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงได้

บาร์ออน (Bar-on, 1997, p. 31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการควบคุมอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน ซึ่งเป็นความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 ความสามารถในการเข้าใจภาวะอารมณ์ของตน

1.2 มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน

1.3 การตระหนักรู้งาน คือ มีสติ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

2.1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.2 มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น

2.3 ตระหนักรู้เท่าทันในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น

3. ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน

3.2 เข้าในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถตีความได้ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง

3.3 มีความยืดหยุ่น ในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี

4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

4.1 มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด

4.2 การจัดการกับความเครียด บริหารความเครียด

4.3 ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี แสดงออกได้อย่างเหมาะสม

5. การรู้จักตนเองและสภาวะทางอารมณ์ได้แก่

5.1 การมองโลกในแง่ดี

5.2 การแสดงออกและมีความรู้สึกที่เป็นสุขที่สามารถสังเกตเห็นได้

5.3 สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่น

ซาปิโร (Shapiro, 1997, p.5) ได้นำแนวความคิดความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ 11 ประการ ดังนี้

1. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy)
2. การแสดงอารมณ์ร่วมกับการเข้าใจความรู้สึก (expressing and understanding feelings)

3. การควบคุมตนเองได้ (controlling one's temper)

4. มีความมั่นใจในตนเอง มีอิสระในการคิด (independence)

5. มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability)

6. ทำดีเสมอต้นเสมอปลาย (being well – liked)

7. การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal problem solving)

8. มีความอดทน มั่นคง (persistence)

9. แสดงความเป็นมิตร (friendiness)

10. มีใจเมตตา (kindness)

11. มีความนับถือตนเองและผู้อื่น

เร็คเลสซ์ (Reckless, 2001, p.257) กล่าวว่า คนเรามีพลังที่ผลักดันจากภายในให้มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยต่างๆ ภายนอก เช่น ความยากจนหรืออาจเกิดจากปัจจัยภายนอกเมื่อเราเผชิญกับสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ดังนั้น จึงเสนอทฤษฎีในการควบคุมตนเองไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. การควบคุมจากภายใน ได้แก่ ความสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้ ความสำนึกที่ดั่งงาม ความเคารพตนเอง มโนธรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี ความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการต่อสู้กับอารมณ์ฝ่ายต่ำ ความสำนึกรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การหาความพึงพอใจอย่างอื่นชดเชย การให้เหตุผลในการถ่วงความเครียด

2. การควบคุมจากภายนอก ได้แก่ ความยึดมั่นในจารีตประเพณี ความคาดหวังของสังคม ภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติตามปทัสถานของสถาบัน ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่จะได้รับการยอมรับ และความสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ หรือใช้หลักการและแนวคิดการควบคุมตนเองตามหลักพุทธศาสนา อันได้แก่ หิริ และ โอตตปปะ

หิริ คือ ความละอายต่อการกระทำผิดที่เกิดขึ้นภายในใจของคน ส่วน โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อผลแห่งการกระทำผิดชั่วร้าย ต่อการรู้เห็นของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความมั่นคงในอารมณ์ สามารถวัดได้จาก 1) ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ 2) สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นในทุกสถานการณ์ 3) ตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ 4) สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญ กับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ 5) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองจากความกลัวหรือความวิตกกังวล 6) สามารถชี้้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 7) มีความสามารถในการพูดและให้กำลังใจผู้อื่น

5 ความเฉลียวฉลาด

5.1 ความหมายของความเฉลียวฉลาด

พระเทพดิลก (2544, หน้า 16 - 21) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความรอบรู้ในสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริงโดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยทุกอย่างที่ตนได้สัมผัสมีความชัดเจนตามควรแก่กรณีมีปรีชาหยั่งรู้เหตุผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 46) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความฉลาด ความรอบรู้ ความเข้าใจชัดในสิ่งต่างๆ ผู้มีปัญญาย่อมรู้จักผิดชอบชั่วดี รู้จักบาปบุญคุณโทษ รู้จักเหตุผล คือ รู้จักสืบสวนจากผลไปหาเหตุ และจากเหตุไปหาผล รู้จักฐานะ (เช่น ความรู้ อายุ ตระกูล ทรัพย์) ของตนและผู้อื่น สามารถประพடுத்தตนให้เข้ากับสังคมได้ รู้จักประมาณ คือทำให้พอดี ไม่ขาด ไม่เกิน รู้จักกาลเทศะ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546, หน้า 102-106) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ผู้มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พระธรรมปิฎก (2547, หน้า 96) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง รู้ทั่วความจริง ตรงตามความเป็นจริง รู้เหตุผล รู้ดีรู้ชั่ว รู้ถูก รู้ผล รู้ควรไม่ควร รู้คุณรู้โทษ รู้ประโยชน์ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง บุคลิกภาพที่แสดงถึงการมีจินตนาการ ความอยากรู้อยากเห็น และใจกว้าง

