

วารสารบริหารการศึกษา มศว  
ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

ภาวะผู้นำสมดุล : รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21

Balanced Leadership : Leadership Model in 21th Century

ดร.สมชาย เทพแสง Somchai Thepsaeng,

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

\*\*\*\*\*

บทคัดย่อ

คริสต์ศตวรรษที่ 21 โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในสังคมไทย ทำให้วิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนแปลง ทำให้ประชาชนมีการแข่งขันสูง สังคมไทยมีการแข่งขันทรัพยากรกัน จึงมีผลกระทบต่อระบบการศึกษา ดังนั้นผู้นำการศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำสมดุลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การแก้ปัญหา ความเสมอภาค มนุษยสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ การประนีประนอมและการจัดสภาพแวดล้อมเชิงบวก

คำสำคัญ ภาวะผู้นำสมดุล คริสต์ศตวรรษที่ 21

Abstract

The world is changing rapidly in the 21st century. Technologies play a role in the Thai societies which make lifestyle of Thai people change. People face in highly competitive environment included resources. These situations effect on the education system. So, the education leaders should have balanced leadership in

order to drive the organization to success. Leadership of school administrators should have important attributes and behaviors as follows; problem-solving, equivalence, human relationships, vision, creative thinking and imagination, compromise, and positive environmental management.

Keywords : Balanced Leadership , 21th Century

บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในสังคมไทย ทำให้วิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนแปลง การประกอบอาชีพมีการแข่งขันสูง สังคมไทยมีการแข่งขันทรัพยากรกัน ตลอดจน สื่อมวลชน โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ข่าวสารได้แทรกซึม มาในกิจกรรมประจำวันของคนไทยอย่างแยกไม่ออก มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงระบบโทรศัพท์ โทรสาร ติดต่อกันทั่วโลก เป็นยุคโลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารรวดเร็วเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายจนคนในสังคมปรับตัวไม่ทันกับคลื่นการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จากการแข่งขันของคนใน

## วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 132 ~

สังคมดังกล่าว จึงทำให้สังคมไทยมีการแข่งขัน มีความ  
แตกแยกทางความคิด [1] ดังนั้นสถาบันต่างๆจึงจำเป็นต้อง  
ปลูกฝังคุณลักษณะของคนไทยให้สามารถต้านทานวิกฤติ  
ทางสังคม เพื่อไม่ให้เกิดความรุนแรง ทั้งสถาบันทาง  
ครอบครัว สถาบันทางศาสนา ตลอดจน สถาบันทาง  
การศึกษา โดยเฉพาะสถาบันทางการศึกษา ได้แก่  
โรงเรียน ควรมีบทบาทในการปลูกฝังคุณลักษณะสำคัญ  
ของนักเรียน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการ  
ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหาร  
สถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ สอดคล้องกับ โลก  
ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและให้ทันในคริสต์ศตวรรษ  
ที่ 21 ดังนั้นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน และ  
สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ คือ ภาวะผู้นำสมดุล (Balanced  
Leadership) เพราะเป็นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการ  
ประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม ใช้อิทธิพลเพื่อให้  
บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้การดำเนินงาน  
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย [2]

### แนวคิดของภาวะผู้นำสมดุล

ภาวะผู้นำสมดุลเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่  
ทันสมัย ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะในวิถีชีวิตของคนที่ต้อง  
แข่งขัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร ดังนั้น  
ผู้นำจึงต้องวางตนให้ถูกต้อง และเหมาะสมเพื่อให้  
บุคลากรเชื่อมั่นไว้วางใจ โดยเน้นความเสมอภาคและความ  
เป็นธรรมแก่บุคลากร ยึดหลักของความเป็นกลาง ไม่มี  
อคติ รวมทั้งจะเน้นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เน้นการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น [3] เป็น  
ผู้นำที่ดี ใฝ่หัวใจและสติปัญญาในการสร้างสรรค์ผลงาน

ใหม่ๆในการบริหาร หลุดพ้นจากกระบวนการที่ตันเก่าหรือ  
ประเพณีแบบดั้งเดิม เน้นความเสมอภาค และการจัด  
สิ่งแวดล้อมเชิงบวก ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนของนักเรียน [4] สร้างมนุษยสัมพันธ์กับ  
บุคลากร ช่วยทำให้สามารถปรับปรุง โรงเรียนให้เกิด  
ความก้าวหน้า ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่  
คริสต์ศตวรรษที่ 21 [5]

