

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

The Guidelines for Developing Servant Leadership for Personnel Under The Primary Educational Service Area Office

อาทิตยา บริพันธ์¹

Arthitaya Boripun¹

บทคัดย่อ

การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแนวทางที่พัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการและการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้นำความรู้และทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพต่อเนื่อง เป็นระบบและยั่งยืน และบุคลากรยังสามารถนำข้อมูลพื้นฐานไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง เพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยคาดหวังผลการบริการตามภาระงานมีประสิทธิภาพที่เกิดจากบุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น ข้อค้นพบของการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการนี้ จึงเป็นแนวทางและคำตอบที่มีความเหมาะสมและลงตัวสำหรับสภาพการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กร

ABSTRACT

The development of service leadership of personnel in the primary education area office is the guideline to develop servant leadership and create networks for the developed service leadership towards excellence. It is also the development of knowledge and skills of personnel in the Primary Education Service Area Office to apply those skills in their organization that will affect to be sustainable and systematic on professional development. Moreover, the personnel can also use the guideline for self-development, the results will be expected as Service-based from their workload to optimize knowledge and skills as they have applied with their responsibilities. Therefore, the findings of the service leadership development are the appropriate guidelines and answers for the current situation and the changes of the organization.

Keywords: Guidelines for Developing, Servant Leadership

บทนำ

ยุคของศตวรรษที่ 21 ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 2001-2100 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน รวมทั้งทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายมาเป็นการ

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำใ้บริการ

¹นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมายและคดี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 3

¹Human Resource officer Acting as Director of Legal Affairs Kalasin Primary Educational Service Area Office 3

*ผู้ติดต่อ,อีเมล: อาทิตยา บริพันธ์, arthitayaying@gmail.com

รับเมื่อ 6 ธันวาคม 2563 แก้ไข 12 มกราคม 2564 ตอปรับ 14 มกราคม 2564

ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น (สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, 2553, หน้า 45) ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำเก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Den Hartog & Koopman, 2001, P. 213) เพราะหากองค์กรบริหารจัดการบุคลากรตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมเข้มงวด จะทำให้ศักยภาพของมนุษย์ถูกมองข้าม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ดังนั้น แนวทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานแบบสมัยใหม่จึงต้องอาศัยการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร ซึ่งการมอบอำนาจแก่บุคลากรจะได้ผลดีคือ วัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมอบอำนาจนี้คือทิศทางที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำพร้อมที่จะเป็นผู้บริการนั่นเอง (Covey, 2001, p.78) การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเกี่ยวข้องกับข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นงานที่สำคัญต้องพัฒนาถือเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รณกฤต ริณะชัยและคณะ (2557, บทคัดย่อ) พบปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่มีกำลังใจที่จะทุ่มเทการทำงาน ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นบุคลากรเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข จึงจะเข้าใจการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีเพื่อจะได้ขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ (servant leadership) ของบุคลากรที่มีความรับผิดชอบพื้นฐาน คือ การให้บริการ เพื่อเอื้อประโยชน์และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและยกระดับคุณภาพการให้บริการ

หลักการสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ

ปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำใ้บริการ (servant leadership) ได้รับความนิยมและมีแพร่หลายในต่างประเทศ มีการพัฒนาต่อเนื่อง มีหนังสือและบทความเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการมากขึ้น องค์การชั้นนำหลายแห่งในอเมริกาได้นำแนวคิดดังกล่าวไปเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Andrea, Timothy, Broene, & Kubasek, 1998, pp. 1727 - 1736) โดยหลักการของภาวะผู้นำใ้บริการ (servant leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำอุทิศตัวรับใช้บริการเสียสละให้ผู้อื่นพัฒนาทั้งด้านจิตใจ และความสามารถสร้างเป็นสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ ภาวะผู้นำใ้บริการจะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขันแต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน พื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบใ้รับใช้ ผู้นำประเภทนี้ดูเหมือนว่าจะมีศักยภาพที่ปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนั้น ผู้นำใ้บริการจะสร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัติซึ่งจะนำมาซึ่งความดีงาม ส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสร้างทีมงานการแบ่งปันอำนาจและหน้าที่ การอยู่ร่วมกันในสังคม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาเพื่อนร่วมงานซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้บริการ (Livovich, 1999, p. 314) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears (1995, อ้างถึงใน พงกะพรณ ตะกลมทอง, 2553, หน้า 4) กล่าวว่า คือหลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ คือการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Stakeholder's Need) โดยยึดหลักในการ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ที่ยึดหลักความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) นั้นเอง เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นเสียงสะท้อนกลับถึงผลการดำเนินงานขององค์กร

