

ภาวะผู้นำสมดุล: รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประชาธิปไตย

BALANCED LEADERSHIP: LEADERSHIP STYLE THAT PROMOTES DEMOCRACY

รัตนา สนเปี่ยม¹, อ.ดร.สมชาย เทพแสง², ผศ.ดร.กฤษดา ผ่องพิทยา³

Ratana Sonpiam¹, Dr.Somchai Thepsaeng², Asst. Prof. Dr.Kisda Pongpitaya³

¹นักศึกษาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

²อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

³อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก



บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำสมดุลเป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ เป็นภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีความสำคัญช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความรัก ความมั่นใจ และเกิดความสุขในการทำงาน อีกทั้งส่งเสริมประชาธิปไตยในการทำงาน บุคลากรมีความสามัคคีกลมเกลียว เกิดเอกภาพในการทำงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า โดยที่ภาวะผู้นำสมดุลมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเสมอภาคและเป็นธรรม 2) ความยืดหยุ่นและความประนีประนอม 3) การวางตัวเป็นกลาง 4) การเพิ่มพลังอำนาจ และ 5) การคิดเชิงบวก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำสมดุล, รูปแบบ, ประชาธิปไตย

Abstract

Balanced leadership is in line with globalization. It is the modern leadership that is important for building credibility and trust among employees. It makes them working with love, confidence and happiness. Promoting democracy at work, employee unity in working affects the development and the progression of the organization. Balanced leadership has five elements: 1) equality and fairness 2) flexibility and compromise 3) neutrality 4) empowerment and 5) positive thinking.

Keywords: balanced leadership, style, democracy

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา การแพร่กระจายของข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งยังเชื่อมโยงกันทุกประเทศทั่วโลกด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและรวดเร็ว ประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์เช่นเดียวกับประเทศอื่นทั่วโลก โลกาภิวัตน์ สภาพการณ์เช่นนี้ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยใน

ปัจจุบันและในอนาคต สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันนับวันจะทวีความรุนแรงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สังคมไทยเผชิญปัญหาวิกฤตความเสื่อมถอยด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยึดวัตถุนิยมและเงินทองเป็นตัวตั้ง เกิดปัญหาครอบครัว การแย่งชิงทรัพยากร ความคิดเห็นที่แตกต่าง และปัญหาความขัดแย้ง [1]

จากความเป็นมาดังกล่าว ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้ง ผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ทศนคติความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพ ของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ จุดอ่อนของระบบการจัดการศึกษา ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองเพื่อรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลัก ของการขับเคลื่อนประเทศ [2]

ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมี “ผู้นำ” เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร มีบทบาทสำคัญที่ต้องดำเนินไป ภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะโดยรอบ ผู้นำ เป็นผู้ประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันโดยส่งเสริมประชาธิปไตยในการทำงาน อยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ต้องรับผิดชอบ ในกระบวนการ วิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย [3] โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกในทุกวันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความสำคัญของ “ภาวะผู้นำ” นั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคม จากอดีต สู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ผลวิจัยของ ดุษฎีรัตน์ [4] กล่าวถึง ด้วยเหตุนี้ “ผู้นำ” จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน “ภาวะผู้นำสมดุลง : รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประชาธิปไตย” จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำ “ภาวะผู้นำสมดุลง” สามารถนำไปสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ ดังนั้น คุณลักษณะ และการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยตระหนักถึงคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต อดทน มีความเพียรในการใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากผู้นำบกพร่องในทักษะหรือคุณลักษณะของการรักษาสมดุลงของภาวะผู้นำเหล่านี้ ทำให้เกิดผลกระทบและความล้มเหลวตามมา ตั้งแต่ในระดับชุมชน สังคม หน่วยงาน องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน จนนำไปสู่ปัญหาในระดับประเทศได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมดุลง

ภาวะผู้นำสมดุลง เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะในวิถีชีวิตของคนที่ต้องแข่งขัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องวางตนให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นไว้วางใจ โดยเน้นความเสมอภาคและความเป็นธรรมแก่บุคลากรยึดหลักการของความเป็นกลาง ไม่มีอคติ รวมทั้งจะเน้นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เน้นบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น เป็นผู้นำ

