

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าอัลกุรอาน อัลหะดีษ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีขอบข่ายการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
2. การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
4. การบริหารการศึกษาในอิสลาม
5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ
7. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายทั้งที่มีความหมายสอดคล้องกันและแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ ซึ่งควรนำมาพิจารณาศึกษาทำความเข้าใจ ดังนี้

อิบญาคอลดุน (อ้างถึงใน Yusof Ismail, 2004 : 271) ผู้นำ คือ หัวหน้าเผ่า ที่ได้รับความยินยอมจากผู้ตามให้เป็นหัวหน้าและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามยอมรับในอำนาจของผู้นำ และจะปฏิบัติตามผู้นำ

อะหมัด อิบรอฮีม อบูซิน (Ahmad Ibrahim Abusin, 2553 : 208) ผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการจัดระบบและสั่งการในการใช้แรงงานอันประกอบด้วยบุคคลสองคนหรือมากกว่า เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

อัลมาวีร์ดี (มัสตัน มาหะมะ, 2008 : ระบบออนไลน์) ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งที่สืบทอดจากท่านศาสนทูตเพื่อพิทักษ์ศาสนาและปกครองโลก

อัลบัยคอรีย์ (มัดลัน มาหะมะ, 2008 : ระบบออนไลน์) ผู้นำ หรือคอดีฟะฮฺ หมายถึง ผู้สืบทอดหน้าที่แทนท่านนบีเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของอิสลาม ประชาชาติมุสลิม ทุกคนต้องยอมรับคำสั่งและอำนาจของคอดีฟะฮฺ

สนาน ลิมบีเศวตกุล (2548 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับความยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อาคม วัชโรสง (2547 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม ตลอดทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

ศักดิ์ไท สุรกิจบวร (2549 : 30) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ว่าเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน ผู้สร้างพลังร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลัง การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 161) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายมารวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์ (2535 : 201) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ว่า หมายถึงผู้ที่สามารถใช้ศิลปะในตัวบุคคลที่จะชักจูงให้คนทำงานอย่างไรอย่างหนึ่งด้วยความพอใจในตนเองเดียวกัน

ประเวศ ะสี (2542 : 43) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

วิภาดา กุปตานนท์ (2551 : 257) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่สืบทอดหน้าที่แทนท่านนบีมุฮัมมัดซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากผู้คนให้เป็นผู้นำ และมีอิทธิพลต่อผู้

ตาม สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือชักจูงให้ผู้อื่นทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปตามกฎเกณฑ์อิสลาม

จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน ความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้มีการศึกษากันมากมาย และหลากหลายทั้งในทางธุรกิจและทางการศึกษา ซึ่งพอจะจัดกลุ่มได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) ซึ่งจะกล่าวโดยสรุปแต่ละทฤษฎีดังต่อไปนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 327 - 328)

1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)

แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้ อาจจะมาจกพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่งอริสโตเติล เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิดถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership และเชื่อกันมาจนถึง ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกออกเป็นผู้มีลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาผู้นำนั้นเกี่ยวข้องหรือพยายามอธิบายพฤติกรรมของผู้นำนั้น ในปี ค.ศ. 1948-1970 สตีออกคิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3)สติปัญญาความรู้ความสามารถ 4) บุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6) คุณลักษณะทางสังคม (सनान लीम्पीเสวตกุล, 2548 : 40)

การศึกษาผู้นำในลักษณะนี้ได้พยายามที่จะพิจารณาองค์ประกอบด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ และร่างกาย ซึ่งจะแยกประเภทของผู้นำดังกล่าว แต่ยังไม่สามารถสรุปได้แน่นอน หรือเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้

ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไป ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำตามลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ พบว่าบุคคลสำคัญๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก เช่น นโปเลียน

ซีซา เซอร์ซิด จากการศึกษาพบว่าผู้นำเหล่านี้มีคุณลักษณะพิเศษ เช่น บุคลิกภาพ โครงสร้างของร่างกาย ผลงานหรือความสำเร็จ เป็นต้น จากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำถึงแม้จะมีการศึกษานับร้อยเพื่อนำมาอธิบายคุณลักษณะผู้นำก็ไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างชัดเจนว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะอย่างไร และไม่สามารถแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากคุณลักษณะผู้ตาม จากความไม่แน่นอนของการศึกษาตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ นักวิชาการจึงเริ่มสนใจที่จะศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแนวทางอื่น จึงเกิดทฤษฎีผู้นำต่อมา คือทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปี ค.ศ. 1940-1950 ซึ่งนักวิชาการได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก การศึกษาตามแนวพฤติกรรมผู้นำจะศึกษาว่า ผู้นำทำอะไร แสดงพฤติกรรมอย่างไร โดยเน้นว่าพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมีผลกระทบต่อการทำงาน และยังเชื่อว่าตราบดีที่พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงได้ การเป็นผู้นำก็สามารถสร้างขึ้นและพัฒนาได้

แนวคิดที่เป็นฐานสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในยุคต่อมาจนถึงปัจจุบัน คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ และมิชิแกน ซึ่งจะกล่าวโดยสรุป ดังนี้ (วิภาดา กุปตานนท์, 2551 : 262-263)

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ

2.1.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎเกณฑ์ ทั้งยังกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานด้วย ผู้นำมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์และสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้นำที่มีความสามารถ และมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

2.1.2 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เอาใจใส่ห่วงใยต่อกัน ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน และการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ พบว่าสมาชิกของกลุ่มส่วนใหญ่ต้องการผู้นำในแนวทางของพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นหลัก แสดงว่าผู้นำ

ที่คำนึงถึงคนอื่นเป็นหลักแล้วคนงานจะมีการเปลี่ยนงานน้อยมาก อัตราการออกจากงานต่ำ และคนงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางกลับกันถ้าผู้นำเน้นโครงสร้าง คนงานจะมีความคับข้องใจ มีการร้องทุกข์ อัตราการออกจากงานสูง และคนงานไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนเกิดขึ้นในช่วงเดียวกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จุดมุ่งหมายการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และการวัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่าพฤติกรรมผู้นำ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้มองคนงานว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมจะมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ เป็นมิตร สนใจ และเข้าถึงปัญหา ช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำปรึกษา แนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็ตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน เนื่องจากพฤติกรรมที่มุ่งคนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ กระตือรือร้น และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ไม่สามารถให้คำตอบถึงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ นักวิชาการจึงหันมาสนใจตัวแปรทางสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ จึงเกิดทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือแบบของผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ โดยมีฐานคติที่ว่าความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และผู้ตาม สถานการณ์เป็นตัวประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากที่สุดและมักจะเป็นตัวแปรอิสระ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ที่ดี ควรจะเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แปรเปลี่ยนได้ จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 335 - 344)

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler) ฟีลเดอร์ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของผู้นำ และสถานการณ์บนพื้นฐานความจริงที่ว่า 1) แบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิภาพของกลุ่มและสถานการณ์ที่เหมาะสม มีผลต่อหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

ฟีลเดอร์ (Fiedler) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ตามสมมติฐานที่ว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นสถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นตามทฤษฎี ถ้าหากสถานการณ์ที่ดีเหมาะสมแล้วผู้นำจะสามารถควบคุมและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฟีลเดอร์ (Fiedler) ได้จำแนกปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางกรณีบุคลิกภาพของผู้นำอาจมีผลต่อความสัมพันธ์ได้ ถ้าหากในสถานการณ์ที่ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ ผู้นำย่อมมีอิทธิพลมาก ในการที่ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3.1.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากมีโครงสร้างที่แน่นอนชัดเจนย่อมทำให้ผู้นำทำงานได้ง่ายขึ้นมากเท่านั้น

3.1.3 อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำที่จะส่งผลในการบังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีอำนาจมากสามารถให้คุณให้โทษได้ ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้น อำนาจในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้นำทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น

3.2 ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำทุกคน จะต่างก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะผู้นำของแต่ละคนจะมีมากน้อยต่างกัน บางคนยึดมั่นในแบบพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มิติทั้ง 3 ของเรดดิน (Reddin) ได้แก่ 1) มิติมุ่งงาน (Task

Oriented : TO) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติตามทำงานอย่างได้ผล 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented : RO) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้างใจ และให้กำลังใจในการทำงาน 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Oriented : EO)

ตามแนวคิดของเรดคิน สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.2.1 งานสูง – สัมพันธ์สูง แบบผู้นำ แบบสมบูรณ์การ (Integrated)

3.2.2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แบบผู้นำ แบบสัมพันธ์ (Related)

3.3.3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แบบผู้นำ แบบแยกตัว (Separated)

3.3.4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แบบผู้นำ แบบอุทิศ (Dedicated) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ข้างต้น มีทั้งดีและไม่ดี จากแบบพื้นฐานทั้ง 4 แบบจะนำไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับแบบผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่หากอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมแล้วจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์ และเบลนชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำ ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life –Cycle Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบผู้นำที่ต่างกัน ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาลักษณะผู้ตามว่าเป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำ ที่มีประสิทธิผล ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำ จะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เฮร์เชย์ และเบลนชาร์ด ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่างๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้าน ดังกล่าว ได้แก่

3.3.1 พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบ โครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลในองค์การ การให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกต่างๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างบุคคล

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสาน พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ ใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่ง การและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงาน ต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะมุ่งงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามที่ขาดความสามารถ ขาดความเอาใจใส่ในงาน

2) ผู้นำแบบเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการสั่ง การ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถาม แสดงความคิดเห็น ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยเหลือสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ สั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะที่มุ่งความสัมพันธ์สูง แต่มุ่งงานต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจในงานต่ำ หากผู้นำให้แรงจูงใจ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจะทำให้ผู้ตามมาทำงานและจะมีประสิทธิภาพสูง

4) ผู้นำแบบผู้กระจายงาน เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามตัดสินใจและทำงานอย่างมีอิสระ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้จะทำงานด้วยใจรัก มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัลท่วมเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ มอบอำนาจมอบความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจ และการชมเชย

แบบผู้นำทั้ง 4 แบบข้างต้น ผู้นำจะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทของผู้ตาม กล่าวคือเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ในงานสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็ต้องปรับแบบผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

3.4 ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้ คือ การส่งเสริมการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น โดยการจูงใจ และเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับ

ความสามารถในการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 รูปแบบ คือ (พิบูล ทีปะปาล, 2550 : 233)

1) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) เป็นลักษณะผู้นำที่เน้นรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน แสดงความห่วงใยในสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะมนุษย์ ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) เป็นลักษณะผู้นำแบบบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เหมาะสำหรับผู้ที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจและทำงานได้

3) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader) เป็นลักษณะผู้นำที่กำหนดเป้าหมายอย่างท้าทาย และมุ่งหวังที่จะให้ผู้ตามได้ใช้ความพยายามทำงานอย่างเต็มที่ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากรว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการปรึกษาหารือก่อนที่จะตัดสินใจ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

3.5 ทฤษฎีการตัดสินใจตามรูปแบบของ Vroom – Yetton – Jago เป็นทฤษฎีการจำลองการตัดสินใจ ซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์ เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ มีดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 348)

3.5.1 คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจ

3.5.2 การยอมรับการตัดสินใจ เป็นการยอมรับการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม และยอมรับการปฏิบัติการ สมาชิกโดยส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจ ถ้าเขาอยู่ในสภาพที่พร้อมกับการตัดสินใจ

3.5.3 การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาบุคลากร เป็นนความสนใจของผู้บริหารที่จะปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของบุคลากรและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

3.5.4 การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) ความสามารถพิเศษหรือมีบารมีเป็นปัจจัยจูงใจคนอื่นหรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอด ความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ที่บังคับบัญชา แนวคิดของทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ สรุปได้ดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 352 - 355)

4.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษของ House เขาได้อธิบายว่า ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษคือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ ทั้งนี้เกิดจากร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามมีความเชื่อว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยพร้อมที่จะเชื่อฟัง มีความรักและผูกพันต่อผู้นำมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อภารกิจของกลุ่มหรือองค์การ

4.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษของ Conger & Kanungo โดยมีฐานความเชื่อที่ว่า ความสามารถเป็นปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ 2) มีความกล้าเสี่ยง 3) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน 4) คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้องและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 5) บอกความจริงให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ทราบ 6) ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง 7) รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว อำนาจพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ที่บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีการเปลี่ยนแปลง

ในระยะต่อมานักวิชาการได้เริ่มมาสนใจผู้นำในเชิงการปฏิรูป-การเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ในการทำให้องค์การหรือผู้ที่บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลง แนวคิดตามทฤษฎีนี้ที่สำคัญ คือทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปของแบส

5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่ โดยมีภารกิจต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคล โดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ที่ล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ 3) เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตนเพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่สำคัญ และค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำและมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

ก) วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสิ่งที่วิกฤติไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อย โดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข) คุณภาพสำคัญ 4 ประการ ของผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณภาพ 4 ประการ ที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการปฏิรูป ดังนี้ 1) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ 3) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา 4) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล

ค) ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษต่อผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าการนำเสนอข้างต้นจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยแยกผลการปฏิบัติงานนอกออกมาจากภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษก็ตาม แต่ภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษก็เป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับผลภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น (Burns) เบิร์นได้อธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเปรียบเสมือนกระบวนการ ทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็น ตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความ

เป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษย์ มิใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดีความเลว ความอิจฉาริษยา ความโลภ ความเกลียด

5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบส (Bass) เบสได้ให้ความหมายของผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดี และให้ความนับถือในตัวของผู้นำ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดังนี้ 1) ทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้นำให้เกิดความสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์กร 3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้ 5 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป

ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป และความเป็นผู้นำนั้นจะไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกคน การศึกษาตามแนวทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจากการศึกษาตามแนวทางทฤษฎีนี้ พบว่า ในความเป็นจริงแล้วไม่สามารถที่จะกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้นำที่ดีนั้นควรมีลักษณะอย่างไร

การศึกษาผู้นำในระยะต่อมา คือ การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาตามแนวมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกว่ามีผลต่อการทำงานของผู้ตาม จากการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำสองมิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ จากการศึกษาตามแนวทางทฤษฎีนี้ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมิติสัมพันธ์ เป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาผู้นำในแนวทางต่อมา คือ การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งมีทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลเดอร์ ทฤษฎีสามมติของเรดดิน ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง – เป้าหมาย และ ทฤษฎีการตัดสินใจตามรูปแบบของวรูมและเอดตัน ซึ่งทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ทั้ง 5 นี้มุ่งที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ต่างๆ เพื่อค้นหาแบบของผู้นำที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น ก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

การศึกษาผู้นำอีกแนวทางหนึ่ง คือ การศึกษาผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ เช่น ทฤษฎีความสามารถพิเศษของ House และทฤษฎีความสามารถพิเศษของ Conger Kanungo ทฤษฎี

นี้มุ่งศึกษาความสามารถพิเศษของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจูงใจคนอื่นให้เกิดความเชื่อ ปฏิบัติตาม เชื่อฟัง ขอมรับ เคารพนับถือ และความจงรักภักดีต่อผู้นำ

การศึกษาผู้นำอีกแนวทางหนึ่ง คือ การศึกษาผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นการศึกษากิจกรรมผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป เช่น ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปของเบส

อย่างไรก็ตามการศึกษาทฤษฎีทุกยุคทุกสมัยก็เป็นประโยชน์เหมาะสมในแต่ละยุคถึงแม้บางทฤษฎีจะลดความสำคัญลงแต่คุณค่าของแต่ละทฤษฎีก็ยังมีประโยชน์ต่อการศึกษาและการนำไปใช้ การศึกษาแนวการศึกษาผู้นำและทฤษฎีผู้นำเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาสามารถเลือกใช้ทฤษฎีผู้นำ แบบผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ตามเพื่อจะได้จูงใจผู้ตามทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งต่อตนเองและต่อองค์การ

2. การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

นักวิชาการในกลุ่มนี้มีแนวคิดเชื่อกันว่า ลักษณะของผู้นำเป็นพันธุกรรมที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ มิได้เกิดจากการฝึกฝน การเป็นผู้นำขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคลซึ่งอาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้จึงพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ เช่น ความสูง สถิติปัญญา ความสามารถ บุคลิกภาพ ฯลฯ เพราะเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่แตกต่างจากผู้ตาม และคุณสมบัติดังกล่าวติดตัวมาตั้งแต่เกิด ในปี ค.ศ. 1948-1970 สตีอกคิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ได้ดังนี้ (सनान ललडलललल, 2548 : 40)

