ภาวะผู้นำการให้บริการสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

A Servant Leadership for Professional Educator

จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรรย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
E-mail chamroenrat@hotmail.com

บทคัดย่อ

การให้บริการผู้อื่นถือว่าเป็นการยอมที่จะลดทิฐิมานะของตนเองลงมาเพื่อรับใช้ผู้อื่นหรือช่วยเหลือผู้อื่นโดยปราศจากมายาคติที่เป็นการเสแสร้ง การให้บริการผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีความมุ่งมั่นก่อให้เกิดความสุขแก่ตนเองและผู้อื่น การให้บริการผู้อื่นจึงเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ผู้เป็นบิดาที่ให้กำเนิดและเป็นผู้บัญญัติใช้คำว่าภาวะผู้นำการให้บริการ ที่มีสาระสำคัญว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่จะให้บริการผู้อื่นต้องมีบุคลิกลักษณะเฉพาะเป็นลักษณะของคนที่เกิดมาพร้อมกับลักษณะพื้นฐานอันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตน เช่น มีศักยภาพด้านพุทธิปัญญา จึงมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก โดยมีคาถาอาคมสำคัญว่าประชาชนก็คือทรัพย์สินที่มีค่าที่ยิ่งใหญ่ที่สุด รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ ซึ่งต้องเริ่มต้นด้วยการฟังอย่างตั้งอกตั้งใจและพูดออกมาอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง และด้วยการเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทรด้วยการทำงานร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกันในทุกมิติ อีกทั้งการมองเห็นการณ์ไกล คือ เชื่อฟังบุคคลที่เป็นผู้นำเสมอ เพราะว่าผู้นำมีบุคลิกภาพที่สามารถชักจูง โดยเฉพาะมองเห็นการณ์ไกลมากกว่า เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นเป็นนักคิดที่มีระบบคือเป็นผู้มีระเบียบวิธีคิดทางวิทยาศาสตร์หรือระเบียบวิธีคิดเชิงปรัชญาที่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ และจะเป็นผู้นำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยการทำตัวให้เป็นคนมีคุณค่าเพื่อที่จะนำผู้อื่นอันก่อให้เกิดการมีพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างมหาศาล

ทฤษฎีภาวะผู้นำการให้บริการ ได้ชี้แนวทางไปสู่ขุมอริยทรัพย์ คือการปูพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติโดยสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในใจตนเอง เป็นผู้ที่มีจิตใจคิดที่จะบริการผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อบริการผู้อื่นสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเป็นอย่างดี

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการให้บริการ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 141 4/25/2559 BE 09:38

ABSTRACT

The servant leadership is regarded as to reduce the selfishness of oneself to serve others or help all the people without bias or pretence. It is very important role to serve others with very sincerity and also with very intention giving rise to happiness to oneself and others. In this case, Robert Greenleaf, the father of servant leadership, the first person who determines to use this words covering the following details of person of character, that is, the characteristics of persons being born with special potential such as intellectuality, prepared to firstly serve others with the saying "people centered as our great property". The person of character as such is able to have skilled communicator beginning with deep intention and carefulness and also the person of character should have a capacity of compassionate collaborator by means of working together in all dimensions, especially in foresight by listening to others who persuade to more foresight because they are systems thinker or scientific or philosophical thinkers and also they will lead with the great moral authority.

The theory of servant leadership can lead to the golden treasurer as the basic practice for constructing the conscience within oneself as always serving the others. This idea can well be applied to management for serving others for professional educator.

KEYWORDS : Servant Leadership, Professional Educator

บทนำ

การให้บริการผู้อื่นถือว่าเป็นการยอมที่จะลดทิฐิมานะของตนเองลงมาเพื่อรับใช้ผู้อื่นหรือช่วยเหลือผู้อื่นโดยปราศจากมายาคติ กล่าวคือ เป็นการลดความยึดมั่น ถือมั่นทะนงตน เย่อหยิ่ง หรือยกตนเองว่าสูงส่งกว่าผู้อื่นด้วยถือว่ามียศ มีบรรดาศักดิ์ มีคุณวุฒิ มีตำแหน่งสูง มีความสวยความหล่อหรือร่ำรวยด้วยฐานะเลอเลิศ ประการใดก็ตาม ซึ่งหลายคนอาจคิดว่าเป็นการกระทำที่ยาก การให้บริการผู้อื่นถือเป็นการลดความเห็นแก่ตัวของตนเอง ยอมลดบทบาทหรือฐานะทางสังคมของตนเองลงมาอย่างมาก เพื่อที่จะให้บริการผู้อื่น อันเป็นการยอมตนเองเพื่อบริการผู้อื่นหรือรับใช้ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนแต่ประการใด พฤติกรรมการยอมลดตนเองในลักษณะนี้ถือว่าเป็นมิติใหม่ของภาวะผู้นำของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาหรือวิชาชีพอื่น ๆ แม้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ทำได้โดยยากก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าผู้ประกอบวิชาชีพโดยเฉพาะวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งหมายถึงครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547 : 3) ย่อมต้องยอมตนเองเพื่อบริการผู้อื่น คือบริการนักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย (Stakeholders) โดยเฉพาะเน้นที่การให้บริการนักเรียนนักศึกษาเพื่อให้นักเรียนนักศึกษาเหล่านั้นบรรลุถึงฝั่งฝันหรือบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา การให้บริการผู้อื่นเป็นได้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ได้รับการยอมรับว่าเมื่อบริการผู้อื่นจนกระทั่งผู้อื่นประสบความสำเร็จแล้ว ย่อมยกระดับศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นหรือให้ได้รับการยอมรับจากสาธารณชนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่ตนเองอย่างมากในที่สุดเช่นเดียวกัน ประการสำคัญย่อมนำมาซึ่งอำนาจบารมีที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับตนเองว่าการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ให้บริการผู้อื่น มีความสำคัญ มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม เข้าทำนองว่ายิ่งยอมลดฐานะทางสังคมของตนเองลงต่ำเพื่อบริการผู้อื่นมากเท่าไหร่ ก็ทำให้ได้รับการยอมรับ

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 142 4/25/2559 BE 09:38

ว่าตนเองมีศักยภาพสูงมากขึ้นเท่านั้น การพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การมีภาวะผู้นำการให้บริการผู้อื่นซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญยอดเยี่ยมดังกล่าวนั้น เจมส์ ดับบลิว ไซป์ (James W. Sipe) และดอน เอ็ม ฟริกค์ (Don M. Frick) จึงได้เสนอแนวคิดนี้ไว้ในหนังสือชื่อเจ็ดเสาหลักของภาวะผู้นำการให้บริการซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์ปัญญาแห่งการให้บริการ (Seven Pillars of Servant Leadership : Practicing the Wisdom of Leading by Serving) ซึ่งหากได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาทุกระดับหรือนำไปใช้ในการบริหารจัดการในบริษัทรวมทั้งในหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ คือได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีบุคลิกภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ เป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร มองเห็นการณ์ไกล เป็นนักคิดที่คิดอย่างมีระบบ และเป็นผู้นำองค์การคือสถานศึกษาด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำการให้บริการนี้หากนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การโดยเฉพาะสถานศึกษาดังกล่าว ย่อมเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) อันจะนำไปสู่การได้คนดี ได้คนเก่งและได้คนที่อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขอย่างยั่งยืนตลอดไป