ที่ดี ใช้หัวใจและสติปัญญาในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ในการบริหาร หลุดพ้นจากกระบวนทัศน์เก่าหรือประเพณีแบบดั้งเดิม เน้นความเสมอภาค และการจัดสิ่งแวดล้อมเชิงบวก [5] สอดคล้องกับ ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. [4] ให้ความหมายของภาวะผู้นำสมดุลงานว่าเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ได้ถูกสังเคราะห์ขึ้นจาก ทฤษฎีภาวะ ผู้นำพื้นฐาน 5 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบหนักกำลัง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำดิจิทัล ภาวะผู้นำยอดเยี่ยม และภาวะผู้นำแบบสุนทรียสนทนา เพื่อให้มีคุณลักษณะอันสอดคล้องกับยุค โลกาภิวัตน์และโลกในศตวรรษที่ 21 มีทักษะที่สำคัญคือทักษะของการจัดลำดับความสำคัญและการรักษาคุณภาพของปัจจัยได้เป็นอย่างดี และ Nathalie, Drouin, Ralf, Müller, Shankar Sankaran, Anne [6] สรุปว่า ภาวะผู้นำสมดุลงาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เน้นการสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและความสุข ภายใต้สถานการณ์วิกฤตการณ์ ซึ่ง Dalton. [7] กล่าวถึง ภาวะผู้นำสมดุลงานมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์โรคระบาด ภาวะผู้นำช่วยสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรในการทำงาน ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร และ กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำสมดุลงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่วางตนเป็นกลาง ให้ความเสมอภาคเป็นธรรมแก่บุคลากร สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานด้วยความสุข และเกิดความมุ่งมั่นจนผลงานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Nathalie, Ralf, Shankar & Anne. [8] สรุปว่า ภาวะผู้นำสมดุลงาน หมายถึง บุคคลที่ใช้อิทธิพลและอำนาจในการจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำเป็นต้นแบบในการวางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง และสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากร รวมถึง Munevver & Sehka. [9] สรุปถึง ภาวะผู้นำสมดุลงานเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่ และมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น พัฒนาองค์กรโดยเน้นคุณภาพและความเท่าเทียมกัน ส่งเสริมการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และความเที่ยงธรรม การสร้างความรักความผูกพันแก่บุคลากร สร้างเอกภาพแก่องค์กร มุ่งพัฒนาบุคลากร สร้างระบบที่เป็นธรรม และสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ เน้นผลสัมฤทธิ์ของการสื่อสาร สร้างเครือข่าย มองโลกในแง่ดี เน้นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศเชิงบวก ความเสมอภาคและการวางตัวเป็นกลาง และการตระหนักถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์

โดยสรุป ภาวะผู้นำสมดุลงาน หมายถึง ภาวะผู้นำที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะในวิถีชีวิตของคนที่ต้องแข่งขัน มีคุณลักษณะสอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์และโลกในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ มีอำนาจในการตัดสินใจและกระตุ้นจูงใจเพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย โดยผู้นำต้องวางตัวเป็นกลาง ให้ความเสมอภาคเป็นธรรมแก่บุคลากร สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานด้วยความสุข และเกิดความมุ่งมั่นจนผลงานประสบความสำเร็จ พัฒนาองค์กรโดยเน้นคุณภาพและความเท่าเทียมกัน ส่งเสริมการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศเชิงบวก สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย

ความสำคัญของผู้นำสมดุลงาน

ความสำคัญของภาวะผู้นำสมดุลงานมีผลต่อการพัฒนาของบุคลากร สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ [7] และ Goodwin, Cameron & Hein. [10] กล่าวถึง ภาวะผู้นำสมดุลงานมีความสำคัญ มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพ สร้างความรักความผูกพันแก่บุคลากร ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพส่งเสริมประชาธิปไตยในการอยู่ร่วมกัน โดย Short. [11] สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำสมดุลงานช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า บุคลากรทำงานด้วยความรักและความพึงพอใจงาน เนื่องจากผู้นำมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อบุคลากร ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนและเป็นพี่เลี้ยงดูแล

บุคลากรในการทำงานอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสุข บุคลากรได้รับความไว้วางใจให้ทำงานตามความถนัดและความสนใจ

โดยสรุป ความสำคัญของผู้นำสมดุลงาน ช่วยสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพ สร้างความรักความผูกพันแก่บุคลากร ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ส่งเสริมประชาธิปไตยให้บุคลากร ใช้หลักประชาธิปไตยรับฟังเสียงข้างมากทำงานด้วยความรักและความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบของผู้นำเชิงสมดุลงาน

ภาวะผู้นำสมดุลงาน ประกอบด้วย การช่วยเหลือแบ่งปัน ความมีน้ำใจ การทำงานเป็นทีม การวางตัวเป็นกลาง การยืดหยุ่นและประนีประนอม การให้ความเสมอภาคเป็นธรรมแก่บุคลากร และการเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากร [6] และ Goodwin, Cameron & Hein. [10] สรุป ภาวะผู้นำสมดุลงาน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การสร้างเครือข่าย การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การตอบสนองผู้รับบริการ ความเสมอภาคเป็นธรรม การวางตัวเป็นกลาง และการมุ่งมั่นพัฒนางานให้ก้าวหน้า สอดคล้องกับ Dalton. [7] สรุป ภาวะผู้นำสมดุลงาน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การตอบสนองลูกค้า การให้ความเสมอภาคและเป็นธรรม การวางตัวเป็นกลาง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำสมดุลงาน ประกอบด้วย การช่วยเหลือแบ่งปัน ความมีน้ำใจ การทำงานเป็นทีม การวางตัวเป็นกลาง การยืดหยุ่นและประนีประนอม การให้ความเสมอภาคเป็นธรรมแก่บุคลากร และการเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากร การสร้างเครือข่าย การทำงานเป็นทีม การตอบสนองผู้รับบริการ การตระหนักในตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การสร้างเครือข่าย การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การตอบสนองผู้รับบริการ มุ่งมั่นพัฒนางานให้ก้าวหน้าสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากความหมาย ความสำคัญ คุณลักษณะและองค์ประกอบของผู้นำสมดุลงาน แนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า “ภาวะผู้นำสมดุลงาน : รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประชาธิปไตย” เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำควรมีการพัฒนาตนบนพื้นฐานของ องค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1. ความเสมอภาคและความเป็นธรรม 2. ความยืดหยุ่นและความประนีประนอม 3. การวางตัวเป็นกลาง 4. การเพิ่มพลังอำนาจ และ 5. การคิดเชิงบวก