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristic) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีคุณลักษณะของผู้นำในตนเองและสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ตรวจสอบภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม ของผู้นำได้เป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า

2.1 สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง คือ ข้อดีหรือข้อที่มีประโยชน์ในการได้มาซึ่งสถานภาพความเป็นผู้นำ

2.2 บุคคลจากชั้นเศรษฐกิจและสังคมต่ำกว่า สามารถเข้าสู่ตำแหน่งในโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น

2.3 ผู้นำต่างๆ มีแนวโน้มจะมาจากผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น

3. สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นว่าผู้นำมักมีลักษณะต่อไปนี้คือ พุคเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี

4. บุคลิกภาพ (Personality) จากการศึกษาค้นคว้าได้มีการพิจารณาปัจจัยด้านบุคลิกภาพดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task- related Characteristics) ผู้นำตามคุณลักษณะแบบนี้ จะมีความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบสูง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social - related Characteristics) ผู้นำตามลักษณะแบบนี้เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้นเป็นผู้ที่ชอบติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ดี ซึ่งผู้นำคนใดก็ตามที่มีคุณลักษณะดังกล่าว มักจะมีส่วนทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มอย่างเหนียวแน่น

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 328) คุณลักษณะของผู้นำนั้นอาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะทางด้านร่างกาย พบว่าผู้นำที่เป็นหัวหน้ามักจะมี ความสูง และน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย เช่น นักเรียนชายที่เป็นหัวหน้ามักจะเป็นผู้ที่มีความสูง ส่วนผู้นำหญิงมักจะมี ความสูงปานกลาง

2. ลักษณะทางสติปัญญา พบว่าสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ

3. ลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

Stogdill (1950) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามลักษณะ โดยจำแนกตัวประกอบเกี่ยวกับผู้นำได้ 5 อย่าง คือ

1. มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง การคิดคำนึง และการตัดสินใจ
2. ประสบผลสำเร็จเป็นผู้มีความรู้ดี
3. มีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเองสูง

4. มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี มีความสามารถในการทำกิจกรรมทางสังคม ร่วมมือทำงาน และมีอารมณ์ขัน

5. มีฐานะทางสังคมที่ดี เป็นคนกว้างขวาง

แนวคิดนี้ ไม่มีคุณลักษณะผู้นำที่แน่นอนตายตัว มีมากบ้างน้อยบ้าง ตามเห็นของผู้ที่ศึกษา อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยังมีประโยชน์อยู่บ้างทำให้ทราบว่าคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำ

Yukl (อ้างถึงใน ทร สุทธราชูท, 2551 : 328) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

| คุณลักษณะ | ทักษะ |
|---|------------------------------------|
| 1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ | 1. ทักษะทางสติปัญญา |
| 2. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง | 2. ทักษะทางความคิด |
| 3. มีความกระตือรือร้น และมุ่งสู่ความสำเร็จ | 3. ทักษะทางความคิดริเริ่ม |
| 4. เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ | 4. ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ |
| 5. ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | 5. ทักษะทางการพูด |
| 6. การตัดสินใจที่ถูกต้อง | 6. ทักษะทางความรู้ ความเข้าใจในงาน |
| 7. มีอิสระในการคิดและทำ | 7. ทักษะทางความสามารถในการบริหาร |
| 8. การสร้างจุดเด่น | 8. ทักษะทางการชี้ชวน |
| 9. มีความมุ่งมั่น | 9. ทักษะทางสังคม |
| 10. ความมีชีวิตชีวา | |
| 11. ความเชื่อมั่นในตนเอง | |
| 12. ความอดทนต่อความเครียด | |
| 13. ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ | |

ภารดี อนันต์นาวิ (2551 : 84) การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะแรกจะศึกษาค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตาม มีนักวิชาการผลิตผลงานการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเป็นจำนวนมาก สต็อกคิลล์ (stogdill, 1984) ได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ

คุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1940-1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจของเขาได้พบว่า ผู้นำมักมีคุณลักษณะดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สถิติปัญญา
2. การมีส่วนร่วม
3. การพึ่งพาได้
4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ
5. กิจกรรม
6. การเข้าสังคม
7. ความมั่นใจในตนเอง
8. ความทะเยอทะยาน
9. การคิดริเริ่ม
10. การตัดสินใจ
11. การปรับตัว
12. ความเสมอต้นเสมอปลาย
13. ความรู้เกี่ยวกับงาน
14. ความร่วมมือ
15. ทักษะในการพูด
16. ความรับผิดชอบ

คอนเนลลีและคณะ (อ้างถึงในสวัสดี กาญจนสุวรรณ, 2542 : 76) ได้จำแนก

คุณลักษณะดังกล่าวออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical trait) เชื่อว่าคุณลักษณะด้านกายภาพ เช่น รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality trait) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว มีความเห็นอกเห็นใจ มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ
3. คุณลักษณะด้านเชาว์ปัญญา (Intelligency trait) ลักษณะทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ความเฉลียวฉลาดหรือเชาว์ปัญญาของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จใน

การบริหารงาน ผู้นำที่มีความสามารถทางสติปัญญาสูงกว่าคนอื่นจะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ

สตอกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะของผู้นำ ดังนี้ (Stogdill, 1974 : 72-91 อ้างถึงใน ฐวัส บุญยมนิ , 2550 : 43-45)

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) การศึกษาระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ น้ำหนัก ส่วนสูง และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงและน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่กระนั้นองค์การจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะได้รับความเชื่อฟังจากผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว ในทางกลับกัน ทูรแมน คานธี นโปเลียน และสตาลิน ต่างก็เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีรูปร่างเล็ก

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้นำที่ถูกนำมาศึกษา เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเลื่อนชั้นทางสังคม โดยการศึกษาสรุปพบว่า 1) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ 2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1924 และ 3) ในช่วงปี ค.ศ. 1938-1970 ผู้นำมีการศึกษาดีกว่าในอดีต

3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligency and Ability) ตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาศึกษาเช่น สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความรู้และความแคล่วคล่องในการใช้คำพูด งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีสติปัญญา มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้และความแคล่วคล่องในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปอย่างเด็ดขาดต้องพิจารณาตัวแปรอื่น ๆ ประกอบด้วย

4. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของผู้นำเหล่านี้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ความตื่นตัวและความกระตือรือร้น อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะไม่สอดคล้องกันในหมู่ผู้นำทุกกลุ่มและทุกองค์การ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการมุ่งมั่น

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ ที่เป็นรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถที่จะร่วมมือกับคนอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต

ในระยะหลัง ๆ Stogdill ได้สังเคราะห์งานวิจัย พบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่มีคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ
2. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. ความแข็งแรง
4. ความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. ความคิดริเริ่ม
7. ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด
9. ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

และจากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีลักษณะ ดังนี้ (Schermerhorn, Hunt และ Osbrn, 2005 : 242 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนิ , 2550 : 46)

1. เป็นผู้ที่มีการปลั่งและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง
2. ต้องการอำนาจไม่ใช่เพื่อตัวของเขาเอง แต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้
3. มีความทะเยอทะยานและต้องการประสบความสำเร็จ
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
5. มีความซื่อสัตย์
6. ไม่ยอมท้อแท้โดยง่าย
7. เลือกวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
8. รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง

9. มีความเฉลียวฉลาด

10. มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทำให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่แล้วและเป็นผู้ที่กำลังจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำได้ทราบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะใดบ้าง เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงและพัฒนาเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำที่ดีเกิดขึ้น ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างที่เหมาะสม และมีความคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงวิธีการต่างๆ ด้วยการคาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ

การศึกษาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพโดยทั่วไป (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ประเสริฐ รังสรรค์, 2551 : 43-55)

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพโดยทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้สภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤต จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษากฎปฏิบัติที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซึ่งตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extraversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.4 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้ที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วไม่โดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ คุณลักษณะเด่นของผู้นำ มีดังนี้

1.4.1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)

1.1 กระฉับกระเฉง

1.2 กระปรี้กระเปร่า

1.4.2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.4.3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)

3.1 การตัดสินใจ วิเคราะห์

3.2 ความรู้

3.3 ทักษะการพูด

1.4.4 บุคลิกภาพ (Personality)

4.1 สุขุมรอบคอบ

4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม

4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.4.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related Characteristics)

5.1 มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ

5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน

1.4.6 ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics)

6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ

6.2 การร่วมมือ

6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง

6.4 ความสามารถด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล

6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

6.6 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นการเปิดเผยเจตนาในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาในสามชิกกลุ่ม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้แก้สถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมร อารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกรำคาญ อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์จะช่วยลดความตึงเครียด ความเบื่อหน่าย และการไม่ถูกกัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือความเอื้ออารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

1.12 ความนอบน้อมถ่อมตน ถึงแม้ความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ แต่ความนอบน้อมถ่อมตนก็เป็นสิ่งจำเป็นด้วย คือการรู้จักนอบน้อมถ่อมตนในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งความนอบน้อมถ่อมตน คือการยอมรับว่าท่านไม่รู้ทุก ๆ สิ่งและไม่สามารถทำอะไรได้ทุกสิ่ง

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้สึกที่มุ่งมั่น เป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับงานบุคคลต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้งานสำเร็จ ความรู้สึกที่มุ่งมั่นมักจะแสดงออกในรูปของการฝังแน่นในจิตใจที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.2 ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เช่น ความเข้าใจ ความรู้สึกของบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อการเพิ่มพูนคุณภาพชีวิต เป็นการรู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนและของผู้อื่นที่มีประสิทธิผลภาวะผู้นำ

2.3 ความกล้าหาญ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเลวร้าย ความท้าทายต่อสิ่งใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวังมีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่น มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้

2.5 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมูมนะบากบันไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

โมเดล WICS ของภาวะผู้นำในองค์กร

โมเดล WICS ของภาวะผู้นำในองค์กร ได้พัฒนาวิธีใหม่ในการที่จะเข้าใจผู้นำ โมเดลนี้ประกอบด้วย 1) ความฉลาดรอบรู้ 2) สติปัญญาการรู้จักคิด 3) ความคิดสร้างสรรค์ เพื่ออธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลจะต้องการส่วนประกอบ ทั้ง 3 ประการนี้ประกอบด้วย ดังนี้

1. ความฉลาดรอบรู้ เป็นคุณภาพที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำสามารถมีได้แต่ก็มักจะหายาก ผู้นำที่มีความฉลาดรอบรู้จะใช้สติปัญญา ด้วยการรู้จักคิดอย่างสร้างสรรค์และใช้ประสบการณ์ สำหรับสิ่งที่ดี

2. สติปัญญาการรู้จักคิด ในโมเดลนี้ ประกอบด้วยสติปัญญาเดิม สติปัญญาในการคิดวิเคราะห์ สติปัญญาที่ใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน ด้วยการใช้ความรู้จากพื้นฐานประสบการณ์เพื่อปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อม

3. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการพัฒนาความคิด แนวความคิด การค้นหา ทักษะใหม่ ๆ ตลอดจนทางการเงินธนาคารในสถานการณ์ต่าง ๆ

จากโมเดล WICS ผู้นำจะต้องการสิ่งที่สร้างความสำเร็จด้านสติปัญญาดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ
2. ทักษะด้านการวิเคราะห์หาเหตุผล เพื่อประเมินว่าความคิดใดดีหรือไม่
3. ทักษะด้านการปฏิบัติ เพื่อเป็นเครื่องมือทำให้ความสำเร็จและเพื่อชักนำผู้อื่น ให้เห็นคุณค่าจากความคิดของเขา

โมเดล WICS จะเน้นว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจนั้นมีประโยชน์จริงๆ สำหรับ ภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านบุคลิกภาพก็ยังเป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดด้านคุณลักษณะ

จุดแข็งแนวคิดด้านคุณลักษณะ การเข้าใจคุณลักษณะผู้ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการเลือกภาวะผู้นำ ถ้าเราเชื่อว่าความซื่อสัตย์ การมีความคิดสร้างสรรค์ และมีจินตนาการเป็นคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นแล้วเราจะสามารถเลือกผู้นำได้ตามลักษณะเหล่านั้น จุดแข็งอีกสำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำก็คือ จะสามารถช่วยบุคคลให้เตรียมความพร้อมรับผิชอบในภาวะผู้นำ และบุคคลอาจแสวงหาประสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนา ลักษณะต่างๆ ได้ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อจำกัดของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ คือ การที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะใดที่จำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ของภาวะผู้นำ และการที่ไม่สามารถบอกได้ว่า คุณลักษณะหรือการจูงใจมากน้อยเท่าใดคือจำนวนที่ถูกต้อง

การปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะผู้นำที่กล่าวข้างต้น โดย

1. คุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงโดยง่าย ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และประสบการณ์

2. คุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงโดยยาก ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ลักษณะของบุคลิกภาพ และความชอบ ค่านิยม ความสนใจ แรงจูงใจ และเป้าหมาย

จากการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่กล่าวมา พอที่จะสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ต่อมาในระยะหลังๆ ได้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

การศึกษาที่เน้นคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่ได้ข้อสรุปในการอธิบายการเป็นผู้นำ เป็นต้นว่า ไม่สามารถแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากผู้ตาม ถึงแม้ว่าการศึกษาสามารถบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนที่มีคุณลักษณะผู้นำแล้วจะเป็นผู้นำได้ทุกคน ยิ่งกว่านั้น คนที่ไม่มีคุณลักษณะผู้นำบางคนกลับได้เป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษาตามแนวคุณลักษณะผู้นำไม่สามารถแยกแยะระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและผู้ตามออกจากกัน หรือการบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำได้ข้อสรุปที่ต่างกัน แต่คุณลักษณะผู้นำก็มีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้นำ

3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ผกา แสงอรุณ (2534 : 246) ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการจัดการต่างๆ เพื่อให้การบริหารทางการศึกษาของโรงเรียนบังเกิดผลตามความมุ่งหมายผู้บริหารโรงเรียนอาจจะหมายถึง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนจะเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียนนั้น ๆ

ฉลอง มาปรีดา (2537 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนว่า เป็นบุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการซึ่งเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่ในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อสร้างความสำเร็จแก่หน่วยงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 3) ให้คำนิยามของผู้บริหารโรงเรียนว่า หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่กำกับ ควบคุม และจัดการให้โรงเรียนดำเนินการ และทุ่มเทความพยายามในการดำเนินงานทั้งปวงของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาเด็กหรือเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ให้คำนิยามของผู้บริหารสถานศึกษาว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542 : 5)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) ได้ให้คำนิยามของผู้บริหารไว้ว่า “ผู้บริหาร” หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาคม วัชโรตต (2547 : 15-16) ได้ให้คำนิยามของผู้บริหารไว้ว่า “ผู้บริหาร” หมายถึงบุคคลที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารเป็นผู้บังคับการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารอาจจะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย

จากความหมายข้างต้นเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ นำ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 24 –26) กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล แต่มิได้แก้ไขปรับปรุงกฎหมายอื่น ๆ ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วนราชการในระดับกระทรวง ทบวง กรม จึงเป็นผลให้ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่อาจบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง เพราะอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการในหลายเรื่องยังเป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการในระดับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งหากจะให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการเองได้อย่างอิสระ และคล่องตัว จึงจำเป็นจะต้องมี

การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น มาตรา 44 และมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 จึงได้บัญญัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและมอบอำนาจไว้ดังนี้

3.2.1 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

1) อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับงบประมาณและการดำเนินการทางงบประมาณของผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รวมตลอดถึงหลักการทำให้สถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจในการทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว

2) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสัมพันธ์กับแนวทางที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.2 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ยังอาจกำหนดหลักเกณฑ์ให้หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดมอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยตรงก็ได้

3.2.3 ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการต่างๆ ก็อาจมอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ภารกิจที่ตนรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จากสำนักงานคณะกรรมการต่าง ๆ ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยตรงก็ได้ ทั้งนี้ จะต้องไม่ขัดต่อนโยบายหรือการสั่งการของกระทรวง หรือคณะกรรมการต้นสังกัด

3.2.4 อำนาจในการสั่ง อนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นที่ผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้จะมีปฏิบัติหรือดำเนินตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีเรื่องใด ถ้ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของ

คณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นอาจมอบอำนาจให้เป็นอย่างอื่น หรือมิได้ห้ามเรื่องการมอบความเป็นอิสระ การบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่บัญญัติไว้ในมาตรา 44 (1) และ (2)