ความเป็นมาของภาวะผู้นำการให้บริการ

ภาวะผู้นำการให้บริการ (Servant Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีประวัติความเป็นมาโดยเริ่มจากโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ซึ่งเป็นผู้บัญญัติใช้คำนี้เป็นครั้งแรกในผลงานซึ่งเป็นบทความเรื่องภาวะผู้นำการให้บริการหรือผู้รับใช้ (The Servant as Leader) ตามประวัติกรีนลีฟ เกิดที่มลรัฐอินเดียนาในปี 1904 (พ.ศ. 2447) และถึงแก่กรรมในปี 1990 (พ.ศ. 2533) รวมอายุ 86 ปี กรีนลีฟทำงานให้กับองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะทำงานที่บริษัท เอทีแอนด์ที (AT & T) จวบจนเกษียณอายุการทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการวิจัยด้านการบริหารจัดการที่บริษัทดังกล่าว กรีนลีฟเป็นผู้ก่อตั้งศูนย์กรีนลีฟศึกษา (Greenleaf Center) ซึ่งเป็นศูนย์ที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการศึกษาด้านจริยศาสตร์ประยุกต์ นอกจากนั้นยังได้เป็นศาสตราจารย์อาคันตุกะที่สำนักวิทยาการบริหารจัดการสโลน (Sloan School of Management) แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology, MIT) ซึ่งเป็นสำนักที่มีชื่อเสียงระดับโลก รวมทั้งได้เป็นศาสตราจารย์อาคันตุกะที่บัณฑิตวิทยาลัยบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด รวมทั้งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย หลังจากเกษียณอายุจากการทำงานที่บริษัทดังกล่าวในปี 1964 กรีนลีฟได้รณรงค์ด้วยการเป็นนักพูด นักเขียนและเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานหลายแห่งในการพูด การบรรยายหรือการให้คำปรึกษาแต่ละครั้ง กรีนลีฟได้ขมวดสรุปถึงการใช้คำว่าภาวะผู้นำการให้บริการทุกครั้งที่มีการบรรยาย และในปี 1970 ได้เขียน ได้ตีพิมพ์บทความเรื่องภาวะผู้นำการให้บริการ รวมทั้งได้รณรงค์ เคลื่อนไหวในเรื่องนี้มาโดยตลอดจวบจนถึงปี 1984 และในเวลาต่อมาทางศูนย์กรีนลีฟศึกษาซึ่งมีกรีนลีฟเป็นผู้บริหาร ก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็นศูนย์โรเบิร์ต เค กรีนลีฟ ต่อมาในปี 1985 กรีนลีฟจึงเป็นที่รู้จักในฐานะเป็นผู้ให้กำเนิดคำว่าภาวะผู้นำการให้บริการ ซึ่งใช้คำภาษาอังกฤษว่า Servant Leadership นอกจากนั้นยังได้สร้างสรรค์แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำการให้บริการมาอย่างต่อเนื่องโดยตลอด แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังคำนี้ เป็นแนวคิดพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับซึ่งปรากฏในข้อเขียนเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำการให้บริการของกรีนลีฟดังกล่าว อันมีรากฐานหรือมีแนวความคิดมาจากการที่กรีนลีฟได้อ่านผลงานเรื่องท่องโลกตะวันออก (Journey to the East) ของเฮอร์มานน์ เฮสเส (Hermann Hesse) ซึ่งเป็นนักประพันธ์รางวัลโนเบลชาวเยอรมัน

กรอบแนวความคิดที่ช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำการให้บริการ ปรากฏออกมาเป็นคุณลักษณะทศลักษณ์สิบประการ ซึ่งกรีนลีฟได้เสนอไว้ (Spears, 2010 : 25-30) มีสาระสำคัญดังนี้

1. การฟังผู้อื่นด้วยปัญญา (Listening)
2. การมีเมตตากรุณาต่อผู้อื่น (Empathy)
3. การช่วยรักษา เยียวยาหรือช่วยเหลือผู้อื่น (Healing)
4. การสร้างความตระหนักถึงการบริการผู้อื่น (Awareness)

p141-154 .indd 143 4/25/2559 BE 09:38

5. การชี้นำ ให้ข้อชี้แนะผู้อื่นด้วยความหวังดี (Persuasion)

6. การสร้างกรอบความคิดในการบริการผู้อื่น (Conceptualization)

7. การสร้างวิสัยทัศน์ที่จะบริการผู้อื่น (Foresight)

8. การสร้างจิตสำนึกในการบริการผู้อื่น (Stewardship)

9. การสร้างพันธสัญญาเพื่อพัฒนาให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่น (Commitment to the growth of people)

10. การสร้างสรรค์สังคมให้ตระหนักถึงการบริการผู้อื่น (Building community)

จากคุณลักษณะเหล่านี้พบว่าไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายที่ผู้นำจะสามารถสร้างคุณลักษณะเด่นดังกล่าวขึ้นมา ทั้งนี้เพราะว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำการให้บริการ ต้องใช้เวลาในการศึกษาวิจัยจนเป็นที่ยอมรับ ในระยะเริ่มแรกแม้ว่ามีคนไม่ให้การยอมรับด้วยเหตุผลว่าเป็นเรื่องที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เฉพาะรายบุคคลเท่านั้น พร้อมทั้งได้เสนอแนะว่าแต่ละประเด็นอาจนำไปเป็นหลักการในการตัดสินประสิทธิผลของภาวะผู้นำได้เช่นกัน นอกจากนั้นภาวะผู้นำการให้บริการ ยังถือว่าเป็นแนวโน้มที่ดีของผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมที่จะแยกแยะพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมของตนเองออกมาให้เห็นชัดเจนว่า ผู้นำต้องแสดงให้เห็นสิ่งที่เรียกว่าเป็นการทดสอบที่ดีที่สุด ซึ่งบอกให้ทราบถึงผลลัพธ์ของการกระทำของผู้นำในตอนท้ายว่าคืออะไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่นำมาเป็นวิธีการ เป็นแนวคิดสร้างสรรค์ที่จะก่อให้เกิดพลังในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

การสืบสานแนวคิดและพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ

ไซป์และฟริกค์ได้สืบสานแนวคิดภาวะผู้นำการให้บริการและได้พัฒนามาเป็นเจ็ดเสาหลักของภาวะผู้นำการให้บริการ ทั้งนี้ไซป์ได้รับแรงบันดาลใจจากการได้ศึกษาได้เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วยการให้บริการผู้อื่นมาก่อน ส่วนฟริกค์ได้รับแรงบันดาลใจจากการได้ฟังเรื่องราวเกี่ยวกับการได้เป็นผู้บริการคนอื่น โดยเฉพาะได้รับแรงบันดาลใจจากเหนา เตา หวัง (Nao Tou Vang) หรือที่ได้ชื่อใหม่ในเวลาต่อมาว่าโรเจอร์ (Roger) ซึ่งเป็นชาวลาวเผ่าม้งอพยพข้ามพรมแดนไปอยู่ในค่ายผู้อพยพลี้ภัยในประเทศกัมพูชา ต่อมาได้อพยพไปตั้งรกรากที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากแม่ตาย ส่วนพ่อกับลุงของโรเจอร์ เคยเป็นผู้ที่ทำงานให้กับหน่วยสืบราชการลับของสหรัฐอเมริกาหรือซีไอเอ (Central Intelligence Agency, CIA) และต่อมาก็ถูกคอมมิวนิสต์ฆ่าตาย รวมทั้งน้องชายก็ถูกฆ่าตายโดยกลุ่มคอมมิวนิสต์เช่นกัน ไซป์ได้รับแรงบันดาลใจจากโรเจอร์หลายประการ แม้ว่าโรเจอร์ไม่เคยเข้าเรียนในระบบโรงเรียน ไม่รู้หนังสือ แต่ในช่วงเวลาต่อมาโรเจอร์ก็ได้รับความช่วยเหลือจากองค์การระดับนานาชาติที่ได้จัดตั้งสถานศึกษาในค่ายผู้อพยพลี้ภัย โรเจอร์จึงมีความกระตือรือร้นที่จะสมัครลงทะเบียนเข้าศึกษาและได้ศึกษาถึงระดับสามซึ่งเป็นเพียงระดับการอ่านออกเขียนได้เท่านั้น โดยเฉพาะในด้านภาษาและภาวะผู้นำ ฟริกค์ถามโรเจอร์ว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง ได้รับคำตอบว่าได้เรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและเมื่อถามว่าภาวะผู้นำคืออะไร โรเจอร์ก็ตอบว่าได้รับการสั่งสอนให้เป็นผู้นำในค่ายผู้อพยพลี้ภัยซึ่งต้องรับผิดชอบในการดูแลความต้องการของประชาชน ตัวอย่าง เช่น การดูแลงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าครอบครัวชาวลาวเผ่าม้งจำนวนหลายร้อยคนได้รับอาหารเพียงพอในแต่ละวันหรือยัง โรเจอร์ได้ทำกิจกรรมดั่งนี้ทุกวันซึ่งถือว่าเป็นการให้บริการผู้อื่นหรือรับใช้ผู้อื่น ในระยะเวลาต่อมาโรเจอร์ได้เรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง ซึ่งในเวลาต่อมา โรเจอร์ก็ได้เป็นสมาชิกของชุมชนในมลรัฐวิสคอนซินและเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการให้บริการด้วยการดำเนินการช่วยเหลือ ให้บริการผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ โรเจอร์จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นพระเอกในดวงใจของฟริกค์ตลอดไป เรื่องราวของโรเจอร์จึงเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการอันเป็นที่มาของ เจ็ดเสาหลักของภาวะผู้นำการให้บริการ