1. ความเสมอภาคและความเป็นธรรม ความสำคัญของความเสมอภาคเป็นหลักที่ควบคุมมิให้ผู้นำใช้อำนาจตามอำเภอใจ การกระทำของผู้นำที่กระทบกระเทือนต่อสิทธิและเสรีภาพของบุคลากร หากเป็นการเลือกปฏิบัติด้วยการให้ประโยชน์ แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะ [12] สอดคล้องกับ Haake [13] ผู้นำควรใช้อำนาจบริหารจัดการโดยไม่เลือกปฏิบัติไม่ว่าบุคลากรจะมีความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา หรือความคิดเห็นที่แตกต่างทางการเมือง การกระจายรายได้หรือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การเข้าถึงทรัพยากรและบริการสาธารณะ การเข้าถึงโอกาสการทำงาน กลุ่มทางสังคม หรือความเสมอภาคของสตรี และ Satz, [14] กล่าวถึง ผู้นำควรให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค การให้ความเสมอภาคด้วยการพัฒนาทักษะ ความสามารถ บทบาทและศักยภาพของตน รวมทั้งสมควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพและเห็นคุณค่าของบุคลากร ให้บุคลากรมีอิสระในการคิด เปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ มีบทบาทในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือให้บุคคลมีโอกาสนประสบความสำเร็จ ซึ่ง Brighouse & Adam, [15] กล่าวถึง ผู้นำใช้กลยุทธ์ในการสร้างความเสมอภาคด้วยการพัฒนาระบบการมอบหมายงานอย่างยุติธรรมโดยคำนึงถึงความมุ่งมั่นและการสร้างผลงานของแต่ละบุคคล การปรับโครงสร้างขององค์กรโดยให้สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานได้ทุกคน ให้บุคลากรใช้สถานที่ต่าง ๆ อย่างเสมอ

ภาค ส่งเสริม *ความเป็นผู้นำประชาธิปไตยด้วยสิทธิที่เท่าเทียมกัน* บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน สภาพการทำงาน และอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงาน รวมทั้งสิทธิเสรีภาพในการคิดและแสดงออกอย่างเสรี ปราศจากผลกระทบด้านลบ สิทธิในการพักผ่อนและมีชีวิตส่วนตัว ได้รับประโยชน์จากการไม่เลือกปฏิบัติและเคารพในความเป็นตัวของตัวเอง การได้รับการประเมินตามผลงานและทักษะ บนหลักของความถูกต้องและความเท่าเทียม [16] ทั้งนี้ ความเสมอภาคและความเป็นธรรมเป็นการเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่เท่าเทียมกัน ดังนั้นผู้นำจัดอุปสรรคใด ๆ ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร โดยยึดตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินมาตรการพิเศษทั้งหมดเพื่อรับรองความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยผลงานที่โดดเด่น รวมทั้งสร้างระบบรางวัล สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีบนพื้นฐานของความเสมอภาคอย่างเต็มที่ อีกทั้งคำนึงความเสมอทางเพศหญิงชาย โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในการดำเนินชีวิตในองค์กร [17] สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง.[5] กล่าวถึง ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ความเท่าเทียมของมนุษย์ทุกคนในการได้รับสิทธิพื้นฐานตามหลักสิทธิมนุษยชน ปัจจัยพื้นฐานทั้งด้านความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย การนับถือศาสนา การศึกษาและการรับรู้ข่าวสาร การเข้าถึงบริการและสวัสดิการ การมีส่วนร่วมทางการเมืองและการได้รับความคุ้มครองทางกฎหมาย ผู้บริหารจึงพึงยึดหลักความเท่าเทียมกันทางด้านสังคมไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างของอัตลักษณ์ของบุคคล และยอมรับความแตกต่างของบุคคล

โดยสรุป ความเสมอภาคและความเป็นธรรม คือ หลักที่ควบคุมมิให้ผู้นำใช้อำนาจตามอำเภอใจ ไม่เลือกปฏิบัติด้วยการให้ประโยชน์ แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะบุคลากรจะมีความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา หรือความเห็น ต่างทางการเมือง ความเสมอภาคทางในการกระจายรายได้หรือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ให้การพัฒนาทักษะ ความสามารถ บทบาทและศักยภาพของตน **ให้บุคลากรมีอิสระในการคิด เปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ มีบทบาทในการทำงานอย่างเท่าเทียมกันอำนวยความสะดวก และช่วยเหลือได้รับสิทธิพื้นฐานตามหลักสิทธิมนุษยชน ปัจจัยพื้นฐานทั้งด้านความมั่นคงและการได้รับความคุ้มครองทางกฎหมาย**

2. ความยืดหยุ่นและความประนีประนอม

ความยืดหยุ่นทางจิตใจ หมายถึง ความสามารถของ บุคคลในการปรับตัวให้คืนสู่สภาพเดิม ภายหลังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญในชีวิต ทั้งปัญหา ด้านสุขภาพ ด้านเศรษฐกิจ ปัญหาครอบครัว และภาวะวิกฤตต่าง ๆ ของชีวิต [18]