3.2.5 การมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนนี้ต้องทำเป็นหนังสือ ซึ่งทำเป็น คำสั่งหรืออาจจะเป็นบันทึกสั่งการก็ได้

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 บัญญัติไว้ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง” ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ให้ ดำเนินการตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษา ไว้ 4 ด้าน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องดำเนินงานจัดการบริหารสถานศึกษาตามขอบข่ายและ ภารกิจงาน 4 งาน ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารจัดการสถานศึกษา



จากแผนภูมิที่ 1 จะเห็นได้ว่าขอบข่ายและภารกิจงานการบริหารจัดการศึกษาทั้ง 4 งานข้างต้นสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารสถานศึกษาโดยตรงและสถานศึกษาก็มีอำนาจในการตัดสินใจได้มากขึ้น

สรุปได้ว่า ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นั้นจะอยู่ภายในกรอบ 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป และถือเป็นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้การบริหารงานคล่องตัว และรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติอย่างแท้จริง ดังนั้นสถานศึกษาทุกสังกัด ทั้งสถานศึกษาของรัฐและเอกชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กรอบ 4 งานดังกล่าวข้างต้น

4. การบริหารการศึกษาในอิสลาม

4.1 ความหมายของการบริหารการศึกษาในอิสลาม

นักการศึกษาอิสลามหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาในอิสลามตามทัศนะของแต่ละคนที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้ (Ali Mohmad Jubran Saleh, 2551: 47)

อัล-เกาซี (al-Qawzi, 1989 : 13) ได้นิยามการบริหารการศึกษา คือ การบริหารกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา การนิเทศ การสอน และการมอบหมายในการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาและการสอนเพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้วางแผนและจัดระบบบรรลุผล

มุสรี (Mursi, 1995 : 77) ได้นิยามว่า การบริหารการศึกษาเป็นการทำให้กิจกรรมทางการศึกษามีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษابรรลุผล

อัล-ฮุกอิล (Al-Huqail, 1992 : 19) ได้นิยามว่า การบริหารการศึกษา คือ การควบคุมงานด้านการเรียนการสอนในแต่ละแผนกต่างๆ และการปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมและข้อกำหนดทางปรัชญาการศึกษาของสถาบัน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือกระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษา และการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและสนองตอบต่อหลักการศึกษาคืออิสลาม

4.2 ปรัชญาการบริหารการศึกษาในอิสลาม

การบริหารการศึกษาตามมโนทัศน์เป็นการอำนวยความสะดวกและการระดมใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ในโรงเรียนเพื่อที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของการศึกษابรรลุผลให้การอบรมบ่มเพาะนิสัยที่เป็นธรรมชาติที่มีอยู่ในตัวครูและนักเรียนเพื่อให้เป็นผู้ที่ศรัทธา ยำเกรง มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม

การบริหารการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคคลในสถานศึกษาสู่การทำหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบให้เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและสถานศึกษาเท่านั้นแต่ยังรวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับการบรรลุผลสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้า โดยหลักการอิสลามแล้วการบริหารกิจการทั้งหมดนั้นคือ อัลลอฮ์ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

(5:)

ความว่า “พระองค์ทรงบริหารกิจการจากชั้นฟ้าสู่แผ่นดิน แล้วมันจะขึ้นไปสู่พระองค์ในวันหนึ่ง ซึ่งกำหนดของมันเท่ากับหนึ่งพันปีตามที่พวกเจ้านับ” (อัลซัจจาฮะฮ์ : 5)

การบริหารการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็นสองมิติ คือ 1) มิติการบริหาร กล่าวคือผู้บริหารจะต้องวางแผนการบริหารการศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา จัดทำงบประมาณ จัดสรรบุคลากร และการตัดสินใจ 2) มิติการสอน กล่าวคือผู้บริหารต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการสอนที่มีคุณวุฒิเพียงพอ จัดสื่อและเทคโนโลยีทางการสอนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ตลอดจนนักเรียน หลักสูตร และชุมชน

ในส่วนของนักเรียน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ต่อความต้องการ ความสามารถ ความแตกต่างด้านอายุ และบุคลิกภาพเพื่อปกป้องธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ และหล่อเลี้ยงหัวใจด้วยค่านิยมอิสลาม คุณธรรมจริยธรรมและส่งเสริมการนำพฤติกรรมแบบอิสลามมาประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวัน

ในส่วนของหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีบุคลิกภาพแบบอิสลามที่สมบูรณ์ มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและศาสตร์สมัยใหม่ มีเป้าหมายในการสร้างครอบครัวและทำงานเพื่อพัฒนาสังคม

ในส่วนของชุมชนนั้น ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สถานศึกษาควรกำหนดนโยบายกิจกรรมต่างๆ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

4.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลาม สรุปได้ดังนี้ (Ali Mohmad Jubran Saleh, 2551 : 54)

1. เพื่อชี้แนะและประเมิน โปรแกรมการศึกษาและปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงพัฒนา โปรแกรมการศึกษาให้มีความเหมาะสมตามยุคสมัยปัจจุบัน
2. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรฝ่ายบริหาร ระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน บรรยากาศที่ดีดังกล่าวจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมของสถานศึกษาและมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
3. เพื่อให้บุคลากรทางการสอนและบริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน นักเรียน และชุมชน ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น การประชุมผู้ปกครอง นอกจากนี้ทางโรงเรียนก็ควรที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
5. เพื่อคัดเลือกครูอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ จริยธรรม ประสบการณ์ และความบริสุทธิ์ใจ ควรกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมกับตัวบุคคล โรงเรียนต้องส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เขาได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ
6. เพื่อกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ระยะยาวและการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลามเพื่อชี้แนะ กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของสถานศึกษา

4.4 คุณลักษณะของการบริหารการศึกษาในอิสลาม

การบริหารการศึกษาในอิสลามมีความสัมพันธ์กับหลักการศาสนาและความศรัทธา ส่วนหนึ่งของคุณลักษณะการบริหารการศึกษาในอิสลามมีดังนี้ (Ali Mohmad Jubran Saleh, 2551 : 55)

1. การบริหารการศึกษาในอิสลามวางอยู่บนหลักการพื้นฐานมาจากอัลกุรอานและสุนนะฮ์ของท่านนบีมุหัมมัด ดังนั้นหลักการบริหารการศึกษาจึงยั่งยืน ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การบริหารการศึกษาในอิสลามมีลักษณะพิเศษเฉพาะในเรื่องที่ว่าด้วยแนวคิดเกี่ยวกับปัจเจกบุคคลและสถาบันที่ครอบคลุมและสมบูรณ์ ดังนั้นการบริหารการศึกษาในอิสลามจึงให้ความสำคัญต่อความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การบริหารการศึกษาในอิสลามยังมีความเกี่ยวข้องกับมิติจิตวิญญาณและความเชื่อศรัทธาเกี่ยวกับโลกหน้าอีกด้วย

3. การบริหารการศึกษาในอิสลามมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับได้ตามสภาพการณ์ของชุมชนตราบไค์ที่หลักการยังคงเดิมและการบริหารการศึกษาในอิสลามยังเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับมิติคุณธรรมจริยธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาในอิสลาม หมายถึง กระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษา และการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและสนองตอบต่อหลักการศึกษอิสลาม โดยมีปรัชญาการบริหารการศึกษาเพื่อให้บุคลากรและนักเรียนไปสู่สิ่งที่ดีงามทั้งในโลกนี้และโลกหน้า และการบริการรับใช้ประชาชนนักเรียน สำหรับคุณลักษณะของการบริหารการศึกษาในอิสลามจะวางบนหลักพื้นฐานมาจากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ ดังนั้นการบริหารการศึกษาในอิสลามจึงมีความเกี่ยวข้องกับมิติจิตวิญญาณ ความเชื่อเกี่ยวกับโลกหน้า และมิติคุณธรรมจริยธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาในสถาบันการศึกษาอิสลามจึงจำเป็นต้องนำหลักการการบริหารการศึกษาในอิสลามมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนเป็นการพัฒนาบุคลากรครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ไปสู่แนวทางที่ดีงามทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

จากการศึกษาอัลกุรอาน อัลหะดีษ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปประมวลได้คุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้

5.1 คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความรู้

คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญามีความจำเป็นต่อผู้นำอย่างยิ่ง เนื่องจากบทบาทของผู้นำนั้นต้องปฏิบัติงานที่ใช้ความคิด การตัดสินใจในภาระงานบริหารอยู่เสมอโดยเฉพาะในปัจจุบันที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกรวดเร็วยิ่งทำให้ผู้นำต้องมีสติปัญญาและความสามารถเพื่อนำพาองค์กรและผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการปฏิบัติงานบริหารนั้นผู้บริหารต้องใช้คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้งานบรรลุผล การบริหารโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตต่างต้องการผู้นำ ที่มีความสามารถในการคิด มีความรอบรู้ และสามารถถ่ายทอดแนวคิดให้เผยแพร่ สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรได้ทั่วถึงตรงกันอันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดีมีผลงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา การตัดสินใจ ความรอบรู้ ในอิสลามได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

(28 :) ﴿

ความว่า “และในหมู่มนุษย์ และสัตว์ และปศุสัตว์ ก็มีหลากหลายสีเช่นเดียวกัน แท้จริงบรรดาผู้ที่มีความรู้จากปวงบ่าวของพระองค์เท่านั้นที่เกรงกลัวอัลลอฮฺ แท้จริงอัลลอฮฺ นั้นเป็นผู้ทรงอำนาจ ผู้ทรงอภัยเสมอ” (ฟาฏีร : 28)

อิสลามได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มุสลิมได้ศึกษาหาความรู้และได้ยกระดับฐานะของผู้มีความรู้ให้สูงขึ้น ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

) ﴿

﴾

(11 :

ความว่า “อัลลอฮ์จะทรงยกย่องเทิดเกียรติแก่บรรดาผู้ศรัทธาในหมู่พวกเจ้า และบรรดาผู้ได้รับความรู้หลายชั้น และอัลลอฮ์ทรงรอบรู้อะไรในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ” (อัลมูญาดาละฮฺ: 11)

อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

(9:) ﴿

﴾

ความว่า “จงประกาศเถิดว่า ผู้รู้กับผู้ไม่รู้ นั้น ไม่อยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน และแน่แท้พวกที่มีสติปัญญาเท่านั้นจึงสำนึกได้” (อัซซุมัร : 9)

และมีหะดีษของท่านรอซูล ﷺ กล่าวไว้ความว่า “บุคคลใดออกเดินทางเพื่อแสวงหาความรู้ อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงให้เขาง่ายต่อการเดินทางไปสวนสวรรค์” (บันทึกโดย มุสลิม)

การตัดสินใจที่ดีของผู้นำจะต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตามหลักการอิสลามที่ได้มาจากอัลกุรอาน อัลหะดีษเท่านั้น นอกจากนี้ไม่ปรากฏจากหลักฐาน ดังกล่าวผู้นำจึงสามารถที่จะวินิจฉัยได้ ดังที่ท่านรอซูล ﷺ กล่าวว่า

: : ﷻ))

. ﷻ : :

: . : ﷻ :

((ﷻ

ความว่า”และขณะที่ท่านนบี ﷺ ได้ส่ง มุอ้าซ ไปยังยะมัน ท่านได้กล่าวแก่ มุอ้าซว่า ท่านจะตัดสินใจอย่างไร มุอ้าซ ตอบว่า ข้าพเจ้าจะตัดสินใจตามหลักการที่มีอยู่ในคัมภีร์ของอัลลอฮ์ ท่านได้ถามว่า ถ้าหากไม่มีปรากฏอยู่ในคัมภีร์ของอัลลอฮ์ เขาตอบว่า ข้าพเจ้าจะตัดสินใจตามแนวทาง (ซุนนะฮฺ) ของท่านรอซูล ﷻ ท่านได้ถามว่า ถ้าหากไม่มีปรากฏมีอยู่ในแนวทางของรอซูล ﷻ เขาตอบว่า ข้าพเจ้าจะวินิจฉัยโดยอาศัยความคิดเห็นของข้าพเจ้า ท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า ขอขอบคุณ

พระองค์อัลลอฮ์ที่ได้แนะทางที่ถูกต้องแก่ทูตของรอสูลุลลอฮ์ ﷺ (รายงานโดยศิร มีซี และอะบุดาวูด)

จากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ ที่กล่าวมาจะเห็นว่าศาสนาอิสลามได้ให้ความสำคัญ ของความรู้ การศึกษาหาความรู้ และยกย่องให้เกียรติคนที่มีความรู้ ความประเสริฐของบรรดาผู้ที่มี ความรู้และผู้แสวงหาความรู้ และการตัดสินใจของผู้นำนั้นจะต้องมาจากอัลกุรอานและอัลหะดีษ จึงถือเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการอิสลามและเกิดความยุติธรรม

5.1.1 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเอง ประเมินสังคมถูกต้องตามเป็นจริง สามารถคาดคะเนทิศทางของสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมกับวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและผลักดันให้สังคมดำเนินไปสู่อนาคตที่สดใสดังเขาคาดหมายได้ ท่านอุมรฺ อิบน์ อัล-ค็อฏฏ็อบ رضي الله عنه เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมาก สังเกตได้จากการตัดสินใจเพื่อ แก้ปัญหาหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครปฏิบัติมาก่อน เช่นเมื่อเกิดปัญหาภัยแล้งที่แคว้นหิญาซทำให้ สินค้าขาดแคลนและมีราคาแพง ท่านตัดสินใจสั่งให้อุมรฺ อิบน์ อาศำหฺหลวงประจำแคว้นอียิปต์ทำ การขุดคลองเพื่อเชื่อมต่อระหว่างแม่น้ำไนล์กับทะเลแดง เพื่อแก้ปัญหาสินค้าขาดแคลนและมีราคา แพงอย่างถาวรเนื่องจากอียิปต์ถือเป็นอู่ข้าวอู่น้ำของตะวันออกกลางตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดย คลองใหม่นี้ถูกขุดขึ้นเริ่มจากริมฝั่งแม่น้ำไนล์ในกรุงไคโรจนถึงอ่าวสุเอซ มีระยะทางประมาณ 80 กิโลเมตรซึ่งหลังจากใช้เวลาขุดประมาณแปดเดือน คลองใหม่ที่มีชื่อว่า "คลองอะมีร์ลุมมินีน" ก็ใช้ งานได้ และทันทีที่เรือสามารถแล่นจากอียิปต์มายังทะเลแดง ปรากฏว่าราคาสินค้าในตลาดมะดีนะฮ์ ก็ลดลงเท่ากับราคาสินค้าที่ตลาดอียิปต์ทันที ทำให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจแก่ทั้งสองเมือง เพราะอียิปต์ สามารถระบายสินค้าได้อย่างรวดเร็วในขณะที่ชาวหิญาซสามารถบริโภคในราคาถูก (ซุกรีย์ นูร, 2010 : ระบบออนไลน์)

Naceur Jabnoun (2548 : 115-122) อัลลอฮ์ ﷻ ทรงสร้างมนุษย์พร้อมๆ กับ ประทานสติปัญญา และทรงสร้างแผ่นดินเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พวกเขา ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล เป็นนักวางแผนที่มองการณ์ไกล ควรให้ความสำคัญต่อการที่จะทำให้อิสลามบรรลุผล อย่างค่อยเป็นค่อยไป ดร.มหาเธร์ มุฮัมมัด นายกรัฐมนตรีมาเลเซีย กล่าวว่า (อ้างถึงใน นิเลาะ , 2548 : 120) ผู้นำควรมีความคิดที่หลากหลายมีความคิดที่ไม่ตรงกับผู้อื่น ผู้นำต้องมีความฉลาด ปราดเปรื่องมีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ ตลอดจนมีความสามารถในการสื่อสารอีกด้วย เพราะทักษะการสื่อสารมีความจำเป็นสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำทุกคน (อัลฟารอบี , 2551 : 49) คุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีความเฉลียวฉลาด สมบูรณ์ด้วยปัญญา มีบุคลิกภาพที่สมดุลระหว่าง ความสามารถทางกายและจิต มองโลกในแง่ดี และมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ธีระ รุณเจริญ, 2550 : 131-132) คุณลักษณะด้านสติปัญญา คือ มีความรู้ทางวิชาการ มีความรู้วิชาเฉพาะ มีความรู้วิชาชีพ มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม มีปฏิญาณไหวพริบดี ทนต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความพร้อมและเข้าใจต่อเหตุการณ์ เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความเข้าใจศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ และ เป็นผู้มีความอดทน