เป้าหมายของเจ็ดเสาหลักของภาวะผู้นำการให้บริการจะก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้มีการศึกษาทางด้านภาวะผู้นำการให้บริการ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เหมือนเรื่องราวของโรเจอร์ที่มีศักยภาพของภาวะผู้นำ ซึ่งต้องศึกษาควบคู่กันไปกับความ ต้องการที่จะบริการผู้อื่น และพยายามชี้ให้เห็นแนวทางใน เบื้องต้นที่จะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการให้บริการผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการให้บริการ ยังมุ่งสร้างสรรค์ที่จะ ให้ทุกคนได้นำแนวคิดด้านภาวะผู้นำการให้บริการไปสู่การ ปฏิบัติอย่างจริงจัง (Implement) อันจะก่อ

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 144 4/25/2559 BE 09:38

ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคมอย่างยั่งยืนต่อไปอีกด้วย

ฟริกค์ได้เล่าให้ฟังว่าเมื่อได้อ่านบทความเรื่องภาวะผู้นำการให้บริการของโรเบิร์ต กรีนลีฟเมื่อปี 1986 แล้ว ก็รู้สึกประทับใจเป็นอย่างมาก แต่ด้วยอิทธิพลด้านความคิดของนักคิด เช่น วอร์เน เบนนิส (Warren Bennis) ปีเตอร์ ดรัคเกอร์ (Peter Drucker) ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) หรือมาร์กาเรต วีทเลย์ (Margaret Wheatley) ฟริกค์จึงจำเป็นต้องศึกษามาก อ่านมาก แต่ก็มีความประทับใจ มาสะดุดหยุดอยู่กับแนวความคิดของกรีนลีฟ โดยเฉพาะองค์ความรู้สติปัญญาหรือแนวความคิดของกรีนลีฟที่ได้พัฒนาประสบการณ์ทางด้านอาชีพหรือภารกิจที่ก่อให้เกิดประสบการณ์อันยิ่งใหญ่คือภาวะผู้นำการให้บริการผู้อื่น ฟริกค์เล่าต่อไปว่าได้ทำงานที่ศูนย์กรีนลีฟศึกษาที่เมืองอินเดียนาโพลิส (Indianapolis) ช่วงระหว่างปี 1990 ซึ่งเป็นสมัยที่ลาร์รี สเปียส์ (Larry Spears) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายบริหารของศูนย์แห่งนี้ จึงได้มีการนำเอาแนวความคิดของกรีนลีฟมาเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น มีการจัดพิมพ์เป็นเอกสาร มีการจัดประชุม รวมทั้งมีการส่งข้อมูลไปประชาสัมพันธ์ยังศูนย์ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการให้บริการจึงเป็นแนวคิดที่แพร่หลายโดยทั่วไป ด้วยพลังแนวความคิดของกรีนลีฟ จึงก่อให้เกิดอิทธิพลทำให้ฟริกค์พยายามอุทิศเวลาเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมสืบสานแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการให้บริการให้มีการสืบสานอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนตลอดไป

ส่วนไซป์ในฐานะที่เป็นนักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัด และเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทหลายแห่งได้เล่าว่าได้นำหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการให้บริการไปประยุกต์ใช้ เมื่อเขาได้รับการแนะนำให้รู้จักงานเขียนของกรีนลีฟ เมื่อปี 1998 ไซป์ได้กล่าวต่อไปว่างานเขียนของกรีนลีฟที่ได้บรรยายว่าจะสร้างแรงบันดาลใจโดยยึดถือเป็นวิชาชีพอย่างไร จะให้ความช่วยเหลือหรือพัฒนาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ไซป์จึงได้นำคำพูดของกรีนลีฟมาถ่ายทอด เพื่อย้ำเตือนให้ตระหนักว่าไม่มีอะไรที่จะเกิดขึ้นมาเป็นความจริงได้ ถ้าไม่มีความใฝ่ฝัน รวมทั้งไม่สามารถจุดประกายนำพาความใฝ่ฝันให้เกิดเป็นความจริงได้ และความใฝ่ฝันต้องมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดมีขึ้นมาให้ได้เป็นลำดับแรก ดังนั้นไซป์จึงพยายามที่จะสร้างสรรค์ทุกสิ่งทุกอย่างโดยพยายามทำความฝันให้กลายเป็นความจริงอยู่ตลอดเวลา

ไซป์และฟริกค์ (Sipe and Frick, 2009 : 4) ได้ยกคำนิยามความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการให้บริการ ซึ่งกรีนลีฟได้นิยามไว้ตั้งแต่เริ่มแรกว่าภาวะผู้นำการให้บริการคือบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะเฉพาะ (Person of Character) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก (Puts People First) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ (Skilled Communicator) เป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร (Compassionate Collaborator) ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพเฉพาะบุคคล คือ เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล (Foresight) หรือการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยต้องเป็นนักคิดที่มีระบบ (Systems Thinker) และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม (Leads with Moral Authority) นอกจากยกคำนิยามขึ้นมาอ้างแล้ว ไซป์และ ฟริกค์ ยังได้อธิบายต่อไปว่าจากความหมายของภาวะผู้นำการให้บริการสามารถบรรจุลงไว้เป็นเสาหลักเจ็ดประการ (Seven Pillars) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ตั้งอยู่บนฐานคือกลยุทธ์ของสถาบัน (Organizational Strategy) ซึ่งเป็นเสาหลักค้ำยันสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน (Employees) ทำให้ลูกค้าที่ใช้ผลผลิตหรือลูกค้าที่ใช้บริการของสถาบัน (Customers) รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หรือชุมชนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Community) ให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในการที่จะบริการผู้อื่น ภาพที่เป็นเสาหลักเจ็ดประการจึงแสดงถึงลักษณะลีลาแสดงลักษณะเป็นรูปปิรามิดหัวกลับ ซึ่งเป็นการให้เกียรติแก่ผู้เสนอแนวความคิดนี้ ซึ่งก็คือกรีนลีฟ ภาพที่แสดงจึงเป็นลักษณะการบริหารแบบจากระดับบนลงมาสู่ระดับล่าง (Top-down) ของภาวะผู้นำในองค์การซึ่งกรีนลีฟมีความเชื่อมั่นว่าภาวะผู้นำที่ได้ออกแบบไว้นี้ แม้ว่ายังไม่สมบูรณ์ทุกอย่าง แต่ก็สามารถสนับสนุนหรือให้บริการคนส่วนใหญ่ซึ่งทำงานในองค์การนั้น ๆ โดยการนำไปประยุกต์ใช้อย่างง่าย ๆ ได้ อนึ่งในเสาหลักแต่ละต้นยังมีแกนที่อยู่ในเสาหลักแต่ละต้นเรียกว่าลักษณะอันแสดงถึงนิสัยของภาวะผู้นำที่เป็นแก่นสาระ (Core Leadership) หรือสมรรถภาพของภาวะผู้นำการให้บริการ แก่นสาระหรือสมรรถภาพเป็นทักษะของผู้บริหารซึ่งบ่งบอกประสิทธิผลของการเป็นหรือการมีภาวะ

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 145 4/25/2559 BE 09:38

ผู้นำการให้บริการ (Sipe and Frick, 2009 : 5-6) อันเป็นผลลัพธ์ของการนำสาระสำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการสู่การปฏิบัติ

สาระสำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการ

ภาวะผู้นำการให้บริการที่กรีนลีฟได้เสนอเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดอิทธิพล ทำให้มีนักวิชาการได้สืบสานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะไซป์และฟริกค์ ได้นำมาพัฒนาเป็นเจ็ดเสาหลักของภาวะผู้นำการให้บริการดังกล่าว ซึ่งมีประเด็นสำคัญประกอบด้วยการมีบุคลิกลักษณะเฉพาะ (Person of Character) การมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก (Puts People First) การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ (Skilled Communicator) การเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร (Compassionate Collaborator) การมองเห็นการณ์ไกล (Foresight) การเป็นนักคิดที่มีระบบ (Systems Thinker) และการนำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม (Leads with Moral Authority) แต่ละประเด็นมีสาระสำคัญ ซึ่งสามารถสรุป และอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