ในที่นี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอทัศนะนักวิชาการหลายท่านทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ กำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการและพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาผู้นำใฝ่บริการ มีดังนี้ Spears (1998, p. 398) ได้กล่าวว่า คำว่า ผู้บริการ (servant) และคำว่าผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันความหมายอาจขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันและเกิดขึ้นได้จริง ปัจจุบันนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้แตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหาและมุมมอง เช่น Greenleaf (1970, อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002, p. 396) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันดับแรก โดยภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการไกล การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการเสริมพลังอำนาจ สอดคล้องกับ Nwogu (2004, p. 8) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นการให้บริการเป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อร่วมงานและพนักงาน และ Dubrin (2006, pp. 53 - 54) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นมากกว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ

ขณะที่ Poon (2006) และ Moosbrugger and Patterson (2008) ได้ระบุว่า การบริการ (service) คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ หรือ กิจกรรมหรือปฏิบัติการใด ๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง นอกจากนี้นักการศึกษาหลายท่านทั้งนักการศึกษาไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลืองานให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มได้ จูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 180 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 15 ยงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 40) และผู้นำนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันทำการร่วมกัน ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 161) พร้อมทั้งการทิ้งให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556, หน้า 39) นอกจากนี้ Patterson (2003, p. 11) และ Winston (2004, p. 28) ได้ศึกษาและสรุปภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และ 5) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า สอดคล้องกับ Stone, Russell and Patterson (2004, pp. 349 - 361) สรุปว่าผู้นำแบบใฝ่บริการจะมุ่งเน้นประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตาม โดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตต่อองค์การ อย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดขึ้นแต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (self-glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนี้จะเป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของผู้บริการ การบริการ

จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยอิทธิพลต่อการลดความไม่พอใจของผู้ตามลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาวแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคการบริหารจัดการศึกษาไทยจากสภาพการณ์ปัจจุบัน รายงานสภาวะการศึกษาไทย พ.ศ. 2554 – 2555 ของวิทยากร เชียงกูล (2555, ออนไลน์) พบว่า ผู้บริหารในยุคการปฏิรูปการศึกษา มีภารกิจที่ต้องให้ความร่วมมือ เสียสละ และอุทิศตนที่จะช่วยแก้ไขปัญหาที่สำคัญหลายประการ ดังนั้น การจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และมีคุณภาพที่ใช้งานได้และสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมในอดีตมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ที่มุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากลมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นที่มา

การค้นพบกระบวนการทัศน์ใหม่ จำเป็นต้องมีกระบวนการศึกษาค้นคว้าที่หลากหลายเพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นและนำไปสู่การค้นพบใหม่เพื่อการแก้ปัญหาทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุมิตรา วองวานิช (2550, หน้า 76) กล่าวไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาการจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข และนำข้อค้นพบที่ได้ออกแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นนอกจากนี้การเปรียบเทียบข้อค้นพบ (Findings) จากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ โดยการใช้เทคนิคทางสถิติ คือ การวิเคราะห์ห่อภิมาณ เข้ามาช่วยในการสรุปผลและแปลความหมาย โดยทั่วไปเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ คือ 1) การอธิบายความ (Narrative procedure) และ 2) การนับจำนวน (Vote counting) เพื่อให้ได้ความต้องการจำเป็นเบื้องต้น (Hunter & Schmidt, 1990, p. 34) การวิเคราะห์ห่อภิมาณที่นำมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบห่อภิมาณ ได้นำเทคนิคทั้ง 2 แบบมาใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจแบบองค์รวม (Holistic understanding) โดยที่เทคนิคการอธิบายความ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพจากเอกสารหรืองานวิจัยที่รวบรวมมาได้ ส่วนเทคนิคการนับจำนวนเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณเพื่อเรียงลำดับข้อค้นพบที่ได้ หรือความต้องการจำเป็นที่ต้องการศึกษา