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ (2553, หน้า 56) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ผู้ที่รอบรู้กองสังขาร ผู้รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (วิสังขาร คือพระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระอริยสัจ 4 รวมเป็น ผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อม แห่งชีวิต ตามที่เป็นจริง

แบส, และสตอกดิลล์ (Bass, & Stogdill, 1990, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการเป็นคน

มีความคิด มีวัฒนธรรม มีใจกว้าง และมีความอยากรู้อยากเห็น ตรงกันข้ามกับคนมีใจแคบ การเป็นผู้ปฏิบัติและมีความสนใจแคบ

สรุปได้ว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถในด้านความรอบรู้ ความเข้าใจชัดในสิ่งต่างๆ ปัญญาเป็นไปเพื่อความหลุดพ้น ปัญญาเป็นเครื่องทำลายกิเลส ปัญญาเป็นเครื่องนำทาง ปัญญาเป็นเครื่องเห็นแจ้ง ความไม่หลงงมงาย

5.2 ความสำคัญของความเฉลียวฉลาด

ดารณี พานทอง (2540, หน้า 290) กล่าวว่า การบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนและโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานและความเฉลียวฉลาดของผู้นำ การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหารต้องมีความเฉลียวฉลาด การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป

ระเบียบ สมจิตร (2542, หน้า 18) กล่าวถึงประโยชน์ของผู้มีความเฉลียวฉลาดว่า ปัญญาเป็นคุณสมบัติที่รวมเอาคุณสมบัติข้างต้นทั้งหมดตั้งแต่ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ วิริยะ สติ สมาธิ ได้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันมาตามลำดับ โดยเฉพาะหมวดของศีลและสมาธิเป็นตัวเสริมสร้างให้เกิดปัญญา

เดือน คำดี (2543, หน้า 5) กล่าวว่า การใช้ปัญญาบริหารและตรวจสอบเป็นสุดยอดของวิธีทำงานให้สำเร็จอยู่ในอิทธิบาทข้อสุดท้ายนี้ วิมังสา แปลว่า การพินิจพิจารณา หมายความว่า ทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ไม่ใช่สักแต่ว่าทำ คนเราแม้จะรักงานแค่ไหน บากบั่นเพียงใด หรือเอาใจจดจ่ออยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าขาดการใช้ปัญญาพิจารณางานด้วยแล้ว ผลที่สุดงานก็คั่งค้างและผิดพลาด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า การที่ผู้นำรู้จักขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ทั้งนี้เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

ดฤชวรรณ แก้วกิตติคุณ (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดสูงนั้น จะสามารถเข้าใจความรู้สึกของตนเอง ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี สร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะทางสังคมที่ดี

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead, 1989, p.5) ผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ของกลุ่มได้ดีนั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก

สรุปได้ว่า ความเฉลียวฉลาดเป็นเครื่องนำพาไปสู่ความสำเร็จ บุคคลใดมีปัญญา เมื่อนำมาประกอบกับความเพียรพยายามแล้ว ย่อมสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วง มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ประสบความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ

5.3 ลักษณะของความเฉลียวฉลาด

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 4) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาดประกอบด้วย

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

กรมการศาสนา (2543, หน้า 18) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาดประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาดมีการตัดเป็นลักษณะ ข้อนี้อุปมาว่า ในการเกี่ยวข้าว ชาวนาจะจับกอข้าวด้วยมือข้างหนึ่ง จับเคียวด้วยมืออีกข้าง แล้วตัดให้ขาดด้วยเคียวที่ถือไว้ ฉนั้นใด ในการเจริญภาวนา ผู้บำเพ็ญเพียรควบคุมใจไว้ด้วยโยนิโสมนสิการ แล้วตัดกิเลสด้วยปัญญา

2. ความเฉลียวฉลาดมีการทำให้สว่างเป็นลักษณะ ข้อนี้อุปมาว่า เมื่อบุคคลส่องประทีปเข้าไปในที่มืด แสงประทีปย่อมกำจัดความมืด ทำให้เกิดแสงสว่าง รูปทั้งหลายย่อมปรากฏชัดฉนั้นใด เมื่อปัญญาเกิดขึ้น ก็กำจัดความมืด คืออวิชชา ทำให้เกิดแสงสว่าง คือวิชชา ทำให้เกิดแสงสว่าง คือญาณ