โดยสรุปภาวะผู้นำสมดุลมีคุณลักษณะและ  
พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การแก้ปัญหา ความเสมอภาค  
มนุษยสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ  
การประนีประนอมและการจัดสภาพแวดล้อมเชิงบวก โดย  
มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

### การแก้ปัญหา (Solving Problem)

ภาวะผู้นำสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ  
อีกประการหนึ่งคือ การแก้ปัญหา เพราะในการทำงานใดๆ  
ก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การเผชิญกับปัญหา  
ที่ต้องแก้ไข จุดอ่อนของการแก้ปัญหา คือ การมองปัญหา  
ไม่รอบคอบ ค้นหาปัญหาไม่พบ และแก้ปัญหาคือ  
ความรู้สึกละเลยของตนเองโดยไม่อาศัยข้อมูลอย่างครบถ้วน  
ดังนั้นการแก้ปัญหาก็จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่  
ชัดเจน เป็นระบบ ทำด้วยความรอบคอบและต้องอาศัย  
ข้อมูลอย่างครบถ้วน [6] การแก้ปัญหานับว่ามีความสำคัญ  
ต่อการบริหารงานเพราะช่วยทำให้ปัญหาด้านการ  
บริหารงาน และการปฏิบัติงานลดน้อยลง โดยที่การ  
แก้ปัญหาคือกระบวนการของผู้บริหารร่วมกับบุคลากร  
พิจารณาปัญหาอย่างรอบคอบ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา

อุปสรรคต่างๆ [7] มีการวิเคราะห์สาเหตุ และใช้กระบวนการในการดำเนินการและค้นหาหนทางแก้ไขสู่ความสำเร็จ ตลอดจนเทคนิคต่างๆในการแก้ปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ [8]

การที่ปัญหาจะสามารถแก้ไขได้จนบรรลุผลนั้นผู้นำต้องมีเทคนิคในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา โดยพยายามคิดนอกกรอบ ให้ความสำคัญกับทุกความคิด หรือทุกๆ วิธีเท่าๆกัน หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินความคิดใหม่ๆ แต่ควรใช้ความคิดนั้น เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีแก้ไขที่สืบเนื่องต่อมาจากความคิดนั้น พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ไขทุกวิธีให้ชัดเจน เพราะจะช่วยทำให้เราเกิดความคิดใหม่ๆขึ้นมาได้ อีกทั้งใช้วิธีคิดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ทั้งแผนภูมิความคิด (Mind Mapping) การระดมสมอง (Brainstorming) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น [9]

### ความเสมอภาค (Equity)

ภาวะผู้นำสมควรเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการเน้นความเสมอภาคของบุคลากร เพราะความเสมอภาคจะรวมถึงสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากร การสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการทำงานอย่างมีความสุข ความเสมอภาคเป็นหลักสำคัญในการเชื่อมประสานสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ โดยที่ความเสมอภาค (Equality) หมายถึง ความเท่าเทียมของมนุษย์ทุกคนในการได้รับสิทธิพื้นฐานตามหลัก

สิทธิมนุษยชน โดยผ่านการปฏิบัติต่อกันระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ รวมถึงการเข้าถึงปัจจัยที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย การนับถือศาสนา การศึกษาและการรับรู้ข่าวสาร การเข้าถึงบริการและสวัสดิการ การมีส่วนร่วมทางการเมือง และการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ความเสมอภาคจึงเป็นแนวทางของการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนพื้นฐานที่กำหนดสิ่งพึงกระทำระหว่างบุคคลในด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน [10] ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องยึดเป็นแนวปฏิบัติในการบริหาร โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมและสร้างความเท่าเทียมต่อบุคลากรทุกคน โดยที่ความเสมอภาค มีทั้งความเสมอภาคในโอกาส หมายถึง ความเท่าเทียมกันของโอกาสในการได้รับบริการ และไม่ถูกกีดกันออกจากกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เช่น โอกาสได้รับการศึกษา การเข้าถึงบริการสาธารณสุข การใช้ห้องประชุม การใช้รถยนต์ทางราชการ เป็นต้น ความเสมอภาคทางสังคม หมายถึง ความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคนในสังคม การไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคล หรือกล่าวได้ว่า ถิ่นกำเนิด ชชาติพันธุ์ ภาษา ผิวสี เพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง การถูกตัดสินว่ากระทำผิด ไม่เป็นเหตุให้เกิดการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกัน [9] นอกจากนี้ความเสมอภาคไม่ได้ทำให้บุคลากรทุกคนต้องเหมือนกันหมด เพราะแต่ละคนย่อมแตกต่างกันเป็นธรรมชาติ ทั้งโดยชาติพันธุ์ รูปร่าง ผิวพรรณ บุคลิก ความเชื่อ ศาสนา วัฒนธรรม และอื่นๆ แต่ความแตกต่างนั้นไม่ได้เป็นเหตุผลทำให้บุคลากรต้องไม่เสมอภาคกัน ดังนั้นเมื่อกล่าวว่า คน

## วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 134 ~

เสมอภาคกัน จึงไม่ได้หมายความว่า คนเหมือนกันทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็ นชาติตระกูล หน้าที่ ความสามารถ สติปัญญา แต่การที่บอกว่าเสมอภาคกันมีความหมายว่า มนุษย์เท่าเทียมกันทั้งในความเป็นมนุษย์ และตามกฎหมายของรัฐ ดังที่มีวลีสำคัญที่สะท้อนความเสมอภาคคือ “Equality Before the Law” ซึ่งหมายความว่า บุคคลทุกผู้ทุกนามย่อมมีสิทธิได้รับความคุ้มครองตามกระบวนการของกฎหมายอย่างเป็นธรรมหรือความเสมอภาคกันในทางการเมืองคือ พลเมืองที่มีคุณสมบัติตามที่กฎหมาย กำหนดย่อมสามารถใช้สิทธิเลือกตั้งได้อย่างเท่าเทียมกัน ในบางกรณี ที่ความเสมอภาคขัดแย้งเข้ากับหลักความเป็นธรรม (Justice) จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อผู้คนที่แตกต่างกันด้วยมาตรการ เฉพาะเพื่อช่วยให้ความแตกต่างกัน โดยธรรมชาติได้รับการแก้ไขให้เกิดความเสมอภาคมากขึ้น เช่น มาตรการช่วยเหลือคนด้อยโอกาส คนทุพพลภาพ เพื่อบรรลุความเสมอภาค [11]

### มนุษยสัมพันธ์ (Relationship)

ภาวะผู้นำสมควรควรมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายใน และนอกองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใกล้ชิดกับ บุคลากรทุกคน ตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา [12] ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา เป็นมิตรต่อบุคคลอื่น โดยประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละ ประโยชน์สุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ วิธีปฏิบัติแก่บุคลากร [13] ให้ความเห็นอกเห็นใจ เมตตา กรุณา ร่วมทุกข์ร่วมสุข ให้ความเป็นกันเอง มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ อย่าปฏิเสธ โดยไม่ชี้แจงเหตุผล สร้างความผูกพันด้วยการสำรวจตัวเอง เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร สร้างความรัก ความเข้าใจ เชื่อถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ให้อภัยบุคลากรที่ ทำผิดพลาด ยอมรับนับถือ ให้เกียรติกับบุคคลอื่น แสดงความรักให้เห็นอย่างจริงใจ ให้ทุกคนได้รับรู้ถึงความ สุข [14]

### วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ เพราะ วิสัยทัศน์จำเป็นอย่างยิ่ง ในการมองภาพอนาคต สามารถถ่ายโอนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นจริงได้ รวมทั้งสามารถกำหนดวิสัยทัศน์จุดประสงค์ และพันธกิจ ร่วมกันกับบุคลากรได้ [14] สามารถกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนำพันธกิจ ไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ [15] ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้อง มีประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี อีกทั้งยังต้องรู้จัก สะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มีความสามารถในการวางแผนระยะยาวได้ (Long -Term Planning) วางแผนงานได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ ปรับปรุงโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า และอยู่รอดปลอดภัยสามารถด้านทานต่อวิกฤตการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง อีกทั้งวิสัยทัศน์ ยังช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์การ โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า