การประนีประนอม (Compromise) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสมดุลสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความขัดแย้งกัน เพราะช่วยทำให้บรรยากาศที่ตึงเครียดผ่อนคลาย บุคลากรเกิดความสุข การประนีประนอมช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน เกิดการยอมรับศรัทธาและไว้วางใจ มีผลทำให้การทำงานทุ่มเท เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ [5] การยืดหยุ่นและประนีประนอมแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การยืดหยุ่นทางการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการผลิตและบริการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม 2) การยืดหยุ่นทางการเงิน (Financial Flexibility) คือ ความสามารถในการจัดหาหรือเข้าถึงแหล่งเงินทุนและงบประมาณในการดำเนินงาน 3) การยืดหยุ่นทางโครงสร้าง (Structural Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการบริหารงาน และ 4) การยืดหยุ่นทางเทคโนโลยี (Technological Flexibility) คือ ความสามารถในการจัดหาและปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเพื่อให้ตอบสนองต่อการแข่งขัน [19]

การนำความยืดหยุ่นและการประนีประนอมมาใช้ในการบริหารงานและบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดเวลาให้ยืดหยุ่น (Flex Time) การกำหนดเวลาการทำงานโดยให้มีการเข้าออกงานในแต่ละวันที่แตกต่างกันได้ การใช้เทคโนโลยีให้ทำงานแทนคนได้ โดยไม่ต้องเข้าที่ทำงาน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการติดต่อ และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย การจัดสวัสดิการตามความต้องการ โดยสามารถกำหนดลักษณะของสวัสดิการได้ตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน โดยจัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับลักษณะการใช้ชีวิตของบุคคลมีการกำหนดค่าตอบแทนไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาหลักสูตรโดยให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น รวมทั้งการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้แทนการวางแผนแบบปกติ [20] สอดคล้องกับ Cheng [21] กล่าวถึง ผู้นำสามารถยืดหยุ่นและประนีประนอมด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ด้วยการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการโรงเรียนมีบทบาทในการพัฒนาและแก้ไขปัญหานักเรียน การบริหารโรงเรียนมีการใช้แรงจูงใจมากกว่าการลงโทษ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการยืดหยุ่นและประนีประนอม ด้วยการสร้างแผนงานที่ยืดหยุ่น การดำเนินงานและการใช้วิธีการประเมินผลงานอย่างหลากหลาย ใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจอย่างหลากหลายเพื่อกระตุ้นและตอบสนองความต้องการแก่บุคลากร สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงวิธีการทำงาน ยอมรับความแตกต่างโดยไม่ยึดถือตนเองเป็นหลัก มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความทันสมัยอยู่เสมอ ปรับเปลี่ยนความคิด วิธีการทำงาน และการบริหารงานให้ทันสมัย สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนและนำมาใช้ในการปรับปรุงและสร้างโอกาสให้กับตนเอง ผู้นำต้องใช้ความคิดที่แตกต่างเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหาร เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน [22] ทั้งนี้กลยุทธ์ในการสร้างการยืดหยุ่นและประนีประนอมของผู้นำ ได้แก่ การใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ประสานงานความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม โดยสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริหารงานในทางที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน วิเคราะห์ระบบการทำงานให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ กำกับการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดควบคุมปัญหาไม่ให้เกิดลุกลาม และอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากร [23]

โดยสรุป ความยืดหยุ่นและความประนีประนอม คือความสามารถของบุคคลในการปรับตัวให้คืนสู่สภาพเดิม ภายหลังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญในชีวิต ความสามารถในการเผชิญกับความเครียดหรือความกดดันโดยการต่อต้านและจากนั้นสามารถปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความประนีประนอมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสมดุลสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีความขัดแย้งกัน เพราะช่วยทำให้บรรยากาศที่ตึงเครียดผ่อนคลาย การยืดหยุ่นและประนีประนอมแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การยืดหยุ่นทางการปฏิบัติ 2) การยืดหยุ่นทางการเงิน 3) การยืดหยุ่นทางโครงสร้าง 4) การยืดหยุ่นทางเทคโนโลยี การนำความยืดหยุ่นและการประนีประนอมมาใช้ในการบริหารงานและบริหารทรัพยากรบุคคลใช้วิธีการประเมินผลงานอย่างหลากหลาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นและตอบสนองความต้องการแก่บุคลากร สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน

3. การวางตัวเป็นกลาง

การวางตัวเป็นกลาง หมายถึง ความไม่ลำเอียง ความยุติธรรมและความเป็นธรรมซึ่งผู้นำจะวางตัวเป็นกลางได้นั้น ควรปราศจาก อคติ ซึ่ง อคติ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลส (โลภ, โกรธ, หลง) จะต้องมียูด้วยกันทุกคน เพราะโดยปกติคนเราจะทำอะไรก็จะคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้ เป็นสาเหตุให้ความถูกต้องอยู่เหนือความถูกต้อง เกิดความเห็นผิดเป็นชอบ อคติ มีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) ฉันทาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะรักกัน หรือเพราะชอบพอกัน เช่น การแบ่งปันของให้กัน