ในปี ค.ศ. 1948-1970 สโตกคิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ได้ดังนี้ (อ้างถึงใน สนาน ลิมป์เสวตกุล, 2548 : 40 และธวัช บุญยมนี, 2550 : 43-45) ด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นว่าผู้นำมักมีลักษณะต่อไปนี้คือ พุดเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี ผู้นำที่มีสติปัญญา มีความเด็ดขาด มีความรู้และความแคล่วคล่องในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

ฟัน หอมเกตุ (2534 : 30-33) ได้ประมวลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ และได้สรุปคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารด้านสติปัญญา คือ เป็นผู้มีความรู้สูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด ผู้นำควรมีความจำดีและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างฉลาดมีไหวพริบทันคน มีความหยิ่งรู้และเข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ดีและถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว มีเหตุผลและมีความสามารถในการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา หาข้อสรุปของปัญหาต่างๆ ได้

กรมวิชาการ (2554 : 36-39) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2535-2545 จำนวน 31 เล่ม พบว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีดังนี้ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คือ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประสานประโยชน์ มีความเฉลียวฉลาด ความจับใจในการคิด การวิจารณ์ มีเหตุผล ร่วมกิจกรรมทางสังคม มีฐานะทางสังคมและมีเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรม เป็นผู้ที่มีความเสียสละทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหา

ต่างๆด้วยความมั่นใจ 2) คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ มีความฉลาด สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก้าวทัน วิชาการและเทคโนโลยี มีไหวพริบในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ ต่างๆ ได้ รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความสามารถในการ บริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรและรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

สำนักงานรับรองมาตรฐานการและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนด มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอก และเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษา มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ กำหนด โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 20 ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี ดังนี้ คือ (หวน พินธุพันธ์, 2548 : 38-39)

1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ เช่น สามารถแสดงทิศทางของการ พัฒนาการศึกษ ของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับ บริบทของท้องถิ่น ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มวิธีการพัฒนา คุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เช่น มีความสามารถในการติดตาม ประเมินผลงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน มีความสามารถในการ ปรับปรุงงานที่รวดเร็ว คุ่มค่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่สำคัญ

3. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น มีความรอบรู้หลักสูตรและ การเรียนการสอน มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา มีการ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง

เดิม แยมเสมอ (2537 : 92-93) ได้สรุปทางสำเร็จ 8 ประการของผู้บริหารโรงเรียน มืออาชีพ ซึ่งต้องเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ อันได้แก่ ฐานะ นโยบาย รู้คน รู้งาน รู้กาลรู้ภูมิประเทศ รู้ สังคม รู้ปฏิบัติ และรู้ประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งเสนอหนทางสำหรับการแสวงหาความรู้ 5 ทาง จาก การอ่าน การเขียน การสนทนา การสังเกต และการคิด ซึ่งจะทำ ให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นพหุสูตร มี ความรอบรู้ พัฒนาสู่ความรู้แจ้งอันเป็นความรู้จากการปฏิบัติ จนในที่สุดตรัสรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านสติปัญญา มีดังนี้ มี สติปัญญาเฉียบแหลม มีความฉลาดปราดเปรื่อง มีไหวพริบ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล การตัดสินใจดี มีเหตุผล มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.2 คุณลักษณะด้านร่างกาย

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านร่างกายเป็นภาพพจน์ของผู้นำ ที่สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงร่างกายที่แข็งแรงเป็นพื้นฐานที่ดีของการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยคุณลักษณะด้านนี้เป็นสิ่งแรกที่ทำให้ผู้อื่นมองเห็นรับรู้และประเมินความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้นำจึงควรให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะด้านร่างกายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจแก่ผู้พบเห็น

ผู้นำจะต้องมีทักษะเชิงพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะความแข็งแรง และการศรัทธา หากปราศจากคุณลักษณะใดลักษณะหนึ่งก็จะส่งผลให้องค์การอ่อนแอ คุณลักษณะทั้งสองประการ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

(26 :) ﴿

ความว่า“ แท้จริงคนดีที่ท่านควรจ้างเขาไว้คือ ผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์”(อัลเกาะ-
สือศ : 26)

การบริโภคอาหารที่เหลวและกึ่งย่อยยับ ที่มีคุณค่าทางโภชนาการและสมดุลต่อร่างกาย อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจและสมองของมนุษย์สู่สุขภาพที่ดีและแข็งแรง ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

(168 :) ﴿

ความว่า “โอ้มนุษย์ทั้งหลาย พวกเจ้าจงบริโภคสิ่งที่ได้มาจากผืนแผ่นดินนี้ ซึ่งสิ่งที่มี
ได้รับการอนุมัติและที่ดีมีประโยชน์เกิด และจงอย่าเดินตามแนวทางของชัยฏอน
แท้จริงแล้วมันคือศัตรูของพวกเจ้าที่ชัดแจ้ง” (อัล-บาคอเราะฮ์ :168)

(108 :) ﴿﴾

ความว่า”ในนั้น(มัซฮิด) มีบรรดาบุรุษที่รักการทำความสะอาด และอัลลอฮ์ก็ทรงรัก
บรรดาผู้ที่หมั่นทำความสะอาด” (อัต-เตาบะฮฺ : 108)

(4 :) ﴿﴾

ความว่า “และเสื้อผ้าของเจ้า ก็จงทำความสะอาดเถิด” (อัล-มุดคัยษิร : 4)

(90 :) ﴿﴾

ความว่า”โอ้บรรดาศรัทธาชนทั้งหลาย สุรา การพนัน การเชือดสัตว์บูชาญ บูชา
รูปเคารพและการเลียงทายเป็นสิ่งโสโครกจากการงานของชัยฏอน ดังนั้นพวกเรา
ทั้งหลายจึงหลีกเลี่ยงให้ไกลจากมันเพื่อว่าพวกเจ้าจะรับได้ชัยชนะ” (อัล-มาอิดะฮฺ : 90)

จากอัลกุรอานจะเห็นว่า ศาสนาอิสลามให้บริโภคอาหารที่อนุมัติ(ฮาลาล)และมี
ประโยชน์ต่อร่างกาย จะทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง และหลีกเลี่ยงจากสิ่งเสพติดทั้งหลาย การ
พนัน อบายมุขต่างๆ ซึ่งจะเป็นเหตุทำให้สุขภาพกายและใจทรุดโทรม และการหมั่นดูแลทำความ
สะอาดร่างกายและเครื่องแต่งกายก็จะทำให้มีบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพจึง
เป็นภาพพจน์ของผู้นำ ที่สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงร่างกายที่แข็งแรงเป็นพื้นฐาน
ที่ดีของการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำจึงต้องหมั่นรักษาสุขภาพร่างกายและดูแลตนเอง
ให้แข็งแรงอยู่เสมอ

ส่วนความกล้าหาญ เด็ดขาด เด็ดเดี่ยว จะเห็นได้จากตัวอย่างของอุมร์ซึ่งเป็นผู้ที่มีความ
ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวพร้อมๆกับความมีเหตุผล อุมร์จะให้ความสำคัญในเรื่องความเข้มแข็งและ
ความอ่อนแอของมุสลิม และมุ่งเน้นเรื่องการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของอิสลามเป็นหลัก ดังที่
ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวว่า

ความว่า“ผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนยิ่ง ในหมู่ประชาชาติของฉันทันคือท่านอู๋บัก
และผู้ที่มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวยิ่งในหมู่ประชาชาติของฉันทันเพื่อศาสนาของอัลลอฮ์
แล้วคืออู๋มร์”

หะดีษข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้นำอิสลาม(คอลลีฟะฮ์)ทั้งสองท่านคืออู๋บัก
นั้น มีบุคลิกภาพที่อ่อนน้อมถ่อมตน ในขณะที่ท่านอู๋มร์นั้น มีบุคลิกภาพที่กล้าหาญเด็ดเดี่ยว
โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับศาสนา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (อ้างถึง
ใน ธีระ รุญเจริญ ,2550 : 131-132) คุณลักษณะด้านร่างกาย คือ มีสุขภาพแข็งแรง ร่างกายสง่างามผ่า
เผย เป็นผู้มีอารมณ์ดี เป็นผู้มีความสามารถทำงานได้นาน โดยไม่รู้ล้าเหนื่อย และมีความ
เด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง

สต็อกคิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำ คุณลักษณะด้านทาง
กาย (Physical Characteristic) ได้ดังนี้ (สนาน ลิมป์เสวตกุล, 2548 : 40) ได้แก่ อายุ ลักษณะ
ท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีคุณลักษณะของผู้นำในตนเองและ
สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 328) คุณลักษณะของผู้นำทางด้านร่างกาย พบว่าผู้นำที่
เป็นหัวหน้า มักจะมีความสูง และน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย เช่น นักเรียนชายที่เป็นหัวหน้า
มักจะเป็นผู้ที่มีความสูง ส่วนผู้นำหญิงมักจะมี ความสูงปานกลาง

ผัน หอมเกตุ (2534 : 30-33) ได้ประมวลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร จาก
ข้อคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ และได้สรุปคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารด้านร่างกาย คือ ผู้นำที่
จะต้องมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีร่างกายสง่างาม สุขภาพจิตใจ พุดเสียงดังชัดเจน เล่นกีฬาได้ ออก
กำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก มีสัดส่วนที่สัมพันธ์กัน มีสภาพร่างกายพร้อมที่จะ
เผชิญกับงานทุกเมื่อและทำงานอย่างกระฉับกระเฉง

กิติ ตย์คานนท์ (2534 : 30) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะทางร่างกายของ
ผู้นำ สรุปได้ 4 ประการได้แก่

1.ประการแรกสุขภาพ หมายถึง มีความสมบูรณ์ของร่างกาย ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ
ทั้งนี้งานในความรับผิดชอบของผู้นำ มีมากจึงต้องอาศัยร่างกายที่แข็งแรงเป็นพื้นฐาน ซึ่งมีปัจจัยที่
เกี่ยวข้องกับความสุขภาพที่ดีอยู่ 3 ประการ ประการแรกคือการรับประทานอาหารที่มี
ประโยชน์ ถูกสุขลักษณะ ได้คุณค่าตามหลักโภชนาการ ดื่มน้ำสะอาด ตามความต้องการของร่างกาย

ประการที่สองคือการนอน ซึ่งร่างกายจะได้พักผ่อน โดยแต่ละวันควรพักผ่อนประมาณ 6-8 ชั่วโมง สวดมนต์ไหว้พระ แผ่เมตตา ก่อนนอนก็จะทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง ประการสุดท้ายคือ การเล่น หรือการออกกำลังกาย ซึ่งต้องเลือกประเภทกีฬาให้เหมาะสมกับวัย ต้องหมั่นออกกำลังกายสม่ำเสมอทำ ให้ร่างกายแข็งแรง แต่หากหักโหมจะเป็นการทำให้ร่างกายทำงานหนักอาจเกิดผลทางลบได้ นอกจากนี้ผู้นำ ควรมีความสุขใจที่แข็งแรงด้วยการฝึกจิตใจให้เยือกเย็นไม่ฟุ้งซ่าน มีเมตตาช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นเสมอ พร้อมทั้งมีสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงได้แก่ หลีกเลี่ยงการเสพสิ่งเสพติดให้โทษ การพนัน อบายมุขต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเหตุให้สุขภาพกายและใจทรุดโทรม

2. ประการที่สองกำลังกาย เป็นผลสืบเนื่องจากสุขภาพของร่างกาย ผู้มีสุขภาพดีย่อมมีกำลังกายดีซึ่งแต่ละคนอาจจะมีกำลังกายไม่เท่ากัน กำลังกายนี้มีความเชื่อมตามวัยผู้นำ หรือผู้บริหารเองหากอยากรักษากำลังกายก็ต้องรักษาสุขภาพให้ดีเพื่อให้มีกำลังกายในการทำงาน

3. ประการที่สามรูปร่างหน้าตา ผู้มีรูปร่างสง่างามดึงดูดใจ สร้างความน่าเลื่อมใสได้มากแต่แม้จะมีรูปร่างที่ไม่สมบูรณ์แต่หากสามารถเลือกเครื่องแต่งกายเครื่องประดับที่เหมาะสมกับตนเองได้ก็จะเพิ่มความน่าสนใจ พร้อมกันนี้ต้องดูแลรักษาความสะอาดของร่างกายอยู่เป็นประจำ

4. ประการที่สี่บุคลิกลักษณะของการเป็นผู้นำ คุณเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี และผู้นำ ควรมีความสามารถในการวางตัวให้เหมาะกับกาลเทศะ เหมาะกับบทบาทของตนทั้งนี้ผู้นำ ต้องพบกับผู้คนต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาดังนั้นการวางตัวจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านร่างกาย มีดังนี้ มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ร่างกายสง่างามผ่าเผย สุขภาพจิตใจ ออกกำลังกาย และดูแลรักษาสุขภาพร่างกายสม่ำเสมอ แต่งกายสุภาพ เต็มขนาดเด็ดเดี่ยว

5.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม

บุคลิกภาพของผู้นำ มีอิทธิพลต่อสภาพการนำอย่างมาก ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ต้องใจของผู้พบเห็นจะทำให้ผู้ตามและผู้คนรอบข้างต้องการร่วมงานด้วย ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีบุคลิกภาพด้านลบก็อาจเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลิกภาพเป็นทั้งสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอก และอยู่ภายในมีอาจเห็นได้หากผู้นำ มิได้แสดงพฤติกรรมออกมา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำเพื่อความเข้าใจในความแตกต่างของคุณลักษณะผู้นำ

อัลกุรอาน และอัลหะดีษ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม ดังนี้

5.3.1 มีคุณธรรมและจริยธรรม อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ (134 :) ﴾

ความว่า“และบรรดาผู้ที่ให้อภัยในยาม โกรธแค้น และผู้ที่ให้อภัยความผิดที่เกิดขึ้น จากผู้อื่น และอัลลอฮ์นั้น พระองค์ทรงรักใคร่บรรดาผู้ที่มีคุณธรรม” (อาลิอิมรอน : 134)

﴿ (4 :) ﴾

ความว่า“แท้จริงท่านนบีมุฮัมมัดนั้น มีจริยธรรมอันสูงส่ง” (อัล-กอลัม : 4)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

﴿ () (()) ﴾

ความว่า“บรรดาผู้ศรัทธาที่มีศรัทธาสมบูรณ์ที่สุดนั้น คือ ผู้มีจริยธรรมที่ดีที่สุด” (รายงานโดยอัล-บุคอรีย์)

จากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ ชี้ให้เห็นว่า อิสลามได้ส่งเสริมให้มุสลิมมีคุณธรรม และจริยธรรมโดยเฉพาะท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มุสลิม ควรจะนำมาปฏิบัติเป็นวิถีชีวิตประจำวัน และมุสลิมที่มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีนั้นจะทำให้ความ ศรัทธาของเขาสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.3.2 ความเห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัล- กุรอานว่า

﴿ (9 :) ﴾

ความว่า“และพวกเขา(ชาวอันซอร) เห็นแก่ผู้อื่นเหนือกว่าตัวเอง แม้พวกเขาจะมีความต้องการอยู่ก็ตาม” (อัลฮัซร : 9)

จากอัลกุรอานจะเห็นว่า อิสลามได้ให้ความสำคัญของความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้แก่คนที่มีความต้องการเหนือกว่าตัวเอง

5.3.3 ความอดทน ความเสียสละ และความสุภาพอ่อนโยน อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอาน

(153 :) ﴿﴾

ความว่า“โอ้บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายท่านจงขอความช่วยเหลือโดยอาศัยความอดทน และละหมาดเถิด แน่แท้อัลลอฮ์ทรงพร้อมกับผู้ที่มีความอดทน” (อัลบาคอเราะฮ์ : 153)

(31 :) ﴿﴾

ความว่า“และเราจะต้องทดสอบพวกเจ้าอย่างแน่นอน จนกว่าเราจะรู้ว่าใครเป็นพวกที่เสียสละและอดทนจากพวกท่าน” (มูฮัมมัด : 31)

ท่านนบีมูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

ﷺ :))
() ((

ความว่า“เล่าจากอาอิชะห์ رضي الله عنها ว่า ท่านรอซูลผู้ลุลออฮ์ ﷺ กล่าวว่า แน่แท้อัลลอฮ์ นั้นสุภาพอ่อนโยน พระองค์รักความสุภาพอ่อนโยนในกิจการทั้งปวง” (รายงานโดย บุกอริและมุสลิม)

จากอัลกุรอานจะเห็นว่า อิสลามส่งเสริมให้เรา มีความอดทนและเสียสละ และอัลลอฮ์จะทดสอบมนุษย์ด้วยความอดทนและความเสียสละ และจากอัลหะดีษจะเห็นว่าท่านรอซูลผู้ลุลออฮ์ ﷺ ใ้เราสุภาพอ่อนโยนในทุกกิจการและอัลลอฮ์ทรงรักผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน

5.3.4 ความสุขุมรอบคอบและเยือกเย็น อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัล-กุรอานว่า

﴿ (63:) ﴾

ความว่า“และบ่าวของอัลลอฮ์ นั่นคือ พวกที่เดินอยู่บนหน้าแผ่นดินอย่างสงบ เยือกเย็นและเมื่อพวกคนโง่เจ๋อจกกับพวกเขา พวกเขาก็จะพูดแต่สิ่งที่ถูกต้อง”(อัลฟุรกอน : 63)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

: ﷺ :))
((:))

ความว่า “เล่าจากอับนีอับบาส رضي الله عنه ว่า ท่านรอซูลผู้ลุลออฮ์ ﷺ ได้กล่าวแก่ อัลอะซัจญ์ (ผู้ที่มีรอยแผลเป็นที่ใบหน้า)อับดุลกอยส์ ว่า ในตัวท่าน มีสองประการที่อัลลอฮ์รัก ทั้งสองประการนั้นคือ ความซันติและความสุขุม” (รายงานโดยมุสลิม)

: ﷺ :))
(() ((

ความว่า“เล่าจาก สะฮัล บุตร สะอัด رضي الله عنه จากท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า ความสุขุมมาจากอัลลอฮ์ และความริบร้อนมาจากชัยตอน” (รายงานโดยติรมิซีย์ และบายฮะกี)

จากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ จะเห็นว่า อิสลามส่งเสริมให้มนุษย์มีความอดทน สุขุมรอบคอบ และมีความเยือกเย็น เพราะการสุขุม รอบคอบนั้นคุณลักษณะของผู้ศรัทธา ส่วนความริบร้อนนั้นมาจากพฤติกรรมของชัยตอน

5.3.5 ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(90 :) ﴿

ความว่า“แท้จริงอัลลอฮ์ ทรงใช้ให้ดำรงความยุติธรรมและ ทำความดี ให้เอื้อเพื่อ
แก่ญาติใกล้ชิด พระองค์ทรงห้ามความชั่วร้าย ความเลวทราม และการละเมิด
พระองค์ทรงแนะนำพวกท่าน แน่แน่นอนว่าพวกท่านจะต้องตริกรตรง” (อัน-นะฮ์ลี :
90)

(9 :) ﴿

ความว่า”และพวกท่านทั้งหลายจงดำรงความยุติธรรมเถิด แน่แท้ อัลลอฮ์ทรงรัก
พวกที่ดำรงความยุติธรรม” (อัล-สุญรอต : 9)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

: ﷺ))

() ((

ความว่า” “เล่าจาก अबدิลลาฮฺบุตร อัมรฺ ﷺ จากท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า แท้จริงคน
ที่อัลลอฮ์รักยิ่งในหมู่มนุษย์ในวันกิยามะฮฺ และคนที่มิที่อยู่ใกล้ชิดกับอัลลอฮ์มาก
ที่สุดในหมู่มนุษย์คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรม และคนที่อัลลอฮ์โกรธกริ้วมากที่สุด
ในหมู่มนุษย์ คนที่มีที่อยู่ห่างไกลจากอัลลอฮ์มากที่สุดในหมู่มนุษย์คือ ผู้นำที่
ยุติธรรม (รายงานโดยติรมีซี)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

: ﷺ :))
:

() ((

ความว่า“เล่าจากอับนี อุมร์ ﷺ ว่า ฉันได้ยินท่านรอซูลผู้ลอส ﷺ กล่าวว่ พวกท่านทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และพวกท่านทุกคนจะต้องถูกสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ผู้นำมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และเขาจะต้องถูกสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา ผู้ชายมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาจะต้องถูกสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา สตรีมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบบ้านสามี และเขาจะต้องถูกสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน คนรับใช้มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบดูแลทรัพย์สินของนาย และเขาจะต้องถูกสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา ทุกท่านมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และจะต้องถูกสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน” (รายงานโดยบุคอรีและมุสลิม)

จากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ จะเห็นว่า อิสลามส่งเสริมให้มนุษย์มีความยุติธรรมเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ ห้ามกระทำสิ่งชั่วร้าย อัลลอฮ์ทรงรักผู้ที่มีความยุติธรรมและให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน โดยเฉพาะผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่เขาจะต้องให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา และการตัดสินต่างๆ ก็ต้องให้เกิดความยุติธรรม

5.3.6 การปรึกษาหารือ ขอมรับผู้อื่น อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(159 :) ﴿ ﴾

ความว่า “ และเจ้าจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการงาน” (อาลี-อิมรอน :159)

(38 :) ﴿ ﴾

ความว่า“และกิจการของพวกเขาขึ้นอยู่กับที่การปรักษาหารือ” (อซซุรอ : 38)

จากอัลกุรอาน จะเห็นว่า อิสลามให้ความสำคัญการการปรักษาหารือในทุกกิจการ
การทำงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรักษาหารือ จะเห็นว่าแม้กระทั่งท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ก็ยัง
ปรักษาหารือกับบรรดาศอฮาบะฮ์ของท่าน

5.3.7 ความขยันขันแข็ง ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

(())

ความว่า“แท้จริงแล้วพระองค์อัลลอฮ์ทรงชอบบ่าวผู้ที่ปฏิบัติอย่างขยันขันแข็ง”

(())

1093 :

ความว่า “จงทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ในโลกคุณยาเสมือนท่านจะคงอยู่ชั่ววันรันคร์ และ
จงทำงานเพื่ออาคิเราะห์ของท่านประหนึ่งว่าท่านจะเสียชีวิตในวันพรุ่งนี้”
(มุสนัดอัลฮาริษ หะดีษ : 1093)

จากอัลหะดีษ จะเห็นว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้สนับสนุนให้มุสลิมมีความขยัน
ขันแข็งไม่ว่าการประกอบอาชีพเพื่อหาปัจจัยยังชีพมาใช้จ่ายในขณะที่อยู่บน โลกนี้ และการทำความ
ดีเพื่อหวังผลตอบแทนในโลกหน้า

5.3.8 การคิดในแง่ดี และไม่คิดในแง่ร้าย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

: : ﷺ))

() ((

ความว่า“เล่าจากอะบีสุรอยเราะห์ رضي الله عنه จากท่านนบี صلى الله عليه وسلم ได้กล่าวว่า อัลลอฮ์ผู้ทรงยิ่งใหญ่และเกรียงไกรได้ตรัสไว้ว่า : เราขึ้นอยู่กับการที่บ่าวของเราคาดคิดถึงเรา” (รายงานโดยบุคอรี มุสลิม และติรมีซี)

((: رضي الله عنه))

ความว่า “และเล่าจากเขา (อะบีสุรอยเราะห์) จากท่านนบี صلى الله عليه وسلم ได้กล่าวว่า : การคิดในแง่ดีเป็นส่วนหนึ่งของอิบาอะห์ที่ดี (รายงานโดยอะบูดาวูด)
อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(12 :) ﴿ ﴾

ความว่า”โอ้อับรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย พวกเจ้าจงห่างไกลจากการคิดร้ายสงสัย แท้จริงการคิดร้ายสงสัยนั้นเป็นบาป” (อัล-หุญรอด : 12)

จากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ จะเห็นว่า อิสลามได้กำชับให้มุสลิมคิดในแง่ดี มองคนในแง่ดี เพราะการคิดในแง่ดี เป็นอิบาอะฮ์อย่างหนึ่ง และกำชับให้มุสลิมห่างไกลจากการคิดร้ายสงสัย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการหวาดระแวงซึ่งกันและกัน จนเป็นเหตุทำให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในสังคม

5.3.9 การปฏิบัติงานเป็นประจำเสมอต้นเสมอปลาย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

(())

ความว่า“ส่วนฮาดิษมีมากส่วนหนึ่งคือฮาดิษอาอิชะฮ์ การปฏิบัติศาสนกิจที่อัลลอฮ์รักยิ่ง คือการที่ผู้ปฏิบัติได้กระทำอย่างสม่ำเสมอ”

ﷺ :

.() ((

ความว่า”เล่าจากอุมัร บุตร อัลค็อตตอบ ﷺ ว่า ท่านรอซูลุลลอฮ์ ﷺ ได้กล่าวว่า ผู้ใดนอนหลับไปโดยไม่ได้ทำความดีที่เขาทำเป็นประจำในเวลากลางคืน หรือนอนหลับไปโดยละทิ้งความดีใดๆ ที่เคยกระทำในเวลากลางคืน แต่เขาได้นำ (ความดีนั้น) ไปอ่านในช่วงเวลาระหว่างละหมาดซุบกับละหมาดคุฮรี เขาจะได้รับ การบันทึกผลบุญให้ เหมือนกับเขาได้อ่านในเวลากลางคืน” (รายงานโดยมุสลิม)

จากอัลหะดีษ จะเห็นว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กำชับให้มุสลิมรักษากิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าการปฏิบัติกิจกรรมนั้นเพียงเล็กน้อยก็ตาม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ , 2550 : 131-132) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ มีความทะเยอทะยาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความมานะ มีจินตนาการ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจเอื้อกเอ็น เป็นผู้บรรลุติภาวะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบ มีความคล่องแคล่วว่องไว และ รู้จักสร้างและรักษาบุคลิกภาพของตน

สตอกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังนี้ (Stogdill, 1974 : 72-91 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2546 : 162-166 ธวัศ บุญยณณ์, 2550 : 43-45 และ สนาน ลิ้มปีเสวตกุล, 2548 : 40) ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม ความตื่นตัวและความกระตือรือร้น อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะไม่สอดคล้องกันในหมู่ผู้นำทุกกลุ่มและทุกองค์การ

คอนเนลลีและคณะ (อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 76) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ (Personality trait) พบว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว มีความเห็นอกเห็นใจ มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 328) คุณลักษณะของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะ

เด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบใน ผู้นำมากกว่าคนปกติ

กรมวิชาการ (2554 : 36-39) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่พิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2535-2545 จำนวน 31 เล่ม พบว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีดังนี้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือมีกริยาท่าทางดี มีการแสดงออกดี มีความเข้มแข็ง ท่าทางกระฉับกระเฉง แสดงออกถึงความมีพลังและอำนาจน่าเกรงขาม การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสม มีจิตใจหนักแน่น มั่นคง มีความอดทนสูง มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ มองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูดคุยสื่อสารกับบุคคลทั่วไป มีความสามารถปรับตัว ได้ดีกับ สถานการณ์ต่างๆ เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีที่มีเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับในสังคม เป็นผู้มีความจิตใจมุ่งมั่น มีความสุขุมรอบคอบ มีไหวพริบ ปฏิภาณในการ ปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจไมตรี เข้าสังคมได้ดี มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่น แสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม การติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นมี ความแนบเนียนมีสุขภาพจิตดี

พัน หอมเกตุ (2534 : 30-33) ได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหาร จากข้อคิดเห็น ของนักวิชาการต่างๆ และได้สรุปคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพ มีดังนี้ ผู้นำเป็นผู้ที่ ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง เปิดเผยติดต่ออย่างเป็นกันเอง มีอารมณ์ขันร่าเริงไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความ กระตือรือร้น ทะเยอทะยาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความขยันขันแข็ง ไม่เห็นแก่ตัว จิตใจเมตตา กรุณา ตรงต่อเวลา กล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มารยาทสุภาพอ่อนโยน มีความเกรงใจ แต่งกายสุภาพ ถูกกาลเทศะ มีความจริงใจเสมอต้นเสมอ ปลาย

คุณลักษณะของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพที่กล่าวมานั้นล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมี ความแตกต่างกันทั้งนี้ ผู้บริหารแต่ละบุคคลอาจมีคุณลักษณะเด่นบางประการที่ต่างกันขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารจะใช้นำของตนกับกลุ่มบุคคลใด สถานการณ์ใด การสร้างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพนี้ หากผู้บริหารใช้อย่างเหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่หากใช้บางคุณลักษณะมาก ไปหรือน้อยเกินไปก็ทำให้ขาดสมดุล ซึ่งการแสวงหาสมดุลของการใช้การนำที่มีประสิทธิภาพถือ เป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารด้านบุคลิกภาพ มีดังนี้ มีความ เชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น

ทะเยอทะยาน มีน้ำใจเยือกเย็น สุขุมรอบคอบ มีความยุติธรรม มีความอดทน เห็นอกเห็นใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเสียสละขยันขันแข็ง เปิดเผยมองโลกในแง่ดี เสมอต้นเสมอปลาย และมีความเป็นประชาธิปไตย ปรีกษาหารือ ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น

5.4 คุณลักษณะด้านการงาน

คุณลักษณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของงานในอนาคตผู้บริหารที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ มีการริเริ่ม ต่อสู้ อุปสรรคยึดมั่นในวัตถุประสงค์และมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานนั้น จะเป็นผู้ที่สามารถยืดหยุ่น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างถึงที่สุด ภาระงานของผู้บริหาร ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย และต้องพบอุปสรรคนานัปการ ผู้บริหารจึงต้องมีความตั้งใจจริงโดยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานนี้จะช่วยให้ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายได้

อัลกุรอาน และอัลหะดีษ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านการงาน ดังนี้

5.4.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน อัลลอฮ์ ﷻ ได้กระตุ้นและสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนการปฏิบัติงาน และพิจารณาโอกาส และปัญหาในอนาคตโดยใช้ทุกวิธีการที่เป็นไปได้ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(60 :) ﴿ 》

ความว่า”และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ (ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถอันได้แก่ กำลังอย่างใดอย่างหนึ่ง” (อัล-อันฟาล : 60)

ดังนั้นการวางแผนและการเตรียมการในอนาคตได้กลายเป็นระบบและระเบียบวิถีชีวิตที่สำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับมนุษย์ทุกคน

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้วางแผนอย่างชาญฉลาด และรอบคอบในทุกๆ ขั้นตอนในการเตรียมอพยพไปสู่เมดิเนฮ์ เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายในการอพยพไปสู่เมดิเนฮ์ ท่านได้มอบหมายให้อุบัยรฺรับผิดชอบในการเตรียมปัจจัยต่างๆ ในการเดินทาง ได้มอบหมายให้ลูกสาวของท่านอุบัยรฺ คืออัสมะฮ์ รับผิดชอบด้านเสบียงอาหาร ส่วนพี่ชาย คืออับดุลลอฮ์ มีหน้าที่ในการตรวจตราและสืบเกี่ยวกับแผนและการดำเนินการของศัตรู ส่วนอับดุลลอฮ์ อิบน์ อุัยเราะฮ์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หลอกล่อศัตรู โดยการจูงแพะเดินทัพรอยเท้าของ

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ส่วนอาลีกี้อาสาที่จะนอนแทนท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เพื่อให้ศัตรูเข้าใจว่าเป็นท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ แผนการต่างๆ ดังกล่าวนี้นำท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ไปสู่เมืองมะดีนะฮ์ด้วยความปลอดภัย และสามารถเตรียมการสร้างรัฐอิสลามต่อไป (Ali Mohmad Jubran Saleh, 2551 : 84)

การปฏิบัติงานจะต้องมีการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างสม่ำเสมอ ย่อมดีกว่าการปฏิบัติงานที่ยากที่มีแนวโน้มว่าจะไม่บรรลุผลสำเร็จ ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวไว้ว่า

“การงานที่ประเสริฐที่สุด คือการงานที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอแม้ว่าจะเป็นงานที่เล็กน้อยก็ตาม” (รายงาน โดย อิบน์มาญะฮฺ)

5.4.2 ความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน มุ่งความสำเร็จ อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(105 :) ﴿

ความว่า”และจงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ว่าพวกท่านจงทำงานเถิด แล้วอัลลอฮฺจะทรงเห็นการงานของพวกท่าน และรอซูลของพระองค์ และบรรดามุอฺมินก็จะเห็นด้วย” (อัลเตาบะฮฺ : 105)

ในอิสลามก็ได้สนับสนุนให้มุสลิมที่เป็นผู้นำตั้งใจปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากที่สุด ดังที่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ กล่าวไว้

ความว่า”อัลลอฮฺ ﷻ จะพึงพอใจเมื่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดในหมู่พวกเจ้า ซึ่งเมื่อเขาลงมือทำงานแล้ว เขาจะทำงานดีที่สุด” (รายงาน โดย อัล-บัยฮากี)

5.4.3 การตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุง อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(1 :) ﴿

ความว่า”แท้จริงอัลลอฮฺทรงสอดส่องดูพวกเจ้าอยู่เสมอ” (อัน-นิซาอฺ : 1)