สำหรับกรอบแนวคิดในการออกแบบพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรนั้น ผู้ศึกษาได้แนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านดังนี้ สุภัตต์ พิบูลย์ (2548, อ้างถึงใน ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์, 2549, หน้า 41 – 43) นักประเมินการศึกษากล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่และสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 แบบคือ 1) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องมือวัด เป็นต้น และ 2) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่ วิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 31) ในการกำหนดแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (R&D) ประกอบด้วยอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มทดลอง และ โครงการกลุ่มทดลองนำความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ศึกษาได้ออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีข้อสรุปแนวคิดหลักสอดคล้องกับหลักการข้างต้นเพื่อให้ได้มารายละเอียดของโครงการ ซึ่งประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นแนวทางการเตรียมความพร้อม โดยการทำความเข้าใจ การศึกษาพื้นฐานความรู้ การสร้างความตระหนักในบทบาท การพัฒนาทักษะด้านภาวะนำใฝ่บริการ และการทำข้อตกลงร่วมกันและ 2) โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการศึกษาเป็นกลุ่มการเป็นพี่เลี้ยง การสังเกตและการประเมินผลภายในและภายนอกที่ส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีวิตต่อเนื่อง เป็นระบบและยั่งยืน โดยทั้งสองโครงการมีรายละเอียดในการพัฒนา ประกอบด้วย

1) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย การห่วงใยผู้อื่น และการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 2) การมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย การตระหนักรู้ และการนำ 3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย การตัดสินใจ และการสร้างทีมงาน และ 4) ความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย ความมีมนุษยสัมพันธ์ และการเป็นต้นแบบ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

มุมมองของแนวคิดของภาวะผู้นำใ้บริการในด้านนี้ เป็นการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน แต่เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น เช่น Humphreys 2005 กล่าวว่า การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ ช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป็นเป้าหมายหลักของผู้นำใ้บริการ นั่นคือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ และ Laub (2004, p. 4) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำใ้บริการมีลักษณะที่สำคัญคือ การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน นอกจากนี้ผู้ที่มีการภาวะผู้นำใ้บริการควรปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และเป็นทรัพยากร เช่น Spear (2004, pp. 8-9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็น เน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่वानั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้บริการ ซึ่งผู้นำต้องบริการ ต้องสร้างชุมชน นำทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

ปัจจุบันความคิดเห็นกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลายมาเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังขธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนตน (personal growth) และความสำเร็จทางจิตวิญญาณ (spiritual growth) ซึ่งนั่นก็คือแนวคิดภาวะผู้นำแบบใ้บริการที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการใ้บริการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องบริการผู้อื่นก่อน (Spear, 1995, p. 5)

การมีพลังทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นผู้ทำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด สำหรับ Yukl (2002, p. 5) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบใ้บริการ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การใ้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ต่อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องเสริมพลังอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำแบบใ้บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (1999, pp.103) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและการควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น

เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น 3) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น และ 4) ผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกบริการผู้ตาม

นอกจากนั้น Spears (2010, pp. 581 – 598) ยังกล่าวเสริมว่านอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้วแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีก อันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์กรรวม และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน นอกจากนี้จะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้ว แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอัน ได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์กรรวม และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชนในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ ในทัศนะของ Winston (2004, pp. 600 – 617) ผู้นำแบบใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาด้วยการรับฟังความคิดเห็นและการให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบใฝ่บริการจะรักษาคำพูด ชื่อสัตย์สุจริตต่อบุคคลอื่น ดูแลไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือร้าย จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง และผู้นำแบบใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาของผู้อื่นแล้วเขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ขณะที่ Daft (1999, pp. 88 – 92) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำแบบใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการปรากฏตัวขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและโมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้เป็นหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์การ 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์การธุรกิจ (Spear, 2004, pp. 78 – 91)

Stanton (1994, pp. 385 – 425) ได้ระบุองค์ประกอบของการบริการ 4 ประการ คือ 1) การมีพลังแห่งการทำงานเป็นอำนาจและการตัดสินใจภายในขอบเขตหรือกรอบการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ โดยไม่ต้องขออนุญาต หรือขออนุมัติจากผู้ใดอีกประกอบด้วย การตระหนักรู้ (awareness) และการนำ (leading) Spears, 2004, pp. 78 – 91) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าต้องมีความตระหนักรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักในตนเองซึ่งเป็นสิ่ง

สำคัญอย่างยิ่ง นอกเหนือจากความตระหนักในตนเองแล้ว ผู้ที่เป็นผู้นำแบบบริการยังมีตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวอยู่ตลอดเวลา อาจจะมีเรียกว่าเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวตลอดเวลาและการนำ สำหรับ Winston (2004, pp. 600 – 617) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีค่านิยมในการนำ ผู้นำตระหนักว่า คนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ การรู้ด้วยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลการหยั่งรู้ และปัญญาของตนเพื่อทำนายวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นจริง ที่จะช่วยกระตุ้น และเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะเพิ่มพลังให้แก่ผู้ตาม