สุทัศน์ มุขประภาต (2545, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ดีนั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก ฉนั้น โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควรจะมีสติปัญญาสูง มีความรู้ทันโลก

ทันสมัย เป็นพหูสูต และต้องรอบคอบเฉพาะกรณี กล่าวคือ ผู้เป็นหัวหน้ากำลังทำงานสิ่งใดอยู่ ต้องรู้นโยบาย แผนงาน

พระธรรมปิฎก (2547, หน้า 96) ความเฉลียวฉลาด หรือปัญญา เกิดขึ้น เพราะอาศัยปัจจัย 3 อย่าง ได้แก่

1. จินตามยปัญญา คือ ปัญญาเกิดจากการคิด การพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง
2. สุตมยปัญญา คือ ปัญญาเกิดจากการสดับ เล่าเรียน หรือถ่ายทอดต่อกัน
3. ภวานามยปัญญา คือ ปัญญาเกิดจากการลงมือปฏิบัติ ผึกหัด อบรม เพื่อให้ปัญญาเจริญ พัฒนา ผึกฝน อบรมให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้ง โลกและชีวิตตามสภาวะ

ประทวน บุญรักษา (2551, หน้า 17-19) กล่าวว่า การใช้ความเฉลียวฉลาด ในการแก้ปัญหา การแก้ไขปัญหาดังๆที่เกิดขึ้นนั้น ต้องใช้ปัญญาและเหตุผลในการแก้ไขนั้น คือ ต้องรู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา การกำหนดปัญหาที่ถูกต้อง

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 26-27) กล่าวว่า ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ ได้แก่ วัฒนธรรมและความเปิดเผยต่อประสบการณ์

วากเนอร์ (Wagner, 1987, p.185) ได้เสนอพฤติกรรมของผู้ที่ชาญฉลาดว่าเป็นคุณสมบัติที่สามารถส่งเสริมให้พบกับความสำเร็จในวิชาชีพ การบริหารงานและชีวิตประกอบด้วยความสามารถ 3 ด้าน คือ

1. การครองตน (managing self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายได้ผลผลิตสูงสุด อาทิ การจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องทำ กระตุ้นชี้แนะตนให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง กล้าเสี่ยง ไม่ย่อมนย่อ รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนดี
2. การครองคน (managing others) หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคนให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ
3. การครองงาน (managing career) หมายถึง จะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคม องค์การ ประเทศชาติได้อย่างไร จะสร้างชื่อเสียงเกียรติภูมิของตนเองได้อย่างไรจัดความสำคัญจำเป็นของตนให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ โน้มน้าวเกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญ

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead, 1989, p.5) กล่าวว่า ผู้นำควรจะมีสติปัญญาสูง มีความรู้ทันโลก ทันสมัย เป็นพหูสูต และต้องรอบคอบเฉพาะกรณี กล่าวคือ ผู้เป็นหัวหน้า

กำลังทำงานสิ่งใดอยู่ต้องรู้นโยบาย แผนงานกระบวนการ การแก้ปัญหา ความใส่ใจของบุคคลในกลุ่มงานนั้น และจะต้องมีความคิดริเริ่มไม่อยู่กับที่

สรุปได้ว่า ความเฉลียวฉลาด สามารถวัดได้จาก 1) สามารถแก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง 2) มีความรู้ทันโลก ทันสมัย 3) รู้เท่าทันสถานการณ์โลกและชีวิตตามสภาวะการณ์ 4) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา 5) สามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละสถานการณ์ให้บรรลุเป้าหมายได้ผลผลิตสูงสุด 6) กระตุ้นชี้แนะตนให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง 7) ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการบริหารและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 8) ปฏิบัติงานด้วยความรอบรู้ด้วยเหตุและผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

บรรเจิด อินทร์กล้า (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง ตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร

อุบล โสภากาศ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี จำแนกตาม ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานปราจีนบุรี จำนวน 443 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยมาตรฐาน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบที ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการ

บริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี จำแนกตามเพศ บทบาทหน้าที่ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิทักษ์ อู่ทรัพย์ (2549, หน้า 66-67) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณธรรมและด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีเพศและอายุต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเป็นผู้นำมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีตำแหน่งและระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