(284 :) ﴿﴾

ความว่า”หากท่านทั้งหลายจะได้เปิดเผยหรือปิดบังสิ่งใดในตัวท่านทั้งหลาย
อัลลอฮ์ก็จะทรงพิพากษามันทั้งหมด” (อัลบาคอเราะฮ์ : 284)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

: ﷺ))

: () ((

ความว่า”เล่าจากอะบียะอฺลา ซัดคาค บุตร เอส์ ﷺ จากท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า
คนที่มีสติปัญญา คือคนที่ตรวจสอบตนเองได้ และกระทำความดีไว้เพื่อหลัง
ความตาย ส่วนคนที่หมดสภาพ คือคนที่นำตนเองเข้าไปอยู่ในการบงการของ
อารมณ์ตนเอง และหวังเอาจากอัลลอฮ์อย่างลมๆ แล้งๆ” (รายงานโดยดิรมิซี และ
กล่าวว่า เป็นฮาดิษอะซัน)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (อ้างถึง
ใน ชีระ รุญเจริญ, 2550 : 131-132) คุณลักษณะด้านการงาน คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการ
เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่
เกิดขึ้นต่อการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงานได้เต็ม
ศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานจนเกิดผลดี พัฒนาและใช้นวัตกรรม
การบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รายงานผลการ
พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และ สร้างโอกาสการพัฒนาใน
ทุกสถานการณ์

กรมวิชาการ (2554 : 36-39) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร
โรงเรียนที่พิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2535-2545 จำนวน 31 เล่ม พบว่า คุณลักษณะสำคัญของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีดังนี้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการ

ปฏิบัติงาน คือ มีความสามารถในการจัดการ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีนิสัยรักการทำงาน มีความปรารถนาให้งานที่ทำก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ศึกษาค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รู้จักวิธีการทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ตื่นตัวและเข้าใจสถานการณ์ ให้ความร่วมมือ มีใจกว้าง มีความสามารถในการพูดกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น รู้จักแก้ไขปัญหาต่างๆ รู้ถูกผิด มีความเป็นเลิศทางปัญญา ทำงานอย่างมีคุณภาพ ให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน

ฝัน หอมเกตุ (2534 : 30-33) ได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหาร จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ และได้สรุปคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะทำดีที่สุดไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มุ่งทำงานเป็นสำคัญ สนุกกับงานที่ทำ เสียสละ อุทิศตนเพื่องาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นคนตั้งใจมานะบากบั่น ไม่ตำหนิว่าผู้อื่นผิดและยกตนเองว่าถูก รู้จักกระตุ้นโดยการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสามารถทำงานเป็นกลุ่ม รู้จักวางแผน จัดระเบียบองค์กรและจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์มากที่สุด เป็นนักประชาสัมพันธ์ มีการประเมินผลงานและปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดูแลกิจการต่างๆภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะของผู้นำด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนี้ (Stogdill, 1974 : 72-91 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2546 : 162-166 ธวัศ บุญยมนิ, 2550 : 43-45 และ สนาน ลิมป์เสวตกุล, 2548 : 40) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการมุ่งมั่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านการทำงาน มีดังนี้ มีความมุ่งมั่น มุ่งผลสำเร็จ มีความตั้งใจปฏิบัติงาน มานะบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ สามารถร่วมงานกับผู้อื่น มีการประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5.5 คุณลักษณะด้านสังคม

โดยปกติแล้วผู้บริหารต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาทำให้ออกเหนือจากความรอบรู้ในงานแล้ว ผู้บริหารยังต้องรอบรู้เรื่องของคน เช่นกัน ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและบุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้งานของผู้บริหารมีคุณภาพมากขึ้นได้

อัลกุรอาน และอัลหะดีษ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านสังคม ดังนี้

5.5.1 การถ่อมตน และไม่ถือตัว อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัล-กุรอานว่า

(88 :) ﴿

ความว่า“ท่านจงถ่อมตนแก่เหล่าผู้ที่มีศรัทธาเถิด” (อัลฮิจร : 88)

(215 :) ﴿

ความว่า“โอ้ มุฮัมมัดและเจ้าจงถ่อมตนต่อผู้ที่ดำเนินตามเจ้าที่พวกเขาเป็นผู้มีศรัทธา” (อัลชุอะรอฮ : 215)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

﴿ :))
((

()

ความว่า“เล่าจากอียาด บุตร ฮิมาร رضي الله عنه ว่า ท่านรอซูลผู้ลุลออฮ์ ﷺ กล่าวว่า แน่แท้ อัลลอฮ์ได้บัญชาแก่ฉันว่าให้ท่านทั้งหลายจงถ่อมเนื้อถ่อมตัวต่อกัน จนกว่าจะไม่มีใครแสดงความโอหังกับใคร และไม่มีใครละเมิดใคร” (รายงาน โดย มุสลิม)

จากบันทึกทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับชีวประวัติของท่านกล่าวว่า

()

ความว่า“ท่านนบี ﷺ ได้ไปพบผู้ชายคนหนึ่ง ยังผลให้ผู้ชายคนนั้นเกิดความเกรงขาม
ในบุคลิกภาพของท่าน ท่านจึงกล่าวแก่ผู้ชายคนนั้นว่า จงทำให้สบายตัวแก่ท่านเถิด
(อย่าได้ออกสั้นขวัญแขวนเลย) ฉันมิใช่กษัตริย์ ฉันเป็นเพียงลูกของผู้หญิงที่กินเนื้อ
หั่นเป็นชิ้นๆ”(รายงานโดย อัลฮากิม และกล่าวว่าเป็นฮาดีษซอฮิฮฺ)

จากอัลกุรอาน และอัลหะดีษ จะเห็นว่า อิสลามให้มุสลิมถ่อมตน ไม่หยิ่งยโสโอหัง
ดูถูกเหยียดหยามคนอื่นเพราะการถ่อมตนเป็นลักษณะของผู้ที่ศรัทธา และการดูถูกเหยียดหยามหยิ่ง
ยโสโอหังเป็นคุณลักษณะของชัศตอน และจะเห็นว่าท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ นั้นท่านเป็นคนที่มีความ
ถ่อมตนไม่ถือตัว

5.5.2 การช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้อื่น อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

(85 :)

ความว่า“ผู้ใดให้การช่วยเหลือเป็นการช่วยเหลือที่ดี เขาจะได้รับส่วนดีจากการ
ช่วยเหลือนั้น และผู้ใดให้การช่วยเหลือเป็นการช่วยเหลือที่เลว เขาก็จะได้รับส่วน
เลวจากการช่วยเหลือนั้น และพระองค์อัลลอฮฺนั้นย่อมมีความสามารถเหนือทุกสิ่ง”
(อัน-นิซาอฺ : 85)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

: ﷺ))

:

() ((

ความว่า“เล่าจาก ตะมิม อัคคาร์ีย์ رضي الله عنه ว่า แท้จริงท่านนบีมุฮัมมัด صلى الله عليه وسلم ได้กล่าวไว้ว่า แท้จริงศาสนาคือการแนะนำ แท้จริงศาสนา คือการแนะนำ แท้จริงศาสนาคือการแนะนำ พวกเขาได้ถามว่า เพื่อใคร โอ้ท่านรอซูลผู้ลุลอย ท่านตอบว่า เพื่ออัลลอฮ์ เพื่อคัมภีร์ของพระองค์ เพื่อศาสนทูตของพระองค์ เพื่อผู้นำมุสลิม และเพื่อมุสลิม โดยทั่วไป (รายงานโดยหาคอน)

:))
() ((رضي الله عنه

ความว่า“เล่าจากออบีมีสอูด อุบะหะห์ บุตร อัมรฺ อัลอันซอรีย์ อัลบัครีย์ رضي الله عنه ว่า ท่านรอซูลผู้ลุลอย صلى الله عليه وسلم กล่าวว่า ผู้ใดชี้แนะสู่ความดี เขาจะได้รับผลบุญตอบแทน เท่ากับผู้ที่ทำความดีนั้น” (รายงานโดย มุสลิม)

رضي الله عنه :))
((:
())

ความว่า“อัมรฺ บุตร มุรเราะฮฺ ได้กล่าวแก่ มุอาวียะห์ رضي الله عنه ว่า แท้จริงข้าพเจ้าได้ยินท่านรอซูลผู้ลุลอย صلى الله عليه وسلم กล่าวว่า ไม่มีผู้ใดคนใดที่ปิดประตูใส่สลักไม่ยอมให้คนที่มีฐานะจำเป็น คนที่ยากจนและคนเจ็บป่วยเข้าพบนอกจากอัลลอฮ์จะปิดประตูฟ้าไม่ยอมให้ความยากจนของเขา ความจำเป็นของเขา และความเจ็บป่วยของเขาเข้าไป ต่อมา มุอาวียะห์ได้แต่งตั้งคนๆ หนึ่งทำหน้าที่ดูแลความต้องการของประชาชน (รายงานโดย ตีรมีซี และอะบูดาอูด)

จากอัลหะดีษ แสดงให้เห็นว่า ศาสนาอิสลามส่งเสริมให้มุสลิมช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการแนะนำช่วยเหลือในสิ่งที่ดีที่ถูกต้อง อัลลอฮ์ก็จะช่วยเหลือเราจากการที่เราได้ช่วยเหลือเขาในสิ่งที่ดีตอบแทน และกำชับให้ผู้นำดูแลทุกข์สุขประชาชนของเขา เปิดโอกาสให้ประชาชนได้พบปะร้องเรียนเรื่องเดือดร้อนต่างๆ ได้โดยตรง

5.5.3 เข้าถึงประชาชน ผู้บริหารจะต้องเข้าถึงประชาชน ยิ่งเข้าถึงพวกเขาได้มากเท่าใด เขาก็ยิ่งเข้าใจประชาชนมากเท่านั้น ทำให้ได้รับรู้ปัญหาและนำมาวิเคราะห์แก้ไขอย่างถูกต้อง ไม่ต้องเสียเวลากับการหลงนโยบายหรือกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ทำให้ขาดทุนทั้งเวลา งบประมาณ และโอกาสของประชาชน เคาะลีฟะฮ์อุมัร رضي الله عنه เป็นผู้ผู้นำที่เข้าถึงและมีความสัมพันธ์อย่างเป็นกันเองกับประชาชน ท่านถือว่าการปฏิบัติหน้าที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็เพราะการได้รับความร่วมมือจากประชาชน ท่านใช้ชีวิตทั้งการลงไปหาประชาชนและการเปิดโอกาสให้ประชาชนมาหาท่านเพื่อให้สามารถเข้าถึงประชาชน ดังสังเกตเห็นว่าในเวลาจำเป็นท่านมักจะออกไปสอดส่องดูแลทุกข์สุขของประชาชนตามตรอกซอยต่างๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้เวลาเกิดปัญหาใหญ่ ๆ ท่านมักจะลงไปแก้ปัญหาด้วยตัวเอง การคลุกคลีกับประชาชนของท่านอุมัร رضي الله عنه ไม่เพียงแต่มีกับประชาชนในเมืองหลวงเท่านั้น แต่ท่านยังลงไปคลุกคลีและเข้าถึงประชาชนในท้องถิ่นทุรกันดารต่าง ๆ ด้วยตัวเองอีกด้วย จะเห็นได้ว่าเมื่อถึงเวลาจ่ายเงินอุดหนุนประจำปีแก่ประชาชน ท่านจะนำเงินอุดหนุนนั้นไปให้พวกเขาถึงถิ่นฐานของพวกเขาเลยทีเดียว อัล-ฏะบะรียะ (al-Tabariy) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า ท่านอุมัรเองได้แบกบัญชีของเผ่าคฺุซาอะฮ์ด้วยตัวท่านเองจนกระทั่งถึงที่กุดัยฮ์ (Quday) แล้วคนในเผ่าทุกคนต่างก็มารวมกัน โดยสตรีทุกคนทั้งหม้ายและโสดต่างมารับเงินด้วยตัวเองจากท่าน จากนั้น ท่านออกเดินทางต่อและมาหยุดที่อัสฟาน (Usfan) แล้วปฏิบัติเช่นเดียวกับที่กุดัยฮ์ (Quday) ท่านปฏิบัติอย่างนี้จนกระทั่งเสียชีวิต (ซุกรีย์ นูร์, 2010 : ระบบออนไลน์)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 131-132) คุณลักษณะด้านสังคม คือ เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้มีฐานะทางสังคมดี มีความสามารถร่วมงานกับผู้อื่น มีน้ำใจและถ่อมตน มีความแนบเนียน มีความยุติธรรม ให้ผู้น้อยพบปะได้ง่าย ไม่ถือตัวเข้ากับทุกคนทุกชนชั้น ชมคนเป็นขยันหมั่น ละเอียดการประพฤติชั่ว เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างบริหารและร่วมงานด้วยหลักการที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่ใจกว้าง

ผัน หอมเกต (2534 : 30-33) ได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหาร จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ และได้สรุป คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารด้านสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของคนอื่น เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคมได้ทุกระดับ ชอบแสดงตัวและเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีความเป็นมิตร มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นตัวอย่างที่ดีของหมู่คณะ เข้าใจตนเองและยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น

เป็นที่ไว้วางใจ เคารพนับถือและเป็นที่พึ่งในความดี ความยุติธรรม สามารถช่วยแก้ปัญหาของ
ผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

สตอกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948-
1970 ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะของผู้นำด้านสังคม ดังนี้
(Stogdill, 1974 : 72-91 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2546 : 162-166 ธีวีส บุญยมนิ, 2550 : 43-45
และ สนาน ลิ้มปีเสวตกุล, 2548 : 40) คุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหารที่เป็นรากฐานสำคัญต่อ
ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการ
บริหารจัดการ ความสามารถที่จะร่วมมือกับคนอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคม
และมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมทางสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะ
ด้านการพูด

คุณลักษณะของผู้บริหารด้านสังคมของเสมือนเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติ
ภารกิจทางการบริหารสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยความร่วมมืออันดีทั้งระหว่างผู้ร่วมงาน
ผู้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม โดยเฉพาะระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งอิสลาม
ได้รับการถ่ายทอดแบบอย่างจากท่านรอซูล ﷺ และท่านรอซูล ﷺ ก็ได้สนับสนุนความเป็นพี่น้องใน
สังคม ดังวจนะของท่านความว่า

“มุสลิมเป็นพี่น้องกัน มุสลิมจะต้องไม่กดขี่พี่น้องของเขา” (รายงานโดยมุสลิม)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านสังคม มีดังนี้ เป็น
บุคคลที่น่าเชื่อถือยกย่อง มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของคนอื่น มีฐานะทางสังคม เป็นผู้ใหญ่ใจกว้าง ไม่
ถือตัวเข้ากับสังคมได้ทุกชนชั้น สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ เป็นมิตรมีความรักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
ช่วยเหลือแนะนำแก้ปัญหาให้กับผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และรู้จักกาลเทศะวางตัว
ได้เหมาะสม

6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ

6.1 ความหมายของการพัฒนาผู้นำ

อาคม วัชโรสง (2547 : 174) การพัฒนาผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลปรับปรุง
เปลี่ยนแปลงตนเองในด้านความคิด ความสามารถ คุณลักษณะบุคลิกภาพและทักษะให้เหมาะสมกับ

การเป็นผู้นำ ซึ่งอาจกล่าวได้สองแนวทาง แนวทางที่หนึ่ง คือ บุคคลธรรมดาทั่วไป สามารถที่จะพัฒนาตนเองก้าวสู่ความป็นผู้นำที่ดีได้ แนวทางที่สอง คือ บุคคลที่เป็นผู้นำอยู่แล้ว หากต้องการประสบผลสำเร็จในการเป็นผู้นำต่อไปก็ต้องมีการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 328) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองของผู้นำในด้านทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะบุคลิกภาพอย่างสม่ำเสมอและก้าวหน้าตามยุคสมัยปัจจุบัน

6.2 การพัฒนาผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้เป็นผู้ในองค์กรต่าง ๆ ผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร องค์กรต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำแต่ละคนซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างกัน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้นำที่ดีที่ต้องการประสบผลสำเร็จจึงจำเป็นที่จะต้องสำรวจให้พบศักยภาพของตนเองที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยแล้วมาปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและองค์กรประสบผลสำเร็จ

การพัฒนาผู้นำนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งนักวิชาการต่างๆได้ให้แนวทางในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

6.2.1. การสำรวจและศึกษาตนเอง

การสำรวจตนเองเพื่อให้เห็นจุดเด่นจุดด้อยของตนเองเพราะทุกคนจะมีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกันไป แล้วพัฒนาจุดเด่นให้เต็มศักยภาพ และปรับปรุงแก้ไขส่วนที่เป็นจุดด้อยให้ดีขึ้น สิ่งสำคัญที่บุคคลควรทราบเกี่ยวกับตนเองมี 6 ประการดังนี้ (อาคม วัชโรสง, 2547 : 175)