แต่ทุกคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย ปลายทาง  
ยังกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน มุ่งมั่น  
ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิต  
การทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วย  
ความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ [15]  
โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับ  
บุคลากร โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ดีต้องแปลกใหม่  
ทันสมัย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สามารถ  
เชื่อมโยง จากปัจจุบันสู่อนาคต มีความเป็นไปได้ นำไปใช้  
ได้จริง ถูกต้อง ชัดเจน สั้นๆ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการ  
ปฏิบัติ เป็นภาพวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร  
แปลกใหม่ ทันสมัย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มใน  
อนาคต เป็นศูนย์รวมของบุคลากร และสร้างศรัทธาแก่ทุก  
คน กระตุ้นให้เกิดความ ทำท่ายและความมุ่งมั่นทั้งผู้นำ  
และสมาชิกทุกคนในองค์กร [16]

#### ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ(Imagine)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสมดุค จะมี  
ความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ เพราะเป็นสิ่งที่มีความค่า  
ช่วยสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ สร้างนวัตกรรม แนวคิด  
ใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรมี  
ความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการ  
ทำงานให้ดียิ่งขึ้น และร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความ  
กล้าคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้  
อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล  
สามารถนำไปแก้ปัญหา และพัฒนาไปในทางที่ดีได้ใน  
อนาคต [17] นำไปประยุกต์ทฤษฎี หรือหลักการได้อย่าง  
รอบคอบและมีความถูกต้อง จนนำไปสู่การคิดค้นและ

สร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่  
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดำเนินชีวิตและหาหนทางใหม่ๆ  
ก่อให้เกิดความสนุก พัฒนาสมองของคนให้มีความฉลาด  
เฉลียวคม สร้างความเชื่อมั่น ความน่านับถือและความพอใจ  
ในตัวเองขึ้นมา และเกิดความภูมิใจในตนเอง นอกจากนี้  
ความคิดสร้างสรรค์ยังช่วยยกระดับความสามารถ ความ  
อดทนและความคิดริเริ่มของผู้นำให้เพิ่มมากขึ้นและยังเป็  
การพัฒนาความสนใจในงาน พัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็น  
ประโยชน์และพัฒนาชีวิตให้ทันสมัยมากขึ้น [18] ผู้นำจึง  
ควรส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ ซึ่งอาจทำได้  
ทั้งทางตรงโดยการสอนและฝึกอบรม และทางอ้อม  
สามารถทำได้ด้วยการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่  
ส่งเสริมความเป็นอิสระในการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมให้  
ใช้จินตนาการตนเอง ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้อย่าง  
ต่อเนื่อง ยอมรับความสามารถและคุณค่าของคนอย่างไม่มี  
เงื่อนไข แสดงให้เห็นว่าความคิดของทุกคนมีคุณค่า และ  
นำไปใช้ประโยชน์ได้ ควรสนับสนุนผู้คิดค้นผลงานแปลก  
ใหม่ได้มีโอกาสนำเสนอเอาใจใส่ความคิดแปลกๆของคน  
ด้วยใจเป็นกลาง ระลึกเสมอว่าการพัฒนาความคิด  
สร้างสรรค์ต้องค่อยเป็นค่อยไปและใช้เวลา[19]

เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จินตนามีเทคนิค  
ที่ใช้กันอยู่หลายวิธีการด้วยกันอัน ได้แก่ การระดมสมอง  
(Brainstorming) การปลุกฝังความกล้าที่จะทำสิ่งสร้างสรรค์  
เป็นเทคนิคที่ใช้การตั้งคำถามง่ายๆเพื่อให้คิดโดยจัดให้อยู่  
ในสภาพแวดล้อมที่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เมื่อฝึกฝนมาก  
เข้าก็จะช่วยในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น  
และการสร้างความคิดใหม่ เป็นอีกเทคนิคหนึ่ง การมอง

## วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 136 ~

บุคลากรเชิงบวก และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดใหม่ๆ การสร้างแผนทีมโน้ตบุ๊ก การวาดภาพ ฟังเพลงหรือดนตรี หรือการให้รางวัลตนเองเมื่อเกิดความคิดใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ [20]