การมีบุคลิกลักษณะเฉพาะ (Person of Character) เป็นลักษณะที่นักชีววิทยากล่าวว่าคนเราเกิดมาพร้อมกับมีลักษณะพื้นฐาน (Sipe and Frick, 2009 : 1-33) อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตน เช่น มีศักยภาพด้านพุทธิปัญญา ด้านอารมณ์ ส่วนนักจิตวิทยาพัฒนาการ มีความเชื่อว่าคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพเฉพาะสามารถปรับเปลี่ยนได้หรือสร้างขึ้นมาได้โดยอาศัยกระบวนการเรียนการสอนทางด้านคุณธรรมจริยธรรมและพัฒนาให้มีประสบการณ์ชีวิตเชิงบวก การมีบุคลิกลักษณะเฉพาะจึงมุ่งที่การสร้างคุณลักษณะของภาวะผู้นำการให้บริการด้วยการตระหนักถึงคุณค่าของการดำเนินการบริหารจัดการ (Operative Values) ซึ่งเป็นการเน้นให้เห็นว่าความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม (Moral Knowing) ความรู้สึกรับรู้หรือตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม (Moral Feeling) รวมทั้งการมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม (Moral Behavior) เป็นลักษณะที่ชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้และเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งชัดเจนว่าความดีคืออะไร ถ้าปรารถนาทำความดี ต้องทำอย่างไร จึงต้องมีหลักในการกำกับกาย กำกับวาจาและกำกับใจอันเป็นบุคลิกลักษณะเฉพาะที่เชื่อมโยงถึงการกระทำที่สุจริตทุกชนิด และต้องมีการขับเคลื่อนให้เห็นว่ามีการกระทำดังกล่าวจริง ๆ (Movements in Action) ซึ่งมีทางเลือกว่าจะเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่ทำให้ถูกต้อง หรือเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้ผิดหลักคลองธรรม อย่างไรก็ตามการกระทำทุกอย่างจำเป็นต้องทำด้วยการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมตลอดเวลา (Integrity in Action) ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นคุณค่าที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะมีการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมซึ่งหากมองในมิติหรือมองในลักษณะที่เป็นเสาหลักที่ว่าด้วยเรื่องการมีบุคลิกลักษณะเฉพาะ จึงได้มีการเสนอข้อความสำคัญว่าถ้าผู้นำแสดงบทบาทที่ไม่สามารถชี้ให้เห็นว่าเป็นตัวตนด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างแท้จริงแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติตามก็จะจับผิดได้ว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่หลอกลวง ดังนั้นการมีคุณธรรมจริยธรรมประจำใจประกอบการทำงาน (Integrity in Action) จึงเป็นคุณลักษณะของการมีบุคลิกลักษณะเฉพาะที่สำคัญเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำสามารถให้บริการผู้อื่นเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ก็ต่อเมื่อตนเองต้องยึดถือหรือมีหลักบูรณาการทางด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ดีก่อน รวมทั้งต้องยึดหลักการลดความเห็นแก่ตัว ลดทิฐิมานะ ลดตัวต่ำลง และยึดหลักการให้บริการด้วยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด

การมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก (Puts People First) เป็นลักษณะที่ไซป์และฟริกค์ (Sipe and Frick, 2009 : 34-44) ได้เริ่มต้นอธิบายโดยยกข้อความสำคัญซึ่งเรียกว่าคาถาอาคมหรือเวทย์มนตร์(Mantra) ขึ้นมากล่าวว่าบริษัท (สถาบัน) ของเราก็คือประชาชนของเราและประชาชนของเราก็คือทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของบริษัท (สถาบัน) ของเรา รวมทั้งได้ตั้งคำถามว่าเราได้ตระหนักถึงความสำคัญหรือมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรกทั้งในชีวิตส่วนตัวหรือในการประกอบวิชาชีพหรือไม่ การมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรกจึงถือว่าเป็นการมุ่งแสวงหาและสร้างแรงบันดาลใจที่จะบริการ มีภาวะผู้นำการให้บริการ แม้ว่าจะเริ่มต้นที่การมุ่งประโยชน์ตนเป็นที่ตั้งก็จริง แต่หากมองในระดับลึกลงไปแล้วจะเป็นการเชื่อมโยงลงไปถึงการบริการผู้อื่น คือเห็นความต้องการหรือเห็นความจำเป็นอย่างเร่งด่วนของผู้อื่น รวมทั้งเห็นผลประโยชน์ของผู้อื่นเป็นลำดับแรกก่อน แล้วผลลัพธ์

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 146 4/25/2559 BE 09:38

นั้นก็จะสะท้อนกลับมาถึงตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น กล่าวคือยิ่งได้ให้บริการผู้อื่นมากเท่าไหร่ ก็จะได้รับประโยชน์แก่ตนมากยิ่งขึ้นเท่านั้นหรือยิ่งให้ ยิ่งได้ ดังนั้นการมุ่งให้บริการผู้อื่น จึงจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมที่จะให้ผู้อื่นเชื่อว่าผู้ที่ได้รับการบริการ ก็เป็นบุคคลที่มีความสำคัญคนหนึ่ง ดังนั้นภาวะผู้นำการให้บริการ จึงต้องแสดงให้ผู้อื่นมีความศรัทธาต่อตนเองว่ามีจิตใจที่บริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก ต้องแสดงให้เห็นว่าตนเองมีจิตใจ มีความมุ่งมั่นที่จะให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเป็นที่ตั้ง รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นผู้เอาใจใส่ดูแลผู้อื่น อีกทั้งเข้าไปเกี่ยวข้องหรือเข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นเป็นลำดับแรกเสมอ ซึ่งไซป์และฟริกค์ (Sipe and Frick, 2009 : 34) ได้ยกบทกวีของคาฮิล ยิบราน (Kahil Gibran) ขึ้นมาประกอบว่า การยินดีที่จะให้ ก็เป็นรางวัลของการให้นั่นเอง (The joy of giving is its own reward) และได้อธิบายในหัวข้อการเรียกร้องให้มาเป็นผู้บริการผู้อื่น และสร้างแรงบันดาลใจที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการผู้อื่นอีกด้วย นอกจากนั้นยังได้ยกข้อความสำคัญของกรีนลีฟ (Sipe and Frick, 2009 : 36) ขึ้นมากล่าวเพิ่มเติมอีกว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ย่อมจะต้องสร้างประสบการณ์ด้วยการเป็นผู้ให้บริการหรือรับใช้ผู้อื่นก่อนเสมอ (The great leader is first experienced as a servant to others) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการยอมลดตนเองต่ำลงมาเพื่อให้บริการผู้อื่นถือว่าเป็นประสบการณ์อันยิ่งใหญ่ที่จะปูทางนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจที่จะทำให้บุคคลผู้นั้น เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ โดยเฉพาะเป็นผู้นำที่มีจิตใจที่จะบริการผู้อื่นตลอดเวลา หากผู้ใดไม่คิดที่จะบริการผู้อื่น ผู้นั้นก็คงไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ (Skilled Communicator) อันเป็นเสาหลักที่ 3 ซึ่งผู้เขียนได้ยกคำกล่าวของกรีนลีฟขึ้นมากล่าวอีกเช่นกันว่าผู้ให้บริการที่ทำตัวเป็นธรรมชาติอย่างแท้จริง จะให้บริการจะตอบสนองหรือรับผิดชอบต่อปัญหาใด ๆ ของผู้อื่นโดยอัตโนมัติด้วยการรับฟังปัญหาเป็นลำดับแรกเสมอ ภาวะผู้นำการให้บริการในประเด็นการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ (Sipe and Frick, 2009 : 45-76) จึงเริ่มต้นด้วยการฟังอย่างตั้งอกตั้งใจและพูดออกมาอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง นอกจากนั้นการฟังต้องกระทำด้วยความเคารพต่อผู้อื่น รวมทั้งสามารถอธิบายให้ผู้อื่นทราบความในใจอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน อีกทั้งควรฟังและรับฟังผลสะท้อนกลับจากผู้อื่นเสมอ ประเด็นสำคัญของการสื่อสารอย่างมีทักษะ ก็คือจำเป็นต้องแสดงออกด้วยลักษณะเปิดเผย ด้วยความตั้งใจและเห็นอกเห็นใจ ควรมีการสื่อสารด้วยการเชิญให้ผู้ฟังตอบรับด้วยการสื่อสารย้อนกลับ และมีการสื่อสารด้วยการเชื้อเชิญให้มีส่วนร่วมอยู่เสมอ ประเด็นการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะนี้มีการเสนอแนะให้ใช้สูตรในระดับเบื้องต้นคือ ABC โดยสร้างให้เห็นว่ามีความสนใจอย่างยิ่ง ซึ่งอาจต้องใช้ภาษากายเข้ามาช่วย เพื่อย้ำให้เห็นว่าผู้ฟังกำลังฟังอยู่ด้วยความสนใจหรืออาจจ้องไปที่หน้าตาของผู้พูดด้วยลักษณะท่าทางที่เหมาะสม คือทำว่าตนเองมีความสนใจตลอดเวลา (A : Act Interested) รวมทั้งเป็นผู้ฟังที่มีความกระตือรือร้นอันแสดงลักษณะให้เห็นเป็นธรรมชาติให้มากที่สุด คือใช้คำพูดที่แสดงให้เห็นว่าผู้ฟังกำลังฟังด้วยความสนใจ หรือกระตุ้นให้สนใจอยู่เสมอ (B : Be Encouraging) และเป็นผู้ฟังที่มุ่งหวังให้เกิดความชัดเจนจากการฟัง ซึ่งต้องมีการสรุปบทสนทนาให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง (C : Clarify) โดยอาจใช้สูตรว่า XYZ หมายความว่าผู้ฟังอาจรู้สึก X ด้วยเหตุผลคือ Y เพราะต้องการ Z ในที่นี้มุ่งหมายถึงการสรุปผลจากการฟังการพูดหรือการสื่อสารอย่างมีทักษะ เพราะว่าผู้นำการให้บริการที่ยิ่งใหญ่ ถือว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการสื่อสารที่ยิ่งใหญ่(The great leaders are the great communicators) อยู่ตลอดเวลา

การเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร (Compassionate Collaborator) เป็นเสาหลักที่ไซป์และฟริกค์ (Sipe and Frick,2009 : 77-103) ได้บรรยายถึงประสบการณ์ในการทำงานของพลเมืองประเทศสิงคโปร์และประเทศญี่ปุ่นอันเป็นเสาหลักที่ 4 โดยเฉพาะเน้นถึงวัฒนธรรมในการสร้างความร่วมมือกัน คำว่าการสร้างความร่วมมือกันตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Collaboration ซึ่งมีรากคำมาจากภาษาละตินว่า com และคำว่า laborare มีความหมายว่าทำงานร่วมกัน ร่วมด้วยช่วยกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน (Co-labor) ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันในทุกมิติ แต่การทำงานร่วมกันมิใช่เรื่องง่าย จึงควรสร้างให้เป็นวัฒนธรรมของความร่วมมือ โดยเฉพาะต้องมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและให้ความเคารพซึ่งกันและกันในทุกสถานการณ์

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 147 4/25/2559 BE 09:38

รวมทั้งปลูกฝังให้มีทัศนคติที่ดีต่อกันเสมอ ด้วยการแสดงศักยภาพโดยสำนึกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความร่วมมือ ร่วมใจกันโดยมีความคิดริเริ่ม สร้างความผูกพันซึ่งเน้นให้ทุกคนมุ่งหวังประสบความสำเร็จ อีกทั้งสร้างสรรค์ให้เห็นคุณค่าของความเป็นคนซื่อสัตย์ต่อกัน พัฒนาปรับปรุงองค์การด้วยการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และมุ่งให้คนในองค์การเพิ่มขีดความรับผิดชอบซึ่งถือว่าเป็นการประสานประโยชน์ขององค์การอย่างเอื้ออาทร นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องแสดงออกถึงความซาบซึ้งในความเอื้ออาทรดังกล่าว โดยมีการสร้างสรรค์ความร่วมมือระหว่างทีมงาน สร้างสรรค์ความร่วมมือระหว่างประชาคมเพื่อลดความขัดแย้ง อนึ่งในการทำงานเป็นทีม (TEAM) คือการเริ่มต้นทำด้วยกัน (Together) ทำพร้อมกันทุก ๆ คน (Everyone) ทำด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้ประสบความสำเร็จทุกด้าน (Achieves) โดยมีจารีต (More) หรือวัฒนธรรมประเพณีกำกับเพื่อให้การทำงานร่วมกันนั้นประสบความสำเร็จ การทำงานร่วมกันอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในองค์การ จึงมีประเด็นคำถามว่าอะไรคือลีลาการทำงาน (Working Style) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจากการทำงานนั้น และควรมีการเจรจาเพื่อมุ่งลดความขัดแย้งโดยเฉพาะการแสวงหาแนวทางที่เสนอไว้เรียกว่า RULES ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรม ข้อความย่อว่า RULES เป็นคำย่อเพื่อให้ดูคล้ายกับคำเต็มที่แปลว่ากฎระเบียบหรือมีกฎระเบียบ (Rules) ข้อความที่เป็นคำย่อว่า RULES จึงมุ่งหมายให้ผู้นำการให้บริการ มีความสงบเยือกเย็น มีความสงบนิ่ง มีใจเป็นสมาธิเพื่อพร้อมรับการแก้ไขปัญหาไว้เสมอ (Remain Calm) หลังจากนั้นจึงปฏิบัติกับผู้อื่นเหมือนที่เราอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติกับเรา (Onto Others as Yourself) คือตั้งใจฟังเพื่อให้เข้าใจซึ่งกันและกันให้มากขึ้น (Listen to Understand) โดยคาดหวังว่างานจะประสบความสำเร็จได้ (Expect Success) ก็ต้องมีการอาศัยการประสานประโยชน์ด้วยความเอื้ออาทร รวมทั้งควรมีการแสวงหาปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Seek Outside Support) อย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้การประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทรนั้น ประสานลงตัวกันอย่างดียิ่ง

การมองเห็นการณ์ไกล (Foresight) เป็นกลยุทธ์ในทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจเพื่อการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอันเป็นเสาหลักที่ 5 ซึ่งกรีนลีฟมักเรียกว่า การนำที่ผู้นำทั้งหลาย จำเป็นต้องมี โดยขอให้คิดว่าทำไมเราต้องเชื่อฟังบุคคลที่เป็นผู้นำเราเสมอ ที่เราต้องเชื่อฟังผู้นำเพราะว่าผู้นำมีบุคลิกภาพที่สามารถชักจูง โดยเฉพาะมองเห็นการณ์ไกลมากกว่าจึงได้ให้ความไว้วางใจบุคคลนั้น การมองเห็นการณ์ไกล (Sipe and Frick, 2009 : 104-129) จึงเป็นศักยภาพหรือเป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่มองเห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็น เป็นการมองสิ่งที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นสถานการณ์ในอนาคต ผู้นำการให้บริการ จึงต้องเข้าใจบทเรียนในอดีตตระหนักถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน และคาดหวังด้วยการตัดสินใจอย่างแน่วแน่ว่าผลลัพธ์ที่ดีจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอน ทั้งนี้ผู้นำการให้บริการ ก็มีพื้นฐานความคิดมาจากจิตใจที่เปี่ยมล้นด้วยอัชฌัตติกญาณหรือพุทธิปัญญา (Intuitive Mind) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นเองตามศักยภาพ คือรู้เอง เห็นเอง การมองเห็นการณ์ไกลหรือการสร้างวิสัยทัศน์อาจเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด แล้วนำมาพัฒนาเป็นแนวโน้ม (Trends) พร้อมทั้งสร้างเป็นโครงการในอนาคต ซึ่งเป็นลักษณะการพยากรณ์หรือการคาดคะเนอย่างมีเหตุผลในระยะยาวในรูปแบบของการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาและสร้างเป็นโครงการที่มีทิศทางเดียวในอนาคต หรือวางแผนโดยมีแนวทางเลือกซึ่งมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้างเป็นโครงการที่มีทิศทางเลือกที่เป็นไปได้หลายแนวทางในอนาคต จึงมีการเสนอแนวทางบ่มเพาะเพื่อให้เกิดการมองเห็นการณ์ไกล โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ประวัติความเป็นมาในอดีต เรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นสาระความรู้ในปัจจุบัน พัฒนาเป็นสารสนเทศเพื่อให้มีการฟักออกมาเป็นตัวหรือผลิตผลออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ค้นพบหรือเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งเพิ่มลักษณะการสร้างความร่วมมือในสิ่งที่พบเห็นกับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์หรือการมองเห็นการณ์ไกลที่ยอดเยี่ยม จึงมีลักษณะเป็นการเปิดเผยให้เห็นสรรพสิ่งที่มีคุณค่าอันยิ่งใหญ่ที่วาดออกมาให้เห็นเป็นภาพอนาคตที่สดใสชัดเจน เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์เฉพาะของสถาบัน สร้างความประหลาดใจให้เกิดขึ้นในสถาบัน จากการมองเห็นภาพที่เป็นไปได้ในอนาคต และกำหนดกรอบให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นรูปธรรม ดังนั้น