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการเสริมพลังอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร Greenleaf (1977, อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002, pp. 1 – 7) กล่าวว่า “โมเดลของภาวะผู้นำ ผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของกลุ่ม และมีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” นอกจากนี้ Spears (1995, pp. 1 – 7) ยังได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่าแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะให้บริการความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง และเมื่อเขาได้รับการบริการแล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ ในทัศนะของ Block (1993 อ้างถึงใน Wong and Davey, 2007, pp. 264) ระบุว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการมีความเสมือนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ คือ ผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับการให้บริการหรือสนับสนุนผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง ขณะที่ Yulk (2002, p. 55) อธิบายถึงบทบาทของผู้นำแบบใฝ่บริการว่ามีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ คือ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะสนองประโยชน์และความต้องการของผู้ตามตลอดจนช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ส่วนผู้นำแบบผู้พิทักษ์ทำตัวเสมือนผู้พิทักษ์องค์การอย่างหนักแน่นรักษาผลประโยชน์และความต้องการขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน (Block, 1993 อ้างถึงใน กัญญา โพธิ์วัฒน์, 2548, หน้า 264) นอกจากนี้แล้วผู้นำแบบใฝ่บริการมีความแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนทางสังคม เช่นการสนับสนุนให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ ฯลฯ เป็นการสร้างภาระผูกพันในการตอบแทนขึ้นกับผู้ตาม ผู้ตามก็จะมีการแลกเปลี่ยนด้วยการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การให้ความร่วมมือต่าง ๆ เพื่อเป็นการตอบแทนสิ่งที่ได้รับจากผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน (ปณิจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์, 2548, หน้า 349) ขณะที่ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามโดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามให้การสนับสนุนและช่วยเหลือจนเกิดความเต็มใจและอาสาเข้ามาร่วมการทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไขและมีความสุขจากการได้ทำงานเพื่อสร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงนั้น และเป็นผู้อยู่บนพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม (Stone, Russell & Patterson, 2004, pp. 349 – 361)

ทางด้าน Winston (2004, pp. 600 – 617) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ 1) การบริการ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่าบริการผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและบริการผู้อื่น ผู้นำจะต้องการบริการเพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญก้าวหน้า 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่า คนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ การรู้ด้วยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลการหยั่งรู้ และปัญญาของตนเพื่อทำนายวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นจริง ที่จะช่วยกระตุ้น และเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะเพิ่มพลังให้แก่ผู้ตาม 3) การให้คุณค่ากับอิสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บงการ 4) การเชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าการเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วย

นอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้วแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีก อันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน สอดคล้องกับ Spears (2004, pp. 78 – 91) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า นอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้ว แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชนในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ พร้อมทั้ง การสร้างชุมชน (building community) โดยความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและพิชิตภาพ พันธแท้ (2554, หน้า 97) ได้สรุปลักษณะของผู้นำใฝ่บริการต้องพึงก่อนเพื่อแสดงการยอมรับต่อผู้อื่น พึงเพื่อที่จะแสดงความเข้าใจปัญหาที่ผู้อื่นเผชิญอยู่ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลอื่น พยายามที่จะชี้ถึงความมุ่งมั่นของกลุ่มและพยายามที่จะทำให้ความมุ่งมั่นนั้นก้าวหน้าอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำแบบนี้จะไม่สนใจจุดมุ่งหมายหรือความปรารถนาของตนเองให้กับผู้อื่น

การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการมีความแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนทางสังคม เช่น การสนับสนุนให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และ Daft (1999, pp. 88 – 92) กล่าววาทะบทาที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทาที่เป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำแบบใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต สอดคล้องกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ที่ให้ทัศนะว่า การที่ผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่บริหารงานเน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุ กลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

ความสุภาพอ่อนโยน

ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน และต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น สอดคล้องกับ Blanchard (2006, p. 22) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้าง ภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะต้องเป็นผู้สร้าง

สภาพแวดล้อมที่เก่งกาจ เพราะงานของผู้นำประเภทนี้ คือ การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะทำให้สมาชิกในองค์การเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน นอกจากนี้ Russell (2001, pp. 76 – 84) และ Russell and Stone (2002, pp. 349 – 361) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับ Greenleaf (1997, อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002, pp. 39 – 44) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ 10 ประการได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษาการตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความเป็นผู้ดูแล การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลและการสร้างชุมชน ในด้านหลักธรรมและหลักปฏิบัติของศาสนาพุทธ การแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการยังสอดคล้องกับทัศนะของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 12 – 13) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติในทศพิธราชธรรมเรื่องของการให้แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือ การบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้หรือผู้บริการ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นได้มีใช้เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก ความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะอาดปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์และให้การสนับสนุนแก่ผู้กระทำความดี และปริจาตะ คือการบำเพ็ญด้วยการเสียสละไม่เห็นแก่ตัว และสามารถเสียสละความสุขสำราญ