- 1) ฐานะทางเศรษฐกิจ ต้องรู้ว่าเศรษฐกิจของตนเป็นอย่างไร มีรายได้รายจ่ายเท่าไร
- 2) ความสามารถทางสมองและบุคลิกภาพ เพื่อจะได้พัฒนาอย่างถูกต้อง
- 3) ความรู้ ตรวจสอบความรู้ในด้านหน้าที่การงานที่รับผิดชอบว่าเพียงพอหรือไม่ และต้องพัฒนาด้านใด
- 4) ความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ มีหรือไม่
- 5) นิสัยและความสนใจ ตรวจสอบว่ามีความสนใจสิ่งต่าง ๆ เพียงพอหรือไม่
- 6) สุขภาพ ผู้นำต้องมีสุขภาพที่แข็งแรงและสุขภาพจิตสมบูรณ์

การศึกษาตนเอง เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ตนเองแสดงออกมา โดยวิธีการต่อไปนี้ (ธวัศ บุญยณณ์, 2550 : 115-117)

1) การวิเคราะห์อัตชีวประวัติ เป็นการวิเคราะห์บททวนชีวิตในอดีต จะช่วยให้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น การได้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ในอดีต จะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

2) การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมการแสดงออก ทำให้รู้ถึงความปกติของตนเองว่าเป็นอย่างไร มีพฤติกรรมแสดงออกแบบใดเป็นประจำ

3) การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำด้วยความเคยชินขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นถ้าหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่จำเจ จะทำให้รู้สึกสดชื่นและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น

4) การใช้แบบทดสอบ เพื่อทดสอบตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความสามารถ ความถนัด เป็นต้น จะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้มากขึ้น

5) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น จะทำให้เราได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่าง ๆ เพราะคนอื่น ๆ ในแต่ละคนจะมองเราในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการได้รับฟังทัศนะของคนอื่นที่มีต่อเรา จะทำให้เราเข้าใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเองได้อีกด้วย

6.2.2 การพัฒนาตนเองของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 205-208) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้นำได้โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลิกภาพ สามารถปรับปรุง ได้ดังนี้

ก. การใช้สายตามองด้วยสายตาสุภาพเรียบร้อย ใช้สายตาแสดงออกอย่างเป็นมิตร

ข. การแต่งกายต้องสะอาดเรียบร้อย เหมาะสมตามกาลเทศะ

ค. การพูด พูดจริง รักษาคำพูด พูดในสิ่งที่เกิดประโยชน์ สร้างสรรค์

ง. การเดินมีลักษณะท่าที่สง่างาม

จ. มีทักษะในการทำงาน คล่องแคล่ว ว่องไว มีความชำนาญงาน มีความรู้ดี

ช. สุขภาพแข็งแรง สุขภาพจิตดี

2) การพัฒนาความสามารถในการทำงาน สามารถพัฒนาได้ดังนี้

ก. ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับการทำงาน

ข. การพูดจาหรือสิ่งการต้องชัดเจนเชื่อถือได้ตรงประเด็น

- ค. ตรวจสอบอย่างละเอียดทุกครั้งก่อนผ่านงานออกไป
 - ง. พยายามทำงานโดยใช้เวลาน้อยที่สุด
 - จ. จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม
 - ช. แสวงหาความรู้เพิ่มเติมในการทำงานให้ดีขึ้น
- 3) การพัฒนากริยามารยาทในการทำงาน ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้
- ก. มีมารยาทในการพูด การสนทนา การฟัง
 - ข. มีมารยาทในการนั่ง ยืน เดิน
 - ค. มีมารยาทในการแต่งกายให้ถูกกาลเทศะ
 - ง. มีมารยาทในการเรียกชื่อคนอื่น การแนะนำบุคคลให้รู้จัก การชมเชยคนอื่น
 - จ. มีมารยาทในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 4) การพัฒนาความสัมพันธ์ ผู้นำควรพัฒนาในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลต่างๆ รอบด้าน เพราะมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้งานในองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การพัฒนาในด้านอารมณ์ของผู้นำ ได้แก่
- ก. มีความมั่นคงทางอารมณ์ อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น
 - ข. เข้าใจตนเอง และผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
 - ค. สามารถทำงานกับผู้อื่นทำงานเป็นทีม มีแรงจูงใจในการทำงาน
 - ง. มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายความสำเร็จในการทำงาน
 - จ. มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น
- 6) การพัฒนาความสามารถของผู้นำ ทำได้ดังนี้
- ก. พัฒนาความสามารถทางสติปัญญา พยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เป็นประจำ
 - ข. ความสามารถพิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านวิชาชีพ หน้าที่การงาน ที่เหนือกว่าคนอื่น
 - ค. มีความสนใจต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
 - ง. ฐานะทางเศรษฐกิจพอสมควร ฐานะของตนเอง ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม
- ธวัศ บุญยณีย์ (2550 : 119-124) การพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถที่จะพัฒนาได้ด้วยตนเอง โดยพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

1) การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาควรดำเนินการดังนี้

- ก. เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อม
- ข. พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา
- ค. แสดงอาการกริยาท่าทางประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ทำให้มีชีวิต

ชีวา ไม่เบื่อหน่าย

ง. สรุปประเด็นความสำคัญของเนื้อหาที่พูด

2) การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถกระทำได้ดังนี้

- ก. หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้ฟังเรื่องราวได้มากขึ้น
- ข. ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน
- ค. ฟังอย่างทบทวนและสรุป

3) การพัฒนาการแต่งกาย การพัฒนาการแต่งกายควรพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ก. เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง
- ข. เหมาะสมกับงาน สภาพสังคม สภาพอากาศ และเหมาะสมกับกาลเทศะ
- ค. เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้าสมัยหรือไม่ล้าสมัยจนเกินไป
- ง. ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด และไม่ชำรุด
- จ. ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่สะดวก

4) การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่าย การฝึกปฏิบัติในการควบคุมอารมณ์และการสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริงมองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

- ก. พยายามคิดถึงเรื่องสนุกๆ เรื่องที่โปรดปราน
- ข. พยายามอยู่ในกลุ่มบุคคลที่มีอารมณ์แจ่มใส เบิกบาน พูดคุยสนุก
- ค. เมื่อทำสิ่งใดที่ผิดพลาดต้องสำนึกผิดและถือว่าเป็นบทเรียนที่ดี
- ง. ไม่วิตกกังวลกับเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่จงพยายามใช้สติปัญญาและความ

สามารถในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความไม่ประมาท

5) การพัฒนาความรู้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวาง และมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ฉลาดทันคน มั่นใจในตนเอง และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ผู้นำที่ดีควรจะพัฒนาความรู้ของตนอย่างสม่ำเสมอ วิธีการพัฒนาความรู้ได้แก่

ก. ซักถามผู้รู้ สังเกตวิธีการทำงานและผลงาน
 ข. ลองทำเอง สัมผัสเอง ในสภาพที่เป็นจริง หรือในสภาพจำลอง
 ค. เข้าร่วมการอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน และการศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ง. อ่านวารสาร หนังสือพิมพ์ สารคดี และหนังสือต่างๆ ที่เป็นประโยชน์
 จ. คู่มือทฤษฎี ฟังวิทยุ และศึกษาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
 6) การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำ และการระลึกได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 331-333) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ คำแนะนำจากผู้ที่อาวุโสกว่า

1) การพัฒนาโดยการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะการศึกษาจะสัมพันธ์กับผู้นำ การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ และมักจะเห็นว่าผู้นำในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี มีการศึกษาสูง ซึ่งบุคคลเหล่านี้สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี

2) พัฒนาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำช่วยในการสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้

3) พัฒนาจากการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำโดยผู้อาวุโสกว่า มีประสบการณ์มากกว่า ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และการกระตุ้น บุคคลเหล่านี้จะช่วยสอนงาน ช่วยเหลือ แนะนำแนวทางเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

หวน พิณรุฬณ์ (2549 : 114-115) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมืออาชีพ ให้เป็นผู้ใฝ่รู้ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งจะดำเนินการได้ดังนี้

1) ต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในด้านต่างๆ ดังนี้
 ก. ด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ผู้บริหารและครู
 หลักสูตร หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดประเมินผล
 ข. ด้านทักษะ เช่น ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยี ทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้

2) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น การร่วมกิจกรรมกับชุมชน หรือให้ชุมชนเข้ามาร่วมกิจกรรมกับโรงเรียน

3) จัดระบบข้อมูลและรวบรวมข้อมูลของชุมชนและท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น

4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ บริเวณโรงเรียน

5) ระดมทรัพยากรในชุมชนมาร่วมกันจัดการศึกษา เช่น สถานประกอบการ

6) เตรียมความพร้อมในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

6.2.3 การพัฒนาบุคลากรและคุณลักษณะของผู้บริหาร การมีบุคลิกภาพที่ดีนั้น มาจากการมีสุขภาพจิตดีเป็นเบื้องต้น โดยจะเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นจริงอย่างถูกต้อง ไม่ต่อต้านหรือยอมรับทุกสิ่งทุกอย่าง โดยไร้หลักการ เป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดีในทุกๆ สถานการณ์

การพัฒนาบุคลิกภาพให้ดีขึ้นมิใช่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพียงภายนอก หรือพฤติกรรมที่แสดงออกเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลิกภาพภายในเสียก่อน จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอกประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาบุคลิกภาพจึงต้องมีการพัฒนาทั้งบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก ดังนี้ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2546 : 121-125)

1) การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน เป็นความจำเป็นที่เราจะต้องพัฒนาบุคลิกภาพภายในเพราะบุคลิกภาพภายในเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม กริยา ท่าทางที่เราแสดงออกมา การพัฒนาบุคลิกภาพภายในที่เราต้องพัฒนามีดังนี้

ก. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ข. ความกระตือรือร้น

ค. ความรอบรู้

ง. ความคิดริเริ่ม

จ. ความจริงใจ

ฉ. ปฏิญาณไหวพริบ

ช. ความรู้จักกาลเทศะ

ซ. ความรับผิดชอบ

ฌ. ความจำ

ญ. มีอารมณ์ขัน

ฎ. ความมีคุณธรรม

2) การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก เมื่อมีการพัฒนาบุคลิกภาพภายในแล้ว จะทำให้พฤติกรรม กิริยา ท่าทาง การแสดงออกในด้านต่างๆ ของเราดงาม เหมาะสม ได้รับการยอมรับและศรัทธาจากบุคคลอื่น สำหรับการพัฒนาบุคลิกภาพภายนอกที่ควรพัฒนามีดังนี้

ก. รูปร่างหน้าตา

ข. การแต่งกาย

ค. การปรากฏตัว

ง. กิริยาท่าทาง

จ. การสบสายตา

ช. การใช้น้ำเสียง

ซ. การใช้ถ้อยคำภาษา

ฅ. การมีศิลปะในการพูด

นพดล เวชสวัสดิ์ (อ้างถึงใน อาคม วัดไชยสง, 2547 : 175-176) ได้เรียบเรียงการพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวคิดของ จอร์จ ซินน์ ดังนี้

1. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมุ่งมั่นและฝึกฝนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองและลงมือปฏิบัติ

2. การสร้างแรงจูงใจในตนเอง ต้องสร้างแรงจูงใจในตัวเองเพื่อจะได้ทำงานเต็มความสามารถ

3. การปรับปรุงพฤติกรรมและนิสัย ต้องวิเคราะห์พฤติกรรมและนิสัยของตนเอง ส่วนที่ดีก็ทำให้ดียิ่งขึ้น และส่วนไหนที่ไม่ดีก็ควรทำการแก้ไขปรับปรุง

4. การเข้ากับผู้อื่นได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ การมองคนในแง่ดี รู้จักชื่นชมคนอื่น และชื่นชมตนเอง

5. การกล้าแสดงความคิดเห็น ต้องเป็นคนกล้าแสดงความคิดเห็น แต่ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

6. การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนที่สามารถเข้ากับคนอื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีใจเปิดกว้าง ถ่อมตน และถนอมน้ำใจคนอื่น

7. การดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์ ต้องออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รับประทานอาหารที่มีประโยชน์และพักผ่อนให้พอเพียง

8. การดูแลรูปลักษณ์ของตนเอง ต้องดูแลบุคลิกภาพของตนเองให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยเมื่อพบปะผู้คนในสังคม

9. การแต่งตัว การแต่งกาย ควรเลือกเสื้อผ้าให้เหมาะสมตามกาลเทศะ

10. หมั่นฝึกฝนในการเข้าสังคม

11. การพัฒนาทักษะการสื่อสาร เช่น การพูด การฟัง การเขียน ซึ่งผู้นำจะขาดทักษะนี้ไม่ได้เพราะต้องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นอยู่ตลอดเวลา

12. การฝึกความจำ การจดจำ ต้องเป็นคนที่มีความจำดี สามารถจดจำชื่อและหน้าคนได้ได้ดี ต้องจดจำข้อเท็จจริงและตัวเลขได้แม่นยำ

13. การจัดระบบตนเอง เช่น การรู้จักแบ่งเวลา จัดตารางการทำงาน จัดโต๊ะทำงาน การจัดระบบเก็บเอกสาร และการจัดแฟ้ม

14. การกระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน การสร้างแรงจูงใจ ภูมิใจกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 93-94) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพัฒนาบุคลิกลักษณะของผู้นำ มี 7 ประการ คือ

1. การมอง จะต้องมองด้วยความสุภาพเรียบร้อย เพราะการมองของเขาจะแสดงออกถึงความรู้สึกออกมาให้เห็น เช่น ความรัก ความเมตตาปราณี เกลียด เหยียดหยาม ดูหมิ่น

2. การแต่งกาย จะต้องคำนึงถึงความสุภาพเรียบร้อย สะอาด และถูกต้องตามกาลเทศะ

3. การพูด จะต้องมีความศิลปะในการพูด สามารถชนะใจผู้ฟัง ใช้คำพูดที่สุภาพเรียบร้อย ไพเราะอ่อนหวาน และคำพูดที่มีเหตุผล

4. การเดินจะต้องระมัดระวังไม่ให้มีเสียงดัง ควรเดินตัวตรง มีท่าทางสง่างามผ่าเผย

5. การแสดงท่าทาง จะต้องแสดงท่าทางที่น่าดู ไม่น่าเกลียดจนเกินไป

6. มีทักษะในการทำงานในหน้าที่การงาน จะต้องมีความละเอียด มีท่าทางคล่องแคล่ว ว่องไว มีความชำนาญ

7. สุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ควรรักษาสุขภาพให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

ดังนั้นผู้นำที่ประสงค์จะพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้สมบูรณ์ขึ้น จึงจำเป็นต้องสำรวจตนเองเสมอ แก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ไม่ดีงาม โดยการเพิ่มสิ่งที่ดีงามให้กับตนเองทั้งในด้านความคิดและการประพฤติปฏิบัติ เพราะบุคลิกภาพของบุคคลสามารถดัดแปลงแก้ไขเสริมสร้างพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ซึ่งต้องใช้ความอดทนและแน่วแน่ในความพยายามอย่างมุ่งมั่นบุคคลจึงจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาบุคลิกภาพได้ในที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารนั้นจะต้องมีการสำรวจและศึกษาตนเองถึงจุดเด่นและจุดด้อยแล้วทำการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น หลังจากนั้นจึงมีการ

พัฒนาตนเองโดยเริ่มจากการศึกษา หาประสบการณ์ และจากการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโส
แล้วมาพัฒนาตนเองในด้านสติปัญญา ความรู้ ด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม และทักษะด้าน
ความสามารถในด้านการงานและสังคม

7. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

7.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาประเภทหนึ่งตาม
พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (1) และมาตรา 15
(2) โดยมีวิวัฒนาการถือกำเนิดในสองรูปแบบ รูปแบบแรกคือโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลาม
รูปแบบที่สองคือจากปอเนาะที่แปรสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบแรกโดยถือกำเนิดมาจากโรงเรียน
เอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งก่อตั้งโดยหะยีสุหลง บินอับดุลกอเดร์ โรงเรียนนี้มีชื่อว่า มัสยิดสะสุอัล
มูอารีฟวาญะาะนียะฮุฟะฎูนี ซึ่งถือเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม โรงเรียนแรกในจังหวัด
ชายแดนภาคใต้ (อับราฮิม ฌรงครักษาเขต , 2551 : 198- 199)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบที่สองถือกำเนิดมาจากปอเนาะซึ่งได้
แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามและเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
อิสลาม โดยรัฐได้กำหนดนโยบายเป็นระยะ ๆ ดังนี้

ปี พ.ศ. 2504 รัฐได้พยายามเข้ามาควบคุมปอเนาะ โดยการออกระเบียบ
กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504 ประกาศใช้
เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2504 โดยให้ปอเนาะต่าง ๆ มาขึ้นเรื่องขอจดทะเบียน ผลจากการใช้
ระเบียบนี้ปรากฏว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ถึง พ.ศ. 2507 มีปอเนาะที่จดทะเบียนกับทางราชการจำนวน
171 ราย ซึ่งรัฐบาลได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือในการปรับปรุงอาคารสถานที่
หลักสูตรการสอนทั้งวิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพ ตลอดจนการวัดผลให้เป็นไปตามหลักสูตร
ตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504

ในปี พ.ศ. 2508 รัฐบาลได้อนุมัติให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมปอเนาะที่จด
ทะเบียนแล้วได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ตามพระราชบัญญัติโรงเรียน
ราษฎร์ พ.ศ. 2497 มีการปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้มีอาคารเรียนเอกเทศ สอนวิชาศาสนา
ควบคู่กับวิชาสามัญ เท่านั้นจึงจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ให้โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ที่จัดตั้งตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์เป็นโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัตินี้ โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามจึงเป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” (อับราฮัม ฌรงค์รักษาเขต, 2551 : 198- 200 และคีรีบุณ สุวรรณศิริ และคณะ, 2532 : 10-12)

หลังจากนั้น การจัดการสอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ได้รับการปรับเปลี่ยนเรื่อยมาเป็นช่วง ๆ จนกระทั่งปัจจุบัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรและการสอน อาคารสถานที่ ตลอดจนการสนับสนุนทางด้านการเงินจากรัฐบาล จนกระทั่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เช่นเดียวกับโรงเรียนอื่น ๆ โดยทั่วไป ภายหลังจากปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ต่อมาในปี พ.ศ.2550 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทั้งในระบบ และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนอกระบบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 200 โรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบและนอกระบบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

| จังหวัด | จำนวนโรงเรียนในระบบ | จำนวนโรงเรียนนอกระบบ |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| ปัตตานี | 74 | 29 |
| ยะลา | 43 | 3 |
| นราธิวาส | 48 | 3 |
| รวม | 165 | 35 |
| รวมทั้งหมด | 200 | |

ที่มา : สำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส พ.ศ. 2553

7.2 ประเภทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงจากปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม และมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จนถึงปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ถือเป็นโรงเรียนประเภทหนึ่งตาม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่ได้บัญญัติโรงเรียนเอกชนออกเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ และโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ซึ่งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจัดอยู่ในประเภทโรงเรียนเอกชนทั้งในระบบและนอกระบบ และสามารถจำแนกโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ 3 ประเภท คือ

- 1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญในระบบ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่กับวิชาสามัญ หรือวิชาชีพ ในระบบโรงเรียน
- 2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนอกระบบ เป็นโรงเรียนที่สอนวิชาศาสนาอิสลามอย่างเดียว
- 3) โรงเรียนเอกชนการกุศล เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการศึกษาพิเศษ หรือจัดการศึกษาแก่บุคคลที่ยากไร้ หรือเสียเปรียบทางการศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการกุศลหรือโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์

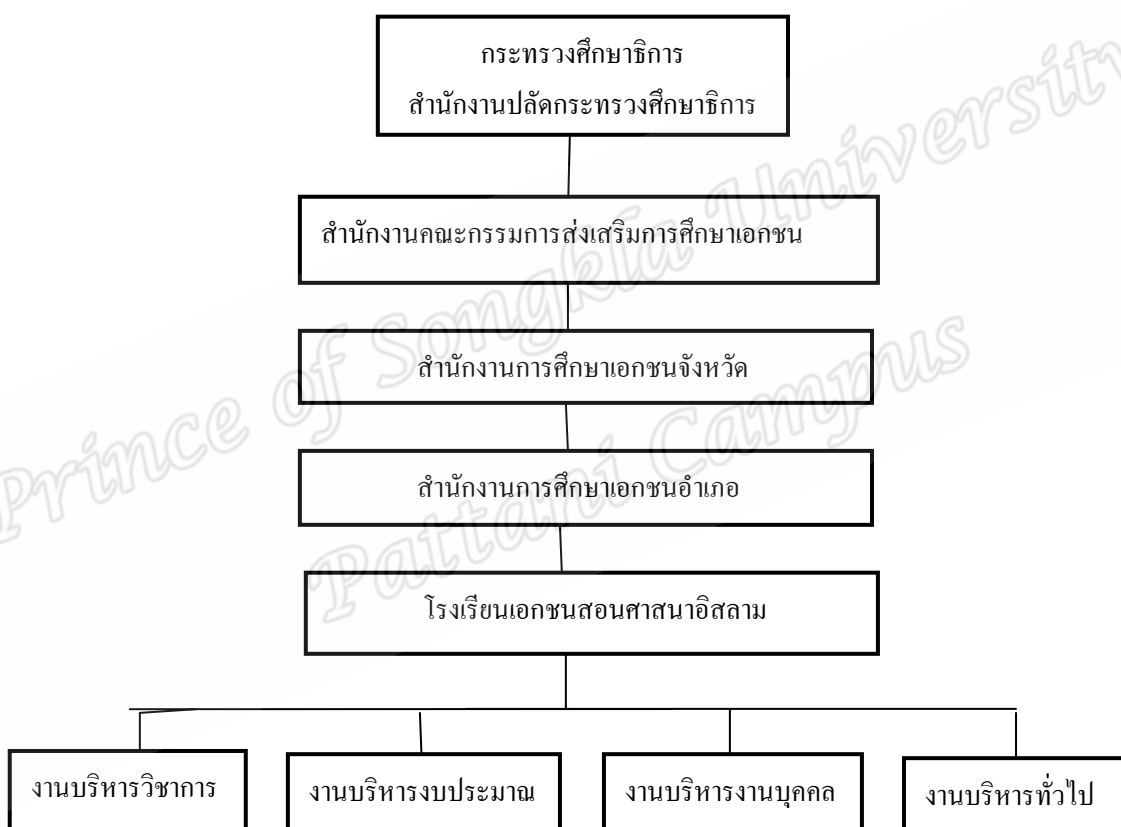
7.3 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่อยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นต้นสังกัดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นผู้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษา แต่ไม่ครอบคลุมภารกิจงานทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ส่วนงานด้านวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษามีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายหลักด้านวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างการบริหารงานของ

กระทรวงศึกษาธิการที่มีกฎหมายกำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในทางปฏิบัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องรับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควบคู่กัน

สำหรับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) เป็นต้นสังกัด จะมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม



จากแผนภูมิที่ 2 จะเห็นว่า โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จะแบ่งออกเป็น 4 งาน มีสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอ สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) เป็นต้นสังกัด ซึ่งสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามลำดับ หนึ่ง สถานศึกษาบางแห่งอาจจะเพิ่มภารกิจและขอบข่ายงานที่มีลักษณะงานพิเศษได้อีก เช่น งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

7.4 การจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีเป็นการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างวิชาศาสนาและวิชาสามัญ ใช้เวลาทั้งเช้าและบ่าย มีครูผู้สอน 2 ประเภท คือ ครูสอนวิชาศาสนาหรือเรียกว่า “อุซตาส” และครูสอนวิชาสามัญหรือวิชาชีพ ซึ่งมีทั้งครูที่เป็นข้าราชการที่รัฐส่งไปช่วยสอน และครูที่โรงเรียนจัดหาคัดเลือกมาเอง

สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการมี 2 ลักษณะ คือ

1. หลักสูตรวิชาศาสนา มี 3 หลักสูตร ดังนี้

1.1 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนต้น (อิบตีดาอียฺ) พุทธศักราช 2523 ใช้เวลาเรียน 4 ปี

1.2 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนกลาง (มุตาวาซิต) พุทธศักราช 2523 ใช้เวลาเรียน 3 ปี

1.3 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนปลาย (ชานาวี) พุทธศักราช 2523 ใช้เวลาเรียน 3 ปี

2. หลักสูตรวิชาสามัญและวิชาชีพ มี 4 หลักสูตร ดังนี้

2.1 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521

2.2 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524

2.3 หลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2530

2.4 หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นของกรมการศึกษานอกโรงเรียน และกรมอาชีวศึกษา

ในเวลาต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำหลักสูตรวิชาสามัญ เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเลือกสำหรับการจัดการเรียนการสอนอีก 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2535

2. หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2535

ภายหลังการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2535 ที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก่อนหน้าที่ถูกยกเลิกไป และถูกแทนที่ด้วยหลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 ตามการปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546

นี้จะใช้ควบคู่กับ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ทำให้การจัดการศึกษาควบคู่ทั้งสอง หลักสูตรมีความกลมกลืนและสามารถบูรณาการได้ในการจัดการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ครบถ้วนอีกด้วย อีกด้านหนึ่งนั้นผู้เรียนต้องการตอบสนองความต้องการด้านความรู้ทางด้านอิสลามที่จะนำ มาใช้ปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวัน และอีกด้านหนึ่งนั้นต้องการความรู้สมัยใหม่เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพและการเป็นอยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีวิวัฒนาการมาจากสถาบันการศึกษา ที่เรียกว่า”ปอเนาะ” ต่อมาในปี พ.ศ. 2504-2508 รัฐได้จดทะเบียนปอเนาะและแปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ต่อมาเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจนถึงปัจจุบัน มีโครงสร้างการบริหารจัดการขึ้นตรงกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับประเภทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบ 2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนอกระบบ 3) โรงเรียนเอกชนการกุศล สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน จะมี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรวิชาศาสนา และหลักสูตรวิชาสามัญและวิชาชีพ ต่อมาภายหลังการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 ควบคู่กับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและพบว่าม้งานวิจัยที่ได้ศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องดังนี้

ฝัน หอมเกต (2534) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่า คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ ภูมิหลังส่วนบุคคล สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางสังคม อยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพอยู่ในลำดับความสำคัญสูงสุด และเมื่อเปรียบเทียบตัวแปร พบว่า ครู อาจารย์ที่มีเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ขนิษฐา จินดากุล (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกมีคุณลักษณะผู้นำที่มีคะแนนสูงสุดในด้านต่างๆ 6 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อเรื่องการเลือกเครื่องแต่งกายได้เหมาะสม 2) คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล ผู้บริหารแสดงลักษณะของผู้มีครอบครัวที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนให้ทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ 3) คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้บริหารมีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานด้านการศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าพูดและกล้าทำ ในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงาม 5) คุณลักษณะผู้นำด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหารเสียสละเวลาและประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลสำเร็จขององค์กร 6) คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองที่จะเข้าพบและปรึกษาและวางตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เมื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกในภาพรวม พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะด้านภูมิหลังส่วนบุคคล ด้านสังคม ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญาและความสามารถและด้านกายภาพ

สุเมธิ จันทรหอม (2538) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์ประการแรกเพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะผู้นำ ของศึกษานิเทศก์อำเภอและผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ประการที่สองเพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ของศึกษานิเทศก์อำเภอที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ และประการที่สามเพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า ด้านคุณลักษณะผู้นำ ของศึกษานิเทศก์อำเภอและผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับสูง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ ของศึกษานิเทศก์อำเภอ กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับปานกลาง และด้านคุณลักษณะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 6 คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ได้แก่ มาตรฐานในการทำงาน ความสามารถมอบหมายงานและสติปัญญาฉลาดรอบรู้ คุณลักษณะผู้นำ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานแผนงานและพัฒนาชนบท ได้แก่ ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฐานะทางสังคม ความสามารถมอบหมายงาน คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานส่งเสริมการศึกษา

ศาสนา และวัฒนธรรมได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถจัดองค์กร ความมีวินัยในตนเอง ความสามารถมอบหมายงาน มีสติปัญญาฉลาดรอบรู้ ความสามารถตัดสินใจ

ประภัทสร เหลืองประเสริฐ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการในอนาคต ด้านคุณลักษณะของผู้นำทั้งสี่ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้เทคนิค วิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ การควบคุมจัดระบบการทำงาน ความรับผิดชอบผูกพัน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน 2) ด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ความรอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความคิดเชิงบวก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงวิเคราะห์คิดเชิงระบบ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าในการคิดนอกกรอบ และความกล้าในการเผชิญอดทน อดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น 3) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การแต่งกาย การวางตัว ความกระตือรือร้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความมั่นคงทางอารมณ์ การเป็นผู้ที่มีสัจจะ และเป็นผู้ที่ประสานประโยชน์ และ 4) ด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณ ไหวพริบที่ดี ความรู้ความสามารถในการศึกษา เก็บรวบรวมวิเคราะห์ และประมวลข้อมูล ความสามารถตัดสินใจอย่างถูกต้อง การเป็นผู้ที่มีทักษะในการคิดรวบยอดความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และต้องเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

บังอร อินทราณี (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยคือ 1) ด้านร่างกาย 2) ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน 3) ด้านสังคม 4) ด้านบุคลิกภาพ 5) ด้านภูมิหลังทางสังคม 6) ด้านสติปัญญา

วาสนา สามศรีทอง (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำรายด้าน 10 ด้าน ได้แก่ สุขภาพแข็งแรงมีชีวิตชีวาและทนทาน สติปัญญาฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความสามารถในการจูงใจ มีศิลปะในการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่คุณลักษณะผู้นำด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และคุณลักษณะผู้นำด้านความสามารถในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดอุทัยธานี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มากที่สุด คือ มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ 2) ด้านคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคุณลักษณะทางแรงจูงใจ มากที่สุด คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง

ธัญพร อ้อพงษ์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของพนักงาน บริษัท อิตาเลียน ไทย ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ด้าน พนักงานของบริษัทมีความต้องการในภาพรวม อยู่ในระดับ ความต้องการมากที่สุด เรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงาน คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงาน พบว่า พนักงานมีความต้องการ ในภาพรวม อยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบในการบริหารงาน รองลงมา เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ปัญหา และเป็นผู้นำที่มีความประณีต ประระยอม มีความยืดหยุ่น ตามลำดับ 2) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ พบว่า พนักงานมีความต้องการ ในภาพรวม อยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้นำที่มีเหตุผล รองลงมา เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำที่มีความรู้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ 3) คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า พนักงานมีความต้องการ ในภาพรวม อยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ รองลงมา เป็นผู้นำที่ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคน เป็นผู้นำที่มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้นำที่มีความเสียสละ และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ 4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พบว่า พนักงานมีความต้องการ ในภาพรวม อยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความต้องการมากที่สุด คือ เป็นผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี รู้จักเก็บอารมณ์ มีความหนักแน่น รองลงมา เป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน

ร่วมงาน เป็นผู้ที่แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ และเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง ตามลำดับ

ศุภิสรา มาศชาย (2548) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดกระบี่ พบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่าครูใหญ่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดกระบี่ มีภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่มและการมีวิสัยทัศน์ โดยรายการที่มีความถี่สูงสุด คือ ครูใหญ่จัดทำโครงการพัฒนาโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการพัฒนาโรงเรียน 2) มีความรู้และความสามารถในการบริหาร โดยรายการที่มีความถี่สูงสุด คือ ครูใหญ่แก้ปัญหาของโรงเรียนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการประชุมและดำเนินการแก้ปัญหา 3) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยรายการที่มีความถี่สูงสุด คือ ครูใหญ่จัดตั้งคณะกรรมการหลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4) อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี โดยรายการที่มีความถี่สูงสุด คือ ครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง 5) มีความเป็นประชาธิปไตย โดยรายการที่มีความถี่สูงสุด คือ ครูใหญ่จัดตั้งให้คณะครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างทั่วถึง 6) สถานศึกษามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยรายการที่มีความถี่สูงสุด คือ โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา และปฏิบัติตามเป้าหมาย

ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ คือผู้บริหารควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดย ศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ลัดดาวัลย์ วิเศษะภูติ (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนสฤทธิเดช อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนสฤทธิเดช จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สรุปได้ว่า การศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้นำจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ

2) คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล 3) คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ 4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะผู้นำด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6) คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม 7) คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 8) คุณลักษณะผู้นำด้านความเป็นผู้นำ 9) คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยผลการศึกษาวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้น อยู่ในระดับมากทุกด้าน

Prince of Songkla University
Pattani Campus