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 148 4/25/2559 BE 09:38

ผู้ที่มีภาวะผู้นำการให้บริการ จึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองเห็นการณ์ไกล เป็นผู้แสดงออกถึงลักษณะสร้างสรรค์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และแสดงความกระตือรือร้น รวมทั้งตัดสินใจตามที่วาดหวังไว้นั้นอย่างกลมกลืนกัน สอดคล้องกับคำกล่าวที่กรีนลีฟ ซึ่งเป็นปรมาจารย์ด้านภาวะผู้นำการให้บริการที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นเสมออันจะเป็นเกราะกำบังเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต (Sipe and Frick, 2009 : 127) ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำการให้บริการ ย่อมต้องมีจินตภาพในอนาคตที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึงอยู่เสมอ

การเป็นนักคิดที่มีระบบ (Systems Thinker) เป็นเสาหลักที่ไซป์และฟริกค์ (Sipe and Frick,130-154) ได้เสนอเครื่องมือสำหรับการเป็นนักคิดที่มีระบบโดยตั้งเป็นคำถามว่าระเบียบวิธีคิดของแต่ละสาขาวิชาก็ดี ระเบียบวิธีคิดทางวิทยาศาสตร์ก็ดี หรือระเบียบวิธีคิดเชิงปรัชญาก็ดี ได้เข้ามามีบทบาทโดยทั่วไปบ้างหรือไม่ และได้เสนอเครื่องมือที่เป็นทฤษฎีในการคิด เช่น ระบบรางวัลคุณภาพ ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีการหยิบยกคำกล่าวของกรีนลีฟขึ้นมากล่าวว่าการเป็นนักคิดที่มีระบบนั้น ต้องเริ่มจากการสำรวจดูสรรพสิ่งทั้งมวลและพยายามหาภาษามาอธิบายในสิ่งที่พบเห็นนั้นให้เป็นระบบให้จงได้ กล่าวคือ เมื่อพบเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ก็พยายามที่จะสร้างภาพให้เห็นเป็นภาพกว้างขึ้น (Zoom in) เพื่อให้เห็นว่าบุคคลหรือประเด็นปัญหาใดบ้างที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการหรือกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และการเป็นนักคิดที่มีระบบก็จะสามารถทำงานต่อไปได้ โดยสร้างภาพออกไป (Zoom out) ให้เห็นว่าบริบทหรือโครงสร้างขององค์การทั้งมวลนั้นได้มีส่วนสัมพันธ์กับชุมชน สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือแม้แต่สัมพันธ์กับสังคมระดับประเทศชาติหรือไม่ จึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นนักคิดที่มีระบบว่าควรตระหนักถึงพื้นฐานทางความคิดที่เป็นรูปปิรามิด โดยเริ่มต้นจากยอดปิรามิด คือคิดถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ (Events) ที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อคิดถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนักคิดที่มีระบบต้องอาศัยกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อสร้างสรรค์หรือแก้ไขเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นโดยอาศัยกระบวนการทางวัฒนธรรม (Culture) ขององค์การมาเป็นแรงสนับสนุน ซึ่งมีความเชื่อ (Beliefs) ของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์การแสดงบทบาทโดยรวมออกมา ทั้งนี้ได้อ้างอิงถึงกฎที่เป็นระบบวิธีคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ที่กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องโดยมีการสร้างแรงผลักดัน มีการสร้างพฤติกรรมที่ดี เป็นต้น นอกจากนั้นยังเสนอแนวความคิดที่เป็นระบบของกรีนลีฟที่กล่าวถึงการสร้างวิธีคิดโดยการขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการให้บริการ จึงต้องตระหนักถึงประเด็นสำคัญโดยเฉพาะการเป็นผู้คิดสร้างความประทับใจด้วยการทำสิ่งที่ยากให้เป็นสิ่งที่ง่าย การเป็นผู้มีความสามารถในการคิดเพื่อที่จะอธิบายสิ่งที่นำมาปรับประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจมุ่งคิดสร้างสรรค์ความดีสูงสุดอยู่ตลอดเวลา

การนำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม (Leads with Moral Authority) อันเป็นเป็นเสาหลักที่ 7 ซึ่งไซป์และฟริกค์ (Sipe and Frick, 2009 : 155-161) ได้อธิบายรายละเอียดของเสาหลักด้านการนำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยได้ยกตัวอย่างประกอบในหัวข้อว่า การทำตัวให้เป็นคนที่มีคุณค่าเพื่อที่จะนำผู้อื่น (Becoming Worthy to Lead) เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างมหาศาล ฟริกค์ได้เล่าให้ฟังเกี่ยวกับประเด็นการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมว่า สมัยที่ศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษาที่วิทยาลัยแห่งหนึ่ง ฟริกค์ได้มีส่วนรับผิดชอบในการทำงานกลุ่มอย่างหนึ่ง คือการสร้างเรือซึ่งจะนำมาใช้ในขบวนพาเหรดในงานวันคืนสู่เหย้าของสถาบัน ทีมงานได้มีการคัดเลือกหัวหน้าคณะทำงานและผู้ที่ได้รับการคัดเลือกก็ได้ทำงานในช่วงภาคฤดูร้อนที่ผ่านมา แต่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกไม่เป็นผู้นำที่มีความสามารถดังที่ทุกคนคาดหวังไว้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความยุติธรรมนำไปสู่ความสำเร็จคณะทำงานที่มีสมาชิกส่วนใหญ่จึงตัดสินใจไม่ให้โอกาสแก่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกได้ทำงานอีกต่อไป คณะทำงานจึงได้ทำแกล้งเป็นไม่รู้ไม่ชี้ แกล้งทำเป็นตัวตลกขบขัน เพื่อให้วันเวลาผ่านไปและทุกสิ่งก็ดูเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น แต่ทว่า

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 149 4/25/2559 BE 09:38

ช่วงที่เวลาเหลือน้อย คือวันงานเริ่มใกล้เข้ามา คณะทำงานจึงพิจารณาเห็นว่า ลาร์รี (Larry) เป็นคนขยันทำงาน ช่วยแบกแผ่นกระดานและทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยลักษณะที่เงียบขรึม พูดน้อยแต่ทำงานมาก เช่น ช่วยตอกตะปู รวมทั้งถามทุกคนว่าจะให้เขาช่วยทำงานอะไรได้บ้างและตรงเข้าไปช่วยเหลือโดยไม่พูดอะไรออกมา และทำงานด้วยความสนุกสนาน ทั้งยังทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายเรือก็กลายเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา ลาร์รีไม่ได้ทำให้ใครปวดเศียรเวียนเกล้า คือไม่ได้ทำให้คณะทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าคณะทำงานคนเก่ามีความรู้สึกว่า อับอาย ขายหน้า หรือน่ารังเกียจ แต่ทำงานด้วยความราบรื่น ขณะที่ลาร์รีเดินเข้ามาใกล้คณะทำงานเมื่อใด เมื่อนั้นคณะทำงานก็จะรู้สึกเกรงใจหรือเกรง พลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ลาร์รีทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานโดยไม่ปริปากบ่นถึงความเหนื่อยยากแต่ประการใด ดังนั้นทุกคนจึงทำงานด้วยความเงียบและเรียบง่าย มีความเต็มใจ ด้วยความเกรงในพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ลาร์รีมีอยู่ ลาร์รีจึงกลายเป็นหัวหน้าโครงการหรือผู้นำโครงการ เพราะลาร์รีได้พิสูจน์ให้เห็นว่าได้รับความไว้วางใจ ได้รับความเชื่อถือ เพราะได้อุทิศตนเองในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จากการที่ได้ร่วมมือกันนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลาร์รีได้รับความไว้วางใจเป็นผู้มีพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม (Moral Authority) ซึ่งฟริกค์ได้อธิบายต่อไปว่าพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม ย่อมมีความแตกต่างจากพลังอำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority) ในแง่ที่ว่า พลังอำนาจที่เป็นทางการ คือพลังอำนาจที่คนใดคนหนึ่งมีอยู่ ครอบครองอยู่ ดำรงตำแหน่งอยู่ หรือได้รับมาจากการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้างาน เป็นต้น พลังอำนาจที่เป็นทางการนี้ ย่อมถูกนำไปใช้ในการอำนวยการในการจัดซื้อ จัดจ้าง กำกับ ติดตาม ส่งเสริมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือการลดขั้น ลดตำแหน่ง (Demotion) ของผู้ร่วมงาน รวมทั้งมีการอำนวยการให้มีการปรับปรุงแก้ไข บรรดาผู้นำทั้งหลายจึงมักใช้พลัง อำนาจที่เป็นทางการจนเคยชินซึ่งเหมือนกับพ่อแม่ ผู้ปกครองมักใช้กับบุตรหลานของตน ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการ บังคับไม่ให้สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้น หรือบังคับให้ทุกคนทำงานให้ แล้วเสร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ในประเด็นนี้ ฟริกค์ได้อ้างถึงกรีนลีฟ ซึ่งมีความเชื่อว่าพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมไม่ได้มีมาควบคู่กับการดำรงตำแหน่ง แต่ทว่าได้ รับมาโดยผ่านกระบวนการจากหกเสาหลักที่ผ่านมา โดยเฉพาะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานมักให้ความเชื่อถือในพลัง อำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม คืออำนาจบารมีที่ต้องปฏิบัติตน ทำตนให้เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะด้วยการลดทิฐิมานะลง แต่มีคุณธรรมจริยธรรม มีพื้นฐานทางด้านจิตวิญญาณด้วยการนำใจเขามาใส่ใจเรา และใจของเราก็ติดตรึงอยู่ในใจของทุกคนตลอดเวลา ดังนั้นการสร้างให้เกิดคุณค่าในพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมย่อมเหนือกว่าพลังอำนาจด้านตำแหน่งหน้าที่ อนึ่งการกระจายอำนาจการทำงานให้ผู้อื่นโดยมุ่งให้ทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบ และปลูกฝังการมีพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการกำหนดขอบเขตให้ชัดเจน แต่ก็สามารถยืดหยุ่นได้บ้าง จึงเป็นการเน้นให้เห็นว่ามีการสร้างรูปแบบโดยกระตุ้นให้ตระหนักถึงคุณภาพมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุดคือเป็นผู้ยอมรับและสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบ คือเป็นผู้สร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมประจำใจเสมอ รวมทั้งสร้างพลังการควบคุม อีกทั้งสร้างสรรค์วัฒนธรรมของการตรวจสอบประเมิน จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการ ที่มีการนำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรมประจำใจอยู่ตลอดเวลา

จากสาระสำคัญที่นำเสนอโดยสังเขป มีแก่นสาระหรือสมรรถนะของแต่ละเสาหลักของภาวะผู้นำการให้บริการ ดังเสนอเป็นตารางดังนี้

แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้

แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลงาน

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้แก่ครูผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ สามารถนำสาระสำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการไปประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตนเองเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญหรือเชี่ยวชาญพิเศษ ทั้งนี้เพราะว่าการพัฒนาตนเองเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ก็ทำเพื่อค้นพบความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้นั้นมาพัฒนาหน่วยงาน พัฒนาบุคลากรและที่สำคัญคือการพัฒนาผู้เรียนซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรของชาติที่

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 150 4/25/2559 BE 09:38

เจ็ดเสาหลักของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการ	แก่นสาระหรือสมรรถนะสำคัญ
1.การมีบุคลิกลักษณะเฉพาะ (Person of Character)	เป็นผู้ที่มีความสามารถตัดสินใจด้วยการใช้สติปัญญาที่มีอยู่ภายในตนด้วยคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการสำคัญซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะคือ 1. ยึดหลักบูรณาการทางด้านคุณธรรมจริยธรรม 2. ยึดหลักการลดความเห็นแก่ตัว ลดทิฐิมานะ ลดตัวต่ำลง 3. ยึดหลักการให้บริการด้วยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด
2.การมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก (Puts People First)	เป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือคนอื่นให้พบกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาซึ่งมีการตั้งความหวังไว้สูงสุดโดยมีคุณสมบัติเฉพาะ คือ 1. แสดงให้เห็นว่า มีจิตใจที่จะบริการหรือรับใช้ผู้อื่น 2. แสดงให้เห็นว่ามีจิตใจ มีความมุ่งมั่นที่จะให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นที่ตั้ง 3. แสดงให้เห็นว่า เป็นผู้เอาใจใส่และเข้าไปเกี่ยวข้อง
3.การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ (Skilled Communicator)	เป็นผู้มีสุนทรียะในการฟังอย่างตั้งอกตั้งใจและพูดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี โดยมีคุณสมบัติเฉพาะคือ 1. สื่อสารด้วยความตั้งใจ มีความเห็นอกเห็นใจ 2. สื่อสารด้วยการเชิญให้ผู้ฟังมีการสื่อสารย้อนกลับ 3. สื่อสารด้วยการเชื้อเชิญให้มีส่วนร่วม
4.การเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร (Compassionate Collaborator)	เป็นผู้มีลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ให้การเสริมแรงสนับสนุนอย่างหลากหลาย รวมทั้งสร้างสรรค์ให้มีความรู้สึกในการร่วมเป็นเจ้าของโดยมีคุณสมบัติเฉพาะคือ 1. แสดงออกถึงความซาบซึ้งในความเอื้ออาทร 2. แสดงออกถึงสร้างสรรค์ทีมงานและประชาคม 3. แสดงออกด้วยการเจรจาเพื่อมุ่งลดความขัดแย้ง
5.การมองเห็นการณ์ไกล (Foresight)	เป็นผู้มีกระบวนการคิดหรือจินตนาการในสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ทำสิ่งที่คาดหวังในอนาคตให้เกิดขึ้นเป็นจริงหรือวาดหวังเป้าหมายให้มีความชัดเจนโดยมีคุณสมบัติเฉพาะคือ 1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองเห็นการณ์ไกล 2. เป็นผู้แสดงออกถึงลักษณะสร้างสรรค์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3. เป็นผู้แสดงความกระตือรือร้นและตัดสินใจตามที่วาดหวังไว้
6.การเป็นนักคิดที่มีระบบ (System Thinker)	เป็นผู้ที่มีความคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างดุลยภาพในทุกภาคส่วน โดยมีคุณลักษณะเฉพาะคือ 1. เป็นผู้คิดสร้างความประทับใจด้วยการทำสิ่งที่ยากให้ง่าย 2. เป็นผู้สามารถคิดอธิบายในสิ่งที่จะนำมาปรับประยุกต์ใช้ 3. เป็นผู้คิดสร้างสรรค์ความดีสูงสุด
7.การนำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมี ด้านคุณธรรมจริยธรรม (Leads with Moral Authority)	เป็นผู้ที่แสดงความเคารพ เสริมสร้างแรงบันดาลใจให้พบความจริงและความเชื่อมั่นรวมทั้งสร้างมาตรฐานคุณภาพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีคุณสมบัติเฉพาะคือ 1. เป็นผู้ยอมรับและสร้างสำนึกในความรับผิดชอบ 2. เป็นผู้สร้างพลังอำนาจด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งสร้างพลังการควบคุม 3. เป็นผู้สร้างสรรค์วัฒนธรรมของการตรวจสอบประเมิน

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 151 4/25/2559 BE 09:38

สำคัญ ด้วยการนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยหรือนำไปสู่กระบวนการทำวิจัยที่มีลักษณะสัมพันธ์กันอันถือได้ว่าเป็นการให้บริการผู้อื่นที่สำคัญ ดังตัวอย่างผลการวิจัยของพิชญ์สิชา พงษ์พันแพงพงา (2557) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่พบว่าโดยภาพรวมรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่สุดคือด้านการมีบุคลิกภาพในการให้บริการ ส่วนด้านอื่นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้แก่ด้านการให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญ ด้านทักษะการสื่อสาร ด้านการเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเป็นผู้นำที่มีอำนาจบารมีทางจริยธรรม และได้มีการนำรูปแบบนี้ไปสู่การปฏิบัติโดยการสอบถามระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับคือด้านการเป็นผู้นำที่มีอำนาจบารมีทางจริยธรรม ด้านการมีบุคลิกภาพในการให้บริการ ด้านการให้บริการผู้อื่นเป็นสำคัญ ด้านการเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบและด้านทักษะการสื่อสาร และได้มีการยืนยันเป็นฉันทามติโดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