การพิจารณาให้ศหรือรางวัลก็ดี จะพิจารณาให้คนที่ชอบพอกัน นอกจากนี้ ฉันทาคติ ยังมีผลทำให้บุคคลมีใจโน้มเอียงเข้าข้างหรือเข้าหาสิ่งที่ตนเองรักหรือชอบพอ 2) โทสาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน หรือเพราะโกรธกันเกลียดกันชังกัน เช่น การให้สิ่งของที่ไม่ดีแก่ผู้ที่ตนเกลียดชัง ทั้งที่เขาควรจะได้ของดี ไม่ให้ศหรือรางวัลแก่ผู้ที่ไม่ชอบกันทั้งที่เขาควรได้ นอกจากนี้ โทสาคติ ยังมีผลทำให้บุคคลมีใจโน้มเอียงที่จะหลีกเลี่ยงหรือถอยห่างสิ่งที่ตนเองไม่รักหรือไม่ชอบ 3) โมหาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะเขลาหรือเพราะความโง่หลงงมงาย ไม่พิจารณาให้ต้องแท้ว่าอย่างไรถูก อย่างไรผิด อย่างไรควร อย่างไม่ควร เช่น ไตยีนไครมาเปาหุอะไรก็เชื่อ แล้วโกรธเคืองคนที่ถูกกล่าวถึงไปโดยไม่พิจารณาให้ต้องแท้เสียก่อน ขาดความเป็นธรรม นอกจากนี้ โมหาคติ ยังมีผลทำให้บุคคลเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ เพราะขาดการใช้เหตุผลและผลมาช่วยพิจารณา และ 4) ภยาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะกลัวหรือเพราะเกรงใจกัน เช่น ญาติพี่น้องของตนเองทำผิดกฎหมายก็จะช่วยกันปกป้อง หรือ การไม่กล้าเป็นพยานชี้ตัวผู้กระทำผิดเพราะกลัวถูกแก้แค้นภายหลัง ทำให้ขาดความเป็นธรรมในสังคม นอกจากนี้ ผลกระทบที่เกิดจาก อคติ 1) ทำให้บุคคลไม่เป็นตัวของตัวเองและขาดคุณธรรมในการดำเนินชีวิตซึ่งจะเป็นผลร้ายต่อการอยู่ร่วมกัน 2) ทำให้สังคมขาดความเป็นธรรม ส่งผลให้สังคมนั้นมีแต่ความเดือดร้อน สภาพครอบครัวแตกแยก ลูกได้รับความรักไม่เท่ากัน ครูรักศิษย์ไม่เสมอกันจึงขาดความยุติธรรม 3) ทำให้ประเทศชาติเกิดปัญหาการประท้วงต่อต้านผู้ปกครองบ้านเมือง ซึ่งอาจรุนแรงถึงขั้นปฏิวัติรัฐประหาร หรือเกิดสงครามระหว่างประเทศขึ้นได้ เพราะผู้ปกครองบ้านเมืองขาดความยุติธรรมในการบริหารบ้านเมืองนั่นเอง [24] นอกจากนี้ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่แก้ไขปัญหาคติ ประกอบด้วย 4 หลักธรรม ดังนี้ 1) พรหมวิหาร 4, 2) หลักขันติธรรม, 3) อภัยทาน, 4) โยนิโสมนสิการ และกาลามสูตร โดยมีลักษณะสัมพันธ์กับอคติ ดังนี้ (1) พรหมวิหาร 4 ถือได้ว่าเป็นหลักธรรมขั้นพื้นฐานทางจิตใจของมนุษย์ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (2) หลักขันติธรรม ความอดทนอดกลั้นซึ่งเป็นคุณธรรมที่เตือนสติของบุคคลในสังคม ให้รู้จักที่จะอดทนอดกลั้นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากความแตกต่างของบุคคลในสังคม เพื่อประคับประคองตนมิให้เกิดความเอนเอียงในอคติ 4 (3) หลักอภัยทาน เป็นทานที่สูงมากเป็นผลสืบเนื่องมาจากจิตใจที่มีเมตตาเป็นที่ตั้ง ถือเป็นทานที่ทำได้ยากกว่าทานชนิดอื่น เพราะผู้ให้จะต้องมีคุณธรรมของพรหมวิหารเป็นหลักยึดมั่นในจิตใจ จึงจะเกิดอภัยทานได้ เมื่อต้องอยู่ในสังคมปัจจุบันที่ยังมีความเป็นอคติปรากฏให้เห็นอยู่ ย่อมส่งผลกระทบต่อขั้นด้านจิตใจของคนในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้จะใช้หลักธรรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ หลักพรหมวิหาร 4 และขันติธรรม เป็นหลักที่ยึดมั่นในจิตใจแล้วก็ตาม หากขาดอภัยทานความไม่ถือโกรธไม่อาฆาตพยาบาท การยอมยกโทษให้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการระงับจิตไม่ให้ตกสู่ในอคติ 4 และ (4) หลักโยนิโสมนสิการและกาลามสูตร จะเป็นคุณธรรมที่คอยถ่วงดุลสิ่งทีมากระทบทางจิต ในการรับรู้ของบุคคลในสังคมหลักโยนิโสมนสิการและกาลามสูตรถือได้ว่าเป็นหลักคิดวิเคราะห์พิจารณาอย่างถี่ถ้วน เพื่อความยุติธรรม และไม่ถูกอคติ 4 เข้าครอบงำ สู้กระทำในทางที่ผิด [25]

โดยสรุป การวางตัวเป็นกลาง หมายถึง ความไม่ลำเอียง ความยุติธรรมและความเป็นธรรมซึ่งจะวางตัวเป็นกลางได้นั้น ผู้นำควรปราศจาก อคติ ซึ่ง อคติ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลส อคติ มีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) ฉันทาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะรักกัน 2) โทสาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน 3) โมหาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะเขลาหรือเพราะความโง่หลงงมงาย 4) ภยาคติ แปลว่า ลำเอียงเพราะกลัวหรือเพราะเกรงใจกัน ผลกระทบที่เกิดจาก อคติ 1) ทำให้บุคคลไม่เป็นตัวของตัวเองและขาดคุณธรรมในการดำเนินชีวิตซึ่งจะเป็นผลร้ายต่อการอยู่ร่วมกัน 2) ทำให้สังคมขาดความเป็นธรรม ส่งผลให้สังคมนั้นมีแต่ความเดือดร้อน สภาพครอบครัวแตกแยก 3) ทำให้ประเทศชาติเกิดปัญหาการประท้วงต่อต้านผู้ปกครองบ้านเมือง หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่แก้ไขปัญหาคติ ประกอบด้วย 4 หลักธรรม ดังนี้ 1) พรหมวิหาร 4, 2) หลักขันติธรรม, 3) อภัยทาน, และ 4) โยนิโสมนสิการ และกาลามสูตร

4. การเพิ่มพลังอำนาจ

ความหมายของการเพิ่มพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ในองค์กรกับบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงาน เพื่อนำศักยภาพมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างความเป็นเจ้าของ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการยอมรับและไว้วางใจ [26] รวมทั้ง ยังหมายถึงการใช้ความรู้และแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังและอำนาจที่มีอยู่ในตนเองแสดงออกอย่างเต็มความสามารถ และให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบผู้บริหารระดับสูงมีการปรับปรุงและแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เกิดการพัฒนาโดยผู้นำต้องใช้หลักทฤษฎีแรงจูงใจในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน [27]

การเพิ่มพลังอำนาจนั้นเน้นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบมีจิตวิญญาณที่มุ่งมั่นในการทำงาน พร้อมทั้งมอบหมายงานสำคัญโดยให้อำนาจในการตัดสินใจในงาน สร้างพลังในการทำงาน และแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน [28] เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ความรับผิดชอบ [29] ผู้นำให้การสนับสนุนช่วยเหลือ อำนาจความสะดวกอย่างต่อเนื่องช่วยขจัดอุปสรรคและปัญหาให้เบาบางลง [30] รวมทั้งส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมและใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงานและไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมทั้งกระตุ้นให้เผชิญกับความท้าทายและยอมรับผลที่เกิดขึ้น [31]

ผู้นำควรเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร โดยให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมตามความถนัด กำหนดมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ให้ความรู้และสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับทันที ให้ความไว้วางใจ และให้การยกย่อง ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ [32] อีกทั้งการให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในการทำงาน การให้บุคลากรร่วมวางแผน และประเมินผลการทำงานและให้มีการแข่งขันแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานและองค์กร การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เป็นการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน จัดสภาวะแวดล้อมการทำงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน และสร้างความมีน้ำใจในระหว่างผู้ร่วมงาน [33]

โดยสรุป การเพิ่มพลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการให้อำนาจหรือการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรกับบุคลากร รวมทั้งต้องใช้ความรู้และแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานให้แสดงออกอย่างเต็มความสามารถ และยังรวมถึงวิธีการต่างๆ ในการสร้างความสำนึกให้บุคลากรเกิดคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. การคิดเชิงบวก

การคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลอันเกิดจากการที่คนเรานั้นมีรูปแบบการรับรู้และการรู้คิด (Perception and Cognitive Style) ไปในทิศทางที่ดีมองและรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามสภาพความเป็นจริง เป็นเหตุเป็นผล ด้วยอารมณ์ที่ผ่อนคลาย จึงทำให้มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม ดึงงาม และสร้างสรรค์ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้คนเราเกิดการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของความฉลาดทางอารมณ์และความคิดสร้างสรรค์ด้วย ซึ่งความคิดในเชิงบวกนั้นทำให้ผู้คิดเกิดความรู้สึกไปในทิศทางบวกและจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดี ส่งผลให้ทั้งตนเองและสังคมรอบข้างมีความสุข [34]

การคิดเชิงบวก หมายถึง การใช้ความคิดในทางที่ดี พยายามมองผู้อื่นให้ดีที่สุด และมองตัวเองและความสามารถของตนเองในแง่บวก [35] อีกทั้งเป็นเจตคติทางอารมณ์และจิตใจที่เน้นไปที่ความดีและคาดหวัง