บุญส่ง จานสิบสี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านผู้ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้จิตสำนึก ผู้ประสานงานที่ดี ผู้พูดที่มีประสิทธิภาพ เฉลียวฉลาด ผู้เข้าสังคมได้ดีและด้านผู้ปรับปรุงแก้ไข 2) ผลการเปรียบเทียบ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนรายด้านพบว่า ด้านผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านผู้ปรับปรุงแก้ไข ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัจฉรา โพธิ์อัน (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเฉลียวฉลาด ด้านความกระตือรือร้น ด้านความรอบรู้ในงาน ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม ด้านความมั่นคงในอารมณ์ ด้านความเด็ดเดี่ยว และด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ยาร์โรว์ (Yarrow, 1985, pp.27-39) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของบุคลากรผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่า บุคลากรผู้บริหารในโรงเรียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครู ซึ่งเป็นผู้มี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา ควรมีลักษณะดังนี้ เจ้าหน้าที่โรงเรียน มีความยุติธรรม เข้าถึงได้ง่าย เสมอต้นเสมอปลาย มีความเกรงใจ มีความเป็นกันเอง มีปฏิภาณ มีความยืดหยุ่น ใจกว้าง และตรงไปตรงมา ครู เข้าถึงได้ง่าย ให้ความร่วมมือและสนับสนุนช่วยเหลือนักเรียน มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ ใจกว้าง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น ให้ความเอาใจใส่ นักเรียน เชี่ยวชาญในการสอนและวิชาที่สอน และมีความสามารถในการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียน เข้าถึงได้ง่าย มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือ นักเรียนและครู มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้ใฝ่รู้ มีความรอบรู้ในโครงการ กิจกรรม หลักสูตร และการบริหารจัดการองค์กร มีความใส่ใจกับนักเรียน และมีการยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ

ริชาร์ดสัน, และคนอื่นๆ (Richardson, et al., 1992, pp.4-12) ได้วิจัยความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์สูงสุดของครูใหญ่ใน 4 มลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า “ความซื่อสัตย์” เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุดและจำเป็นที่สุดของ

ครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน และคุณลักษณะที่สำคัญต่อมาก็คือ การมองการณ์ไกล มีแรงบันดาลใจ เอื้ออาทร เป็นบุคคลผู้มีความสามารถและประสบการณ์สูง ฉลาดเฉลียวและไหวพริบดี รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าประสงค์ได้ เป็นผู้สร้างบรรยากาศ ที่ดีในโรงเรียนซึ่งเอื้อต่อการจัดโครงการและกิจกรรมของโรงเรียน ให้การสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้กระบวนการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในฐานะพันธมิตรที่เข้มแข็ง มีความยุติธรรม ใจกว้าง ตรงไปตรงมา มีความคิดสร้างสรรค์ ฟังพาได้ กล่าวหาญเข้มแข็ง มีภาวะเป็นผู้นำสูง เด็ดเดี่ยว และเป็นอิสระในความคิด

บ็อททัมส์, และคนอื่นๆ (Bottoms, et al., 2003 ,p.3) ได้ทำรายงานวิจัยเกี่ยวกับ

เกณฑ์ การคัดเลือกครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงให้มาบริหารจัดการโรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่ควรมี ลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้ที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เข้าใจภารกิจของ โรงเรียนและชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครูให้ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยังประโยชน์ให้แก่นักเรียน

แบล็คมอร์, และบาร์ตี (Blackmore, & Barty, 2006, pp.2-19) ได้ทำรายงานการวิจัยเรื่อง เกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่า ครูใหญ่เป็น ภาพลักษณ์ของโรงเรียน จึงควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้คือ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรและการเรียนการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีทักษะในการเจรจา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ดุก (Duke, 2006, pp.6-8) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่หากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้ โรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ และปัจจัยหนึ่งในนั้นคือการโยกย้ายครูใหญ่ที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม และบุคลากรที่ไม่ให้ความร่วมมือและขาดความสามารถออกไป จากพื้นที่ และคัดเลือกครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์มาทำงานแทนคือ ครูใหญ่ที่เป็นผู้ใส่ใจใน พันธกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนา มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี สามารถเข้าถึงได้ มีการ บริหารจัดการที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ดี และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การดำเนินการทุกอย่างภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องเป็นผู้ดำเนินการวางแผน กำหนดนโยบาย ควบคุม ประเมินผล พัฒนา ปรับปรุง ให้การดำเนินการนั้น ๆ เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถครอบคลุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของสถานศึกษาต่อไป