หรืองานวิจัยของวรรณวิสา กิจสนิท (2553) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู เน้นบุคลิกลักษณะเฉพาะตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งหมด 9 ตัว ครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้านได้แก่ ด้านความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ ส่วนด้านการจัดการเรียนรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ และด้านการประพฤติปฏิบัติตนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ด้านมีค่าเป็นบวกทุกตัว โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยรวมได้แก่ด้านการจัดการเรียนรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รองลงมาคือด้านความรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และด้านการประพฤติปฏิบัติตนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยองค์ประกอบในแต่ละด้านดังกล่าว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00, 0.99 และ 0.73 ตามลำดับและมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ประมาณร้อยละ 93, 91 และ 47 ตามลำดับ

รวมทั้งงานวิจัยของพัชราณี ฟักทองพรรณ (2557) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจากการคาดการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559 ซึ่งมีการใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกระบวนการคือ (1) การดำเนินการวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย (2) การวิจัยอนาคตแบบเทคนิคเดลฟายทางมานุษยวิทยา (Ethnographic Delphi Futures Research, EDFR) ซึ่งมีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้ที่รอบรู้ด้านภาวะผู้นำจำนวน 21 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม พร้อมแสดงคะแนนค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อส่งกลับเพื่อประเมิน วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (3) การนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อหาความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่าจำนวน 381 คน (4) การนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกันพบว่าแนวโน้มคุณลักษณะ

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 152 4/25/2559 BE 09:38

ผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (5) ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า ด้านอื่นๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อบริการสังคม

การนำแนวคิดภาวะผู้นำการให้บริการไปปรับใช้ในการบริการสังคมเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันกับแนวคิดทางการศึกษาที่เน้นให้บ้าน วัด โรงเรียนหรือบวร มีความสัมพันธ์กันและกัน เมื่อเป็นเช่นนี้โรงเรียนซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมต้องตระหนักเสมอว่าตนเองมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องให้การบริการสังคมได้แก่บ้านหรือวัด โดยเฉพาะให้บริการแก่วัดในฐานะที่เป็นผู้นำเอาคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนาไปเผยแผ่ และให้บริการโรงเรียนซึ่งเป็นแหล่งที่ต้องสอนหรือปลูกฝังความรู้รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรมที่มีพื้นฐานมาจากพระพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่นให้แก่ลูกหลานของชาวบ้าน ในขณะเดียวกันบ้านก็ให้บริการโดยทำนุบำรุงส่งเสริมศาสนา ส่วนสถาบันศาสนาหรือวัดก็จะต้องทำหน้าที่ให้บริการโดยขัดเกลาให้สังคมหรือชาวบ้านและนักเรียนในโรงเรียนให้เป็นผู้มีศาสนาคือมีคุณธรรมประจำใจ บ้านวัดและโรงเรียนจึงต้องทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการสังคม กล่าวคือบ้านให้การบริการหรือทำนุบำรุงศาสนา ให้การบริการโรงเรียน วัดให้บริการหรือสั่งสอนทุกคนในสังคม โรงเรียนให้บริการโดยสั่งสอนให้ทุกคนเป็นผู้มีความรู้ด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษา พลศึกษาและหัตถศึกษา หรือทั้งบ้าน วัด โรงเรียนย่อมให้บริการแก่กันและกันเป็นสังคมประกฤติ (Socialization) คือร่วมด้วยช่วยกันพัฒนา จรรโลงสังคมให้อยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุขตลอดไป

สรุป

การยอมลดทิฐิมานะของตนเองลงมาช่วยเหลือผู้อื่น รับใช้ผู้อื่น บริการผู้อื่นดูเหมือนว่าเป็นภาวะผู้นำที่ทำได้โดยยาก แต่ก็มีผู้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาที่เรียกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการให้บริการ (Servant Leadership) ซึ่งเสนอโดยโรเบิร์ต กรีนลีฟ และเป็นผู้บัญญัติใช้คำนี้เป็นครั้งแรก รวมทั้งได้เสนอแนวทาง 10 ประการไว้ ต่อมาได้มีการสืบสานแนวคิดภาวะผู้นำการให้บริการ โดยไซป์และฟริกค์ได้นำมาพัฒนา เป็นเจ็ดเสาหลักคือการมีบุคลิกลักษณะเฉพาะ การมีความมุ่งมั่นที่จะบริการผู้อื่นเป็นลำดับแรก การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีทักษะ การเป็นผู้ประสานประโยชน์อย่างเอื้ออาทร การมองเห็นการณ์ไกล การเป็นนักคิดที่มีระบบและการนำด้วยการสร้างพลังอำนาจบารมีด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งผู้นำคือผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาโดยเฉพาะครูอาจารย์ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำการให้บริการระดับมืออาชีพ คือชักนำผู้เรียน ช่วยเหลือผู้เรียนและชุมชนในทุกด้าน อีกทั้งสร้างอิทธิพลก่อให้เกิดการยอมรับในสิ่งที่ดีงาม ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งตระหนักหรือมีความรับผิดชอบที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ครูอาจารย์จึงต้องมีภาวะผู้นำการให้บริการ โดยเฉพาะให้บริการด้านการสอน การวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาการสอน การอธิบาย สาธิต บอกกล่าว รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สามารถว่ากล่าวตักเตือนผู้เรียนด้วยความหวังดี เพราะต้องการให้ผู้เรียนเป็นคนดีเป็นคนเก่ง และเป็นคนที่อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขอันเป็นการเน้นให้เห็นว่าผู้เรียนคือผู้ที่มีความสำคัญซึ่งจะเป็นพลังสร้างชาติให้เจริญก้าวหน้าในอนาคต

ทฤษฎีภาวะผู้นำการให้บริการจึงได้ชี้แนวทางไปสู่ขุมทรัพย์ที่เป็นอริยทรัพย์ คือการปูพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติด้วยการสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในใจตนเอง เป็นผู้ที่มีจิตใจคิดที่จะบริการผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวความคิดใหม่ที่กลมกลืนกับแนวความคิดที่เป็นอมตะของสังคมไทยแต่ดั้งเดิม คือหลักสัปปุริสธรรมหรือหลักธรรมของบุคคลที่เป็นสัตบุรุษด้วยความมุ่งหวังว่าหากคนในสังคมนำเสาหลักเจ็ดประการที่คล้ายกับหลักสัปปุริสธรรมของพระพุทธศาสนา

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 153 4/25/2559 BE 09:38

ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ด้วยการการลดทิฐิมานะ ยอมตนเป็นผู้บริการผู้อื่นหรือรับใช้ผู้อื่นโดยเฉพาะรับใช้ประเทศชาติบ้านเมืองตามบทบาท หน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่ในสถาบัน ในสังคม โดยเฉพาะสังคมของสัตบุรุษแล้ว สังคมคงมีแต่สันติสุข ปราศจากการแบ่งแยกกันเป็นสี เป็นกลุ่ม เป็นพรรค เป็นพวก เพราะทุกคนล้วนเป็นคนไทยเหมือนกัน ไม่รู้จะแบ่งแยกให้ไปเป็นคนอะไรได้ต่อไปอีกแล้ว

เอกสารอ้างอิง

พิชญ์สิชา พงษ์พันแพงพงา. (2557). **การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

วรรณวิสา กิจสนิท.(2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2547). **พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546.** กรุงเทพ ฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

Sipe, James W. and Frick, Don M. (2009). **Seven Pillars of Servant Leadership : Practicing the Wisdom of Leading by Serving.** New York : Paulist Press

Spears, Larry C. (2010). **"Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders,"** in The Journal of Virtues & Leadership, 1 (1), 2010, 25-30.

Greenleaf, Robert. (1977). Servant Leadership. Indianapolis : The Robert K Greenleaf Center for Servant Leadership

p141-154 □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□.indd 154 4/25/2559 BE 09:38