ผลลัพธ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง เกี่ยวกับการคาดหวังความสุข สุขภาพ และความสำเร็จแทนที่จะคาดหวังสิ่งที่เลวร้ายที่สุด เน้นการคิดในสิ่งดีๆ เข้ามาในชีวิตของตนเองมากยิ่งขึ้น [36] รวมถึงเป็นความรู้ความเข้าใจเชิงบวก คิดในแง่ดี ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่เบิกบานใจ และมีความสุข [37]

การคิดเชิงบวกนับว่ามีความสำคัญ ช่วยในการบริหารจัดการความเครียดและความรู้สึกกดดัน และยังมีความสำคัญในการส่งเสริมสุขภาพโดยรวมและความเป็นอยู่ที่ดี ช่วยต่อสู้กับความวิตกกังวลที่ตนเองต่ำ ปรับปรุงสุขภาพร่างกาย และช่วยให้ภาพรวมในชีวิตสดใสขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะการเผชิญปัญหาที่ดีขึ้น ทำให้สุขภาพจิตดีขึ้น ต้านทานโรคหวัดได้ดี ลดภาวะซึมเศร้าและความเสี่ยงของการเสียชีวิตจากโรคหลอดเลือดหัวใจ [38] นอกจากนี้ยังส่งผลดีต่อความผาสุกทั้งทางร่างกายและจิตใจ เกิดเจตคติเชิงบวกต่อชีวิตที่จะรับมือกับความเครียดได้ดีขึ้น มีภูมิคุ้มกันที่ดีขึ้น และมีความเสี่ยงต่อการเสียชีวิตก่อนวัยอันควรน้อยลง ยังช่วยส่งเสริมความสุขและความพึงพอใจโดยรวมในชีวิตอีกด้วย [39]

โดยสรุป การคิดเชิงบวก เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลอันเกิดจากการที่คนเรานั้น มีรูปแบบการรับรู้และการรู้คิดไปในทิศทางที่ตีความและรับรู้ตามสภาพความเป็นจริง เป็นเหตุเป็นผล ด้วยอารมณ์ที่ผ่องใส จึงทำให้มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม ดึงดูดและสร้างสรรค์ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้คนเราเกิดการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมองโลกในแง่ดี คือ การที่บุคคลสามารถมองเห็นถึงสาเหตุหรือคุณลักษณะของเหตุการณ์ในทางบวก และเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นมีความคงทนถาวร สามารถแปลความหมายของเหตุการณ์เชิงลบว่าเป็นเรื่องที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวตามแต่สถานการณ์เท่านั้น

บทสรุป ภาวะผู้นำสมดุ เป็นภาวะผู้นำที่ทันเหตุการณ์ในวิถีชีวิตของสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขัน มีคุณลักษณะ ประกอบไปด้วย ความรู้ สติปัญญา ความคิด การมีน้ำใจ ทักษะการสื่อสาร คุณธรรม ทักษะของการจัดลำดับความสำคัญ เทียงธรรมและมนุษยธรรม มนุษย์สัมพันธ์สร้างคน และความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ภาวะผู้นำสมดุมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและมีความสุข มีอำนาจในการตัดสินใจและกระตุ้นใจเพื่อให้งานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย ช่วยส่งเสริมหลักประชาธิปไตยในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและสร้างสรรค์ผลงาน ภาวะผู้นำสมดุ รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประชาธิปไตย มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ความเสมอภาคและความเป็นธรรม 2) ความยืดหยุ่นและความประนีประนอม 3) การวางตัวเป็นกลาง 4) การเพิ่มพลังอำนาจ และ 5) การคิดเชิงบวก

เอกสารอ้างอิง

- [1] สุทัต จันทะสินธุ์. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาโท. (ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- [2] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- [3] บารมี จรัสสิงห์. (2561). ภาวะความเป็นผู้นำ. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน: เครือข่าย ก.ย.พ. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2565 จาก <https://plan.dmh.go.th>
- [4] ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (2558). ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ - ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2565. จาก <http://leader1234.blogspot.com>
- [5] สมชาย เทพแสง. (2559, มกราคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำสมดุ : รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มศว. ปีที่ 3 (24): 131-140.

- [6] Nathalie, Drouin, Ralf, Müller, Shankar Sankaran, Anne - LiveVaagaasar (2021)Balancing leadership in projects: Role of the socio-cognitive space, *Project Leadership and Society*. 2(3): 223-229.
- [7] Dalton, Margaret. (2016). *Balanced Leadership for Powerful Learning: Tools For Achieving Success in Your School*. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal. 34(4): 20-31.
- [8] Nathalie Drouin, Ralf Muller, Shankar Sankaran. (2021). *Balanced Leadership*. London: Oxford University Press.
- [9] Munevver, Cetin, F. & Sehkar, F. Kinik. (2016). Effects of Leadership on Student Success through the Balanced Leadership Framework Universal. *Journal of Educational search*. 4(4): 675–682.
- [10] Goodwin, B., Cameron, G., & Hein, H. (2015). *Balanced leadership for Powerful learning: Tool for achieving success in your school*. Alexandria, VA: ASCD.
- [11] Short, T. (2012). "The importance of balance in leadership development: Lessons from a study of railways in Australia". *Human Resource Management International Digest*. 20(4): 36-39.
- [12] Pasi, Sahlberg & Trevor. Cobb old (2021): *Leadership for equity and adequacy in education*. *School Leadership & Management*. 2(3): 117- 120.
- [13] Haake, U. (2021). *To Achieve Gender Equality in Organizations: A Swedish Case on an Important Aspect of Educational Leadership*. *Internationalization of Educational Administration*.
- [14] Satz, Debra. (2007). *Equality, Adequacy, and Education for Citizenship*. *Ethics*. 11(7): 623–648.
- [15] Brighouse, Harry & Adam Swift. (2009). *Educational Equality Versus Educational Adequacy: A Critique of Anderson and Satz*. *Journal of Applied Philosophy* 26(2): 117-128.
- [16] Wilkinson, Richard, and Kate Pickett. (2009). *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always do Better*. London: Allen Lane.
- [17] Allix N, Gronn P. (2005). *Leadership as a manifestation of knowledge*. *Educational Management Administration and Leadership*. 33(2): 181-196.
- [18] นิธิพัฒน์ เมฆขจร. (2564, กรกฎาคม-ธันวาคม). ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience): วิถีใหม่ของการเสริมสร้างพลังใจเพื่อการเผชิญวิกฤตชีวิตในยุคปัจจุบัน. 11: 1-9.
- [19] Mumford, M. D. (2003). *Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research*. *Creativity Research Journal*, 15: 107-120
- [20] Moyer, D.N. & Sandoz, E.K. (2014). *The role of psychological flexibility in The relationship between parent and adolescent distress*. *Journal of Child and Family Studies*. 24(5): 1406–1418.
- [21] Cheng, C. (2001). *Assessing Coping Flexibility in Real-life and Laboratory settings: A Multimethod Approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 80(5): 814-833.
- [22] Bond, F.W.; Flaxman, P.E.& Bunce,D. (2008). *The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention*". *Journal of Applied Psychology*. 93(3): 645 - 654.
- [23] Bonanno, G. A., Papa, A., Lalande, K., Westphal, M., & Coifman, K. (2004). *The importance of being flexible: The ability to enhance and suppress emotional expression predicts long-term adjustment*. *Psychological Science*, 157, 482-487.

- [24] จักรกฤษณ์ ภูริปญโญ ญาณวัฒน์ จิตวาทะโน วิรุพหส์ตคุณ กิตติญาณวิสิฐ สมบัติ ธนปญโญและ
อุตร อุตุตโม. (2564, ธันวาคม). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ปราศจากอคติ 4. 7(6): 1797-1804.
- [25] วิมุตาพร บริบูรณ์ลาภผลิน และสุวิญ รักษัตย์. (2562, ธันวาคม). การแก้ไขปัญหาคอติใน สังคมไทยด้วยพุทธ
บูรณาการ. 6(2): 210 - 221.
- [26] *Daft, R.L. (1999). Leadership: Theory and practice. Forth Worth, TX: Dryen Press*
- [27] *Parker, Patricia. (2003). Control, Resistance, and Empowerment in Raced, Gendered, and Classed
Work Contexts: The Case of African American Women". Annals of the International
Communication Association. 27(1) :257-291.*
- [28] Christens, Brian. (2019). Community Power and Empowerment. London: Oxford University
Press. *Parker, Patricia (2003). Control, Resistance, and Empowerment in Raced, Gendered,
and Classed Work Contexts: The Case of African American Women". Annals of the International
Communication Association. 27(1): 257-291.*
- [29] Rappaport, Julian. (2002). A social policy of empowerment over prevention, In American. Journal
of Community Psychology, 9(1): 11–25.
- [30] Adams, Robert. (2008). Empowerment, participation and social work. New York: Palgrave
Macmillan,
- [31] Bicudo de Castro, Vincent & Sridharan, V. (2022). Advancing empowerment research in
management control. *Pacific Accounting Review. 34(1): 23-48*
- [32] Stewart, Aileen Mitchell. (1994). Empowering People (Institute of Management). Pitman. London:
Financial Times Management.
- [33] Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community
Levels of Analysis. "Handbook of Community Psychology, 3(2): 43-63
- [34] พิทักษ์ พรรณโณภาพ. (2561, กันยายน-ธันวาคม). การคิดเชิงบวก ตัวแปรในการพัฒนาชีวิต. 11(3):
1958 -1978.
- [35] Bekhet, A. K., & Zauszniewski, J. A. (2013). Measuring use of positive thinking skills: Psychometric
testing of a new scale. *Western Journal of Nursing Research, 35(8), 1074–1093.*
- [36] Naseem, Z., & Khalid, R. (2010). Positive Thinking in Coping with Stress and Health outcomes.
Journal of Research and Reflection in Education, 4(1), 42-61
- [37] Tsutsui, K., & Fujiwara, M. (2015). The relationship between positive thinking and individual
characteristics: Development of the Soccer Positive Thinking Scale. *Football Science, 12,*
74-83.
- [38] Kendra, Cherry. (2022). What Is Positive Thinking? Retrieved from [Https://www.verywellmind.com](https://www.verywellmind.com)
- Naseem, Z., & Khalid, R. (2010). Positive thinking in coping with stress and health outcomes:
Literature review. *Journal of Research & Reflections in Education, 4(1), 330-345.*
- [39] Caprara, G. V., & Steca, P. (2005). Affective and social self-regulatory efficacy beliefs as
determinants of positive thinking and happiness. *European Psychologist, 10(4), 275-286.*