### การประนีประนอม (Compromise)

การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสมดุลสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีความขัดแย้งกัน เพราะช่วยทำให้บรรยากาศที่ตึงเครียดผ่อนคลาย บุคลากรเกิดความสุขที่อยู่ในโรงเรียน [21] การประนีประนอมช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน บุคลากรยอมรับศรัทธาและไว้วางใจ มีผลทำให้การทำงานทุ่มเท เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ [22] ผู้บริหารสถานศึกษาควรประนีประนอมในเรื่องของเวลา มีการปรับเวลาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานจากแนวตั้งสู่แนวราบให้สอดคล้องกับการทำงาน มีการนำระบบนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้แทนงานเอกสาร และใช้ในการสื่อสาร มีการปรับวิธีการดำเนินงานของบุคลากร โดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก ไม่เน้นวิธีการหรือกระบวนการ ปรับวิธีการให้ขวัญกำลังใจ ระบบแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของบุคลากร รวมทั้งปรับวิธีการประเมินผลบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อให้การประเมินผลบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ ตลอดจนที่ขงตรงและเที่ยงธรรม [23] นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับความแตกต่างของบุคลากร

มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่รักษากฎระเบียบ มุ่งมั่นพยายามในการทำงาน แต่บางครั้งใช้ความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย มีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการบริหารงาน แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ประสานงานความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม โดยสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริหารงานในทางที่เหมาะสม อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากร [24] หลีกเลี่ยงปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่เพิกเฉยต่อคำเตือนเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงาน วิเคราะห์ระบบการทำงานให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ กำกับการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด และควบคุมปัญหาไม่ให้ลุกลาม [24]

### การจัดสิ่งแวดล้อมเชิงบวก (Environment)

ภาวะผู้นำสมดุลจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมเชิงบวกทั้งด้านกายภาพและชีวภาพที่อยู่รอบๆ ตัวบุคลากร [25] โดยจัดให้สภาพแวดล้อมในโรงเรียนสวยงาม ร่มรื่น เป็นระเบียบและมีบรรยากาศดี ปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างพัฒนาการ และเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของสภาพแวดล้อม มีมุมเสริมความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ มีการตกแต่งห้องเรียนอาคารเรียนตามเวลาและโอกาส รวมถึงการให้ความสะดวกในการสัญจร และใช้ประโยชน์ของสิ่งแวดล้อมอย่างคุ้มค่า อีกทั้งการจัดสิ่งแวดล้อมด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนวิชาการต่างๆ ที่จะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา สดชื่น แจ่มใส มี

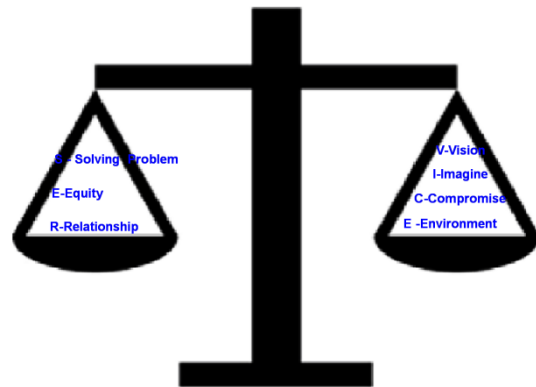
## วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 137 ~

ความรู้สึกรักโรงเรียน รักครู รักเพื่อน [26] อีกทั้ง  
สิ่งแวดล้อมด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินการ  
ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงาน  
สำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ความ  
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันของบุคลากรใน  
โรงเรียน ชี้มเข้มแจ่มใส และเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลม  
เกลียวกัน [27] นอกจากนี้การจัดสิ่งแวดล้อมด้านการบริหาร  
จัดการจะประสบผลสำเร็จ จึงต้องอาศัยผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ต้องเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีทักษะการ  
จัดการ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่เสมอ มี  
ความกระตือรือร้น มีสุขภาพและบุคลิกดี มีน้ำเสียง  
นุ่มนวล อ่อนหวาน มีอารมณ์ขัน ให้ความรัก ความอบอุ่น  
ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจ และไว้วางใจ [28]

ภาวะผู้นำสมดุล (Balanced Leadership) จึงเป็น  
รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ที่สามารถนำพา  
สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะและ  
พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การแก้ปัญหา (Solving  
Problem) การให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร (Equity) การมี  
มนุษยสัมพันธ์ (Relationship) วิสัยทัศน์ (Vision) ความคิด  
สร้างสรรค์จินตนาการ (Imagine) การประนีประนอม  
(Compromise) และการจัดสิ่งแวดล้อมเชิงบวก  
(Environment) สามารถสร้างเป็นรูปแบบดังภาพประกอบ  
ด้านล่าง



ภาพประกอบ SERVICE MODEL :ภาวะผู้นำสมดุล

(Balanced Leadership)

### หนังสืออ้างอิง

[1] Yukl, G.A. (2010). **Leadership in Organizations**

New Jersey: Prentice Hall.

[2] Lord, R. & Hall, R. (2005). Identity, Deep

Structure and the Development of

Leadership Skill. **Leadership Quarterly**, 16 (2):

591-615.

[3] Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A.

(2005). **School Leadership that Works:**

**from Research to Results.** Alexandria, VA:

Association for Supervision and Curriculum

Development. (ASCD).

วารสารบริหารการศึกษา มศว  
ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 138 ~

- [4] Waters, T., & Cameron, G. (2007). **The Balanced Leadership Framework : Connecting Vision with Action.** Denver CO; Mid-Continent Research for Education and Learning. (McREL).
- [5] Goowin, Goodwin & Cameron, Greg . (2015). **Balanced Leadership for Powerful Learning: Tools for Achieving Success in Your School .** New York: McREL International.
- [6] Bransford, J. D., & Stein, B. S. (1993). **The Ideal Problem Solver: A Guide for Improving Thinking, Learning, and Creativity** (2nd ed.) New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [7] Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). **Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity.** New York: Free.
- [8] Mayer, R. E. (1992). **Thinking, Problem Solving, Cognition.** Second edition. New York: Freeman and Company.
- [9] วิสุทธิ์ โทธิแท้่น. (2551). **แนวคิดพื้นฐานของประชาธิปไตย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- [10] ศรันยู หมั่นหมาย. (2559). (ออนไลน์). **ความเสมอภาค.** สืบค้นเมื่อ 29 เมษายน 2559, จาก [ppd.kpi.ac.th/index.php?name=content&main\\_id=12](http://ppd.kpi.ac.th/index.php?name=content&main_id=12).
- [11] วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2559). **ความเสมอภาคทางสังคม** สืบค้นเมื่อ 29 เมษายน 2559, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ความเสมอภาคทางสังคม>.
- [12] DuBrin, A. J. (2007). **Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills.** (9 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- [13] Krems, J. F. (1995). **Cognitive Flexibility and Complex Problem Solving.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.



วารสารบริหารการศึกษา มศว  
ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 139 ~

- [14] Bruce, Kyle. (2006). "Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations Historiography." **Management & Organizational History**. 1 (2): 177–199.
- [15] Griffin, Ronald J. Ebert, Ricky W. (2010). **Business Essentials** (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- [16] Halpern, Diane F. (2002). **Thought & Knowledge**. Lawrence Erlbaum Associates.
- [17] Ingrid, Bens. (2006). **Facilitating to Lead**. New York : Jossey-Bass.
- [18] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership** (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [19] Sternberg, R. J., & Frensch, P. A. (1991). **Complex Problem Solving: Principles and Mechanisms**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [20] Amabile, T .M. (1996). **Creativity in Context**. Boulder, CO: Westview.
- [21] Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. **The Leadership Quarterly**, 13(2): 705 – 750.
- [22] Gardner, H. (1993). **Creating Minds**. New York: Basic Books.
- [23] Bennis, Warren. (2003). **On Becoming a Leader**. Massachusetts : Perseus.
- [24] Geoffrey M, Bellman,. (2001). **Getting Things Done When You Are Not in Charge**.( 2th ed). San Francisco: Berrett-Koehler.
- [25] Robinson, K.; Azzam, A. M. (2009, Spring). Why Creativity Now?. **Educational Leadership**. 67 (1): 22–26.
- [26] Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2005). **Classics of Organizational Theory**. (6th ed.). Belmont :Thomson Wadsworth.
- [27] Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). **The Heart of Change: Real Life Stories of How**

วารสารบริหารการศึกษา มศว  
ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

~ 140 ~

**People Change Their Organizations.** Boston:

Harvard Business School Publishing.

[28] Froman, L. (2010). Positive Psychology in the

Workplace. **Journal of Adult Development**, 17

(2): 59-69.