นอกจากนี้แล้วผู้นำยังผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงานขององค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟังหรือพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้ (ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 2 พิเศษ วังคีโยรดีชจร, 2553, หน้า 37 – 38 เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 1) และผู้นำจะเป็นผู้กล้าเสี่ยง กล้าได้กล้าเสียมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล้ารับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มมากกว่าการทำตามกฎระเบียบ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 23 – 24 Gill, 2006, pp. 26 – 27 Daft, 2011, pp. 88 – 92) สำหรับพิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 23 – 24) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบไฟบริการให้มีการบริหารผู้อื่นก่อนคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้พรสวรรค์ของตนเองในการเปลี่ยนแปลงองค์การและทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต ความปรารถนาในการช่วยเหลือผู้อื่นจะเหนือกว่าความยากมีตำแหน่ง อำนาจและการควบคุมผู้อื่น ทำแต่สิ่งดีและถูกต้องต่อผู้อื่นซึ่งบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนตัว ในมุมมองนี้เห็นว่าองค์การจะดำรงอยู่ได้เมื่อมีงานที่มีความหมายให้กับบุคลากรจะดำรงอยู่เพื่อทำงานให้กับองค์การอันเป็นการเกื้อกูลกัน

บทสรุป

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแนวทางที่พัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการและการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้นำความรู้และทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติในภาระงานขององค์กรที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพต่อเนื่อง เป็นระบบและยั่งยืน นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยคาดหวังผลการบริการ

ตามภาระงานมีประสิทธิภาพซึ่งที่เกิดจากการที่บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น ข้อค้นพบของการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารนี้ จึงเป็นแนวทางและคำตอบที่มีความเหมาะสมและลงตัวสำหรับสภาพการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา โพธิ์วัฒน์. (2548). *ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาทฤษฎีฐานราก*.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์.
- ชวณณรงค์ ชื่นจันทร์. (2549). *การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร*
โรงเรียนนายร้อยพระจอมเกล้า. งานวิจัยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง)*
เพื่อปฏิรูปรอบสองและประเมินภายนอกรอบสาม. กรุงเทพฯ: ขาวพาง.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ*
ในการสื่อสาร การรับรู้สนับสนุนองค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานในเขตอุตสาหกรรม. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 11(6) 73-96.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2535). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ*
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชาภ พันธ์แพ. (2554). *ผู้กำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำ...การบริหาร...ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- รณกฤต รินทะชัยและคณะ. (2557). *การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*
มัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2555). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2554-2555*. เข้าถึงได้ 15 มีนาคม 2560 จาก
<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/503502>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำผู้บริหารในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- Andrea, Timothy, Broene & Kubasek. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*. 17(1), 1727-1736.
- Blanchard. (2006). *The relationship between organizational climate and leadership behavior in Texas Community Colleges*. Dissertation Abstracts. Texas A&M University Kingsville.
- Covey. (2001). *Research in Education*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Daft. (2011). *The Leadership Experience*. 5th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Den Hartog & Koopman. (2001). *Leadership in Organization: Handbook of Industrial, Handbook Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology*. London: Sage.
- Dubrin. (1995). *Leadership: the science and the art today*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gill. (2006). *Theory and practice of leadership*. London: Sage Publications.
- Greenleaf. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Humphreys. (2005). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hunter & Schmidt. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park: Sage Publications.
- Laub. (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*. Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved March 15, 2016 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/laub_defining_servant.pdf
- Livovich. (1999). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mark & Shotland. (1987). *New directions for program evaluation: Multi methods in program evaluation*. Jossey-Bass.
- Moosbrugger & Patterson. (2008). *Organization behavior in education*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Patterson. (2003). Servant Leadership: Theoretical model. *Servant Leadership Roundtable, Regent University School of Leadership Studies*. Virginia Beach, VA.
- Poon. (2006). *Principles in organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Russell & Stone. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3). 145-157.
- Russell. (2001). The role of values in servant leadership. *Leader & Organization Development Journal*. 22(1). 76-84.
- Stone, Russell & Patterson. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership and Organization Development Journal*. 25(4). 349-361.
- Spear. (1995). *Reflections on Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- _____. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- _____. (2004). Practicing servant-leadership. *Leaders to Leader*. 204(34). 7-11.
- _____. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*. 1(1), 25-30.
- Spears & Lawrence. (2002). (Eds.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons.