

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ: ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในรูปแบบใหม่ Servant leadership: Essential Skills for Student in New Normal

ปณิฏฐา เกลียวสัมพันธใจ | Panitta Keawsampanjai

ข้าราชการครู ค.ศ. 1 โรงเรียนหนองโพวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ราชบุรี
Practitioner Level in Nongphowittaya school, The secondary Educational Service Area Office Ratchaburi

*Corresponding author e-mail: 63603066@kmitl.ac.th

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่ กรีนลีย์ ได้นำเสนอเมื่อปี 1970 โดยมีจุดเน้นที่บทบาทการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตามมากขึ้น ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงามที่สำคัญคือภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คนซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญยิ่งสำหรับภาวะผู้นำแบบนี้ และหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการสามารถช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเรียนได้ โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ประการที่มีความสำคัญในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมผู้เรียนให้เป็นผู้นำที่มีใจใฝ่บริการ ช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตสาธารณะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ที่ต้องส่งเสริมผู้เรียนให้มีความพร้อมในการอยู่ในสังคมยุคใหม่ โดยพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้เทคโนโลยีและการสื่อสารมีบทบาทในทางการศึกษาอย่างมากในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนดังนั้นจึงควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทั้งระบบโดยคำนึงถึงปัญหาและความต้องการทางการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มีความประหยัดคุ้มค่าในวงการศึกษาอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำใฝ่บริการ; ทักษะที่จำเป็น

ABSTRACT

Servant Leadership was created by Robert K. Greenleaf in 1970. The core basis of servant leadership is that the least with directing other people and more to do with serving them. The concept of servant leadership is to change the culture of leadership. Service

leadership is a fundamental concept of teamwork, community Participation, engaging in decision-making behaviors that consist of caring for colleagues, commitment to the growth of people. Most importantly, servant leadership is a good example of empowering people, which is a very important principle for this kind of leadership. And these principle can act in the real situations. Therefore, the service leadership concept can promote educational institutions to improve the quality of learners. There are ten characteristics of servant Leadership that are important to student's skills development in New Normal era. To promote the students who are servant leader, help others, and public mind in New Normal era. To promote students to be ready for living in a modern society. Develop teaching and learning processes keep place with the changing environment, society, economy and culture. Nowadays, advances in technology and communication have made technology and communication is a huge role in education in the development of teaching and learning systems. Educational needs to produce efficiency and effectiveness to be economical and worthwhile in the education filed.

Keywords: Servant Leadership; Essential Skills

บทนำ

การศึกษาในยุคปัจจุบันสังคมของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงในตลอดเวลาเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวทันกระแสของโลกที่หมุนเวียนเปลี่ยนไปในแง่มุมมองทางด้านวิชาการก็มองว่าคนต้องได้รับการศึกษาเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิต แต่ในแง่ของทักษะการใช้ชีวิตจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นได้ว่าการที่มีการศึกษาสูงและขาดทักษะก็อาจทำให้ตามสังคมโลกในปัจจุบันค่อนข้างลำบาก ดังนั้นคนเราจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทักษะการใช้ชีวิตควบคู่ไปกับการศึกษาเล่าเรียนเพื่อนำมาพัฒนาและปรับใช้ในการใช้ชีวิตต่อไปเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และไม่เกิดความขัดแย้งต่อผู้อื่น (ศิริวรรณ จันทรมณี, 2558)

วิกฤติเด็กและเยาวชนขาดภาวะผู้นำกำลังเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในสังคมไทย เด็กและเยาวชนจำนวนมากขาดมุมมองความเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการเป็นผู้นำขาดวุฒิภาวะและทักษะในการเป็นผู้นำ ใช้ชีวิตไหลไปตามกระแสค่านิยมสังคม ไม่กล้าแสดงความเห็นในเรื่องที่ต่างจากคนส่วนใหญ่ ไม่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ขาดการมีส่วนร่วมในสังคม เช่น การแสดงออกและการเสนอความคิดเห็น ต่อปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ในประเทศ ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้ว ภาวะผู้นำ นับเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ทั้งชีวิตส่วนตัว ครอบครัว การทำงาน สังคมไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางและพัฒนาประเทศ

การปฏิรูปภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาตินั้น เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในทุกภาคส่วนของสังคม อาทิ ระบบการศึกษาที่ให้เด็กเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้เด็กได้แสดงออกในความคิดเห็นอย่างเสรี รวมทั้งการเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีของผู้มีสิทธิอำนาจระดับต่าง ๆ ในสังคม ดังนั้นสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในเด็กและเยาวชนไทย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2562)

กรีนลีฟ (Greenleaf) เป็นบุคคลที่ยืนยันว่าผู้นำที่ดีนั้นควรมีความเชื่อตามแนวทางภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (new paradigms of Leadership) ของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะปฏิรูปความเชื่อที่ว่าผู้นำไม่ใช่เจ้านาย แต่ผู้นำคือ ผู้บริการ (Leaders are not bosses, but leaders are servants) กรีนลีฟ (Greenleaf) ยังเชื่อว่าหากผู้นำ ต้องการเป็นหนึ่งในใจของผู้ตาม ผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม (If you want the first among them, Serve them first) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิธีคิดแบบผกผันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงควรได้รับการทำความเข้าใจ และหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษา (สมุทร ชำนาญ, 2554)

การจัดการศึกษาในยุคแห่งเปลี่ยนแปลงเน้นการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความสามารถ คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังท้าทายได้อย่างเหมาะสม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) จึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เช่น ช่วยนำการศึกษาให้เข้าถึงประชาชน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ช่วยจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการ ช่วยเพิ่มความรวดเร็วและแม่นยำในการจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรักษา และการเรียกใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเกิดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นความสนใจแก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในบทเรียนมากยิ่งขึ้น ไม่ซ้ำซากจำเจผู้เรียนสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย รวมถึงการขยายโอกาสการเรียนการสอนสู่ผู้เรียนที่มีข้อจำกัด (พันธุธร ทศระเปียบ, 2562)

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ในการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ การหล่อหลอมลักษณะชีวิต และการฝึกฝนทักษะในด้านต่าง ๆ เป็นระยะเวลานาน ภาวะผู้นำจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงการอ่านหนังสือพัฒนาทักษะ หรือจากการไปอบรม นั่งฟังบรรยายในห้องเรียนเท่านั้น แต่สถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปลูกฝังและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเพื่อสะสมเป็นต้นทุนชีวิตให้กับผู้เรียนในระยะยาวต่อไป

ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant leadership)

กรีนลีฟ (Greenleaf) เป็นผู้เริ่มนำแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant leadership) มาใช้ในปี ค.ศ. 1970 กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใ้บริการขึ้นมา มีแรงบันดาลใจจากบท ประพันธ์ ของเฮิร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) โดยมีงานเขียนชื่อ The Servant as leader ที่พยายามเข้าใจโดยการเริ่มต้นจากการตั้งคำถามว่าผู้นำแบบรับใช้หมายถึงใคร กรีนลีฟ (Greenleaf) ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำแบบใ้บริการเริ่มต้นจากการให้บริการหรือรับใช้มาก่อน ทั้งนี้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการ เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำใ้บริการอาจ มีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึง การมอบอำนาจ

ส่วนสเปียร์ส (Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004) อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2553) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงาน และ พนักงาน

ยูก์ (Yukl, 2002) อ้างใน ศิริวรรณ จันทร์ศมี (2558) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความเป็นจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและ ให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบใน งานที่ตนทำมากขึ้น

ศิริวรรณ จันทร์ศมี (2558) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำที่ มุ่งมั่นจะให้บริการ หรือรับใช้เพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรกเหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยมี เป้าหมายคือ ความสำเร็จของคนในองค์กรหรืองาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วม ใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของ กลุ่ม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2553) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการ ให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นการแสดงพฤติกรรมการให้บริการผู้ตามหรือ เพื่อนร่วมงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลเหล่านั้นก่อนอันดับแรก โดยใช้อำนาจในทาง ศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ

ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นกฎธรรมชาติเป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลาหรือสถานการณ์ใดๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลักๆ ของโลก และเป็นที่ประจักษ์ชัดในตนเอง ดังนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและหลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใ้บริการที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับศาสนาคริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากการเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผองธุลีดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิตมนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน (Daft, 2002 อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, (2553)

อย่างไรก็ตาม การมุ่งพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ การมีจิตสำนึกต่อกลุ่มคนหรือชุมชน เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำ อันประกอบด้วยด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำใ้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของทานหรือการให้ที่หมายรวมถึงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และอตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม (จิรพัฒน์ อุดมผล, 2548 อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553) เช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีลปริจจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำใ้บริการยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีใช้เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ผู้อื่นได้รับ ประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

จากการศึกษาแนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf) และ Larry C. Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การฟัง (listening) ทักษะพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจผู้นำใฝ่บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำใฝ่บริการที่ดี

2. การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำใฝ่บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. การเยียวยารักษา (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใฝ่บริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยมโดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งพลอยใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำใฝ่บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำใฝ่บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใฝ่บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการจะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนกร เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนกรและแนวคิดวันต่อวัน

7. การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ใน

ความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การรับผิดชอบดูแล (stewardship) บล็อก (Block, 1993 อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553) ได้ให้คำนิยามของคำว่า stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์กรเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริยใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำไฟบริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำไฟบริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำไฟบริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การสร้างชุมชน (building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำไฟบริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฟบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฟบริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไฟบริการจะมีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี พยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่น ช่วยฟื้นฟูสภาวะทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทรมานทางอารมณ์ของผู้อื่น ตระหนักรู้ในเรื่องราวไปและการตระหนักรู้ตนเอง ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้สร้างกระบวนทัศน์ มองการณ์ไกล มีความรับผิดชอบ และสร้างเครือข่ายชุมชน

แนวทางการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในการเป็นผู้นำไฟบริการในรูปแบบใหม่

สถานศึกษาเป็นหลักสำคัญหนึ่งในการหล่อหลอมและพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำคือ สถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างให้เด็กมีทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ โดยอาศัยแนวทางที่ได้จากการศึกษา 5 ประการดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ การมองเป้าหมายในอนาคต วิธีการตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น การสื่อสารในที่สาธารณะ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารเวลา การสร้างทีมงาน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น โดยอาจจัด

บรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง เช่น การให้ผู้เรียนผลัดกันเป็นผู้นำกลุ่ม ให้ดูภาพยนตร์หรือละครที่ให้ข้อคิดการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วิธีการวางแผน และรู้จักวิธีตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน การฝึกทำตารางกิจวัตรประจำวันของตนเอง เป็นต้น โดยครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) โทรศัพท์ที่ส่งผ่านดาวเทียม และสื่อโซเชียลมีเดียเป็นสื่อช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถสร้างทักษะองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างทักษะการคิด วิเคราะห์ และทักษะในการใช้สื่อประเภติดิจิตอลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Facebook Youtube เป็นต้น

ครูผู้สอนพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางสามารถออกแบบแผนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสทำโครงการแสวงหาความรู้ตามหลักสูตรเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ลักษณะนี้จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดประเด็นเรื่อง ตามมาด้วยการวางแผนกำหนดข้อมูลหรือสาระที่ต้องการ ครูผู้สอนอาจจัดบัญชีแหล่งข้อมูล ทั้งจากเอกสารสิ่งพิมพ์และจาก Electronic Sources เช่น ชื่อของ Web ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนแสวงหาข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นคำตอบ สร้างเป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย และครูผู้สอนช่วยกำกับผลการเรียนรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ

2. การส่งเสริมกิจกรรมเชิงบูรณาการและบริการสังคม มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับโอกาสและมีประสบการณ์ตรงจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น โครงการ/กิจกรรมค่ายอาสาพัฒนา โครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชนโดยรอบโรงเรียน เป็นต้น ครูผู้สอนพัฒนาให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การสร้างและมีปฏิสัมพันธ์ สามารถค้นพบหรือรู้จักตนเองว่ามีระดับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด และรู้จักเรียนรู้แก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง โดยการจัดกิจกรรม เช่น จัดตารางและสลับสับเปลี่ยนให้ผู้เรียนทุกคน เพื่อให้ได้ลองทำทุกหน้าที่และรู้ว่าทุกบทบาทมีความสำคัญ เป็นต้น สถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่มีส่วนวัดการมีภาวะผู้นำ เช่น กำหนดให้ผู้เรียนมีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนเองเสนอตามหลักการและเหตุผลที่ดี สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีมและปัญหาของทีม สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่นำทิศทางผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง

3. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และทักษะชีวิต ซึ่งการพัฒนาทักษะดังกล่าวจะเป็นฐานสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเป็นการเปิดโลกของผู้เรียนให้กว้างขึ้น ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่รับผิดชอบสูง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีรากฐานกระบวนการคิดที่ดี มีความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง มีความชัดเจน รอบคอบ มีความแม่นยำในการวินิจฉัยบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งการพัฒนาคุณสมบัตินี้ได้ ครูผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนอ่านหนังสือหรือเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลายประเภทและหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมรักการอ่าน การอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน เป็นต้น จัดสถานการณ์เพื่อส่งเสริมการศึกษา

ค้นคว้าเพิ่มเติมอย่างอิสระนอกห้องเรียน เช่น การทำโครงการ Independent Study (IS) การค้นคว้าเรื่องที่สนใจผ่าน Internet เพื่อแสวงหาความรู้ตามหลักสูตรเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้อัตลักษณ์นี้จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดประเด็นเรื่อง ตามมาด้วยการวางแผนกำหนดข้อมูลหรือสาระที่ต้องการ ผู้สอนอาจจัดบัญชีแหล่งข้อมูล ทั้งจากเอกสารสิ่งพิมพ์และจาก Electronic Sources เช่น ชื่อของ Web ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนแสวงหาข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นคำตอบ สร้างเป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย และครูช่วยกำกับผลการเรียนรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการเป็นต้น ครูผู้สอนสามารถพัฒนากระบวนการทางปัญญาด้วยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีความฉลาดในกระบวนการทางปัญญา โดยครูอาจจัดข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ในวิชาที่สอน ให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ แสวงหาข้อมูลนำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นความคิดรวบยอดและใช้คอมพิวเตอร์ช่วยแสดงแผนผังความคิดรวบยอด (Concept Map) โยงเป็นกฎเกณฑ์ หลักการ ซึ่งครูผู้สอนสามารถจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนฝึกการนำกฎเกณฑ์ หลักการไปประยุกต์ จนสรุปเป็นองค์ความรู้อย่างมีเหตุผล บันทึกสะสมไว้เป็นคลังความรู้ของผู้เรียนต่อไป ที่สำคัญคือสอนให้ผู้เรียนรู้จักการวิเคราะห์และคัดเลือกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสร้างนิสัยการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่เรียนรู้ รักที่จะแสวงหาความรู้อันเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

4. การฝึกสังเกตและเข้าใจผู้อื่น การสังเกตคนหรือสิ่งรอบข้างเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง สถานศึกษาจึงควรพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักการสังเกตและเข้าใจคน ทั้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม และความสามารถหรือศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของบุคคลอื่น และที่สำคัญคือ การปลูกฝังทัศนคติการสังเกตคนที่ถูกต้อง เช่น ให้รู้จักมองผู้อื่นในด้านบวกมากกว่าด้านลบ มองว่าทุกคนเป็นผู้ที่มีคุณค่าและมีศักยภาพพร้อมแสดงออกอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ก็สามารถนำความแตกต่างมาสดรับหรือเสริมสร้างประสานกันได้ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาจกระทำได้โดยการสอดแทรกความรู้ความเข้าใจและมุมมองที่ถูกต้อง ในการสังเกตคนผ่านการเรียนการสอนและการให้ทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน เป็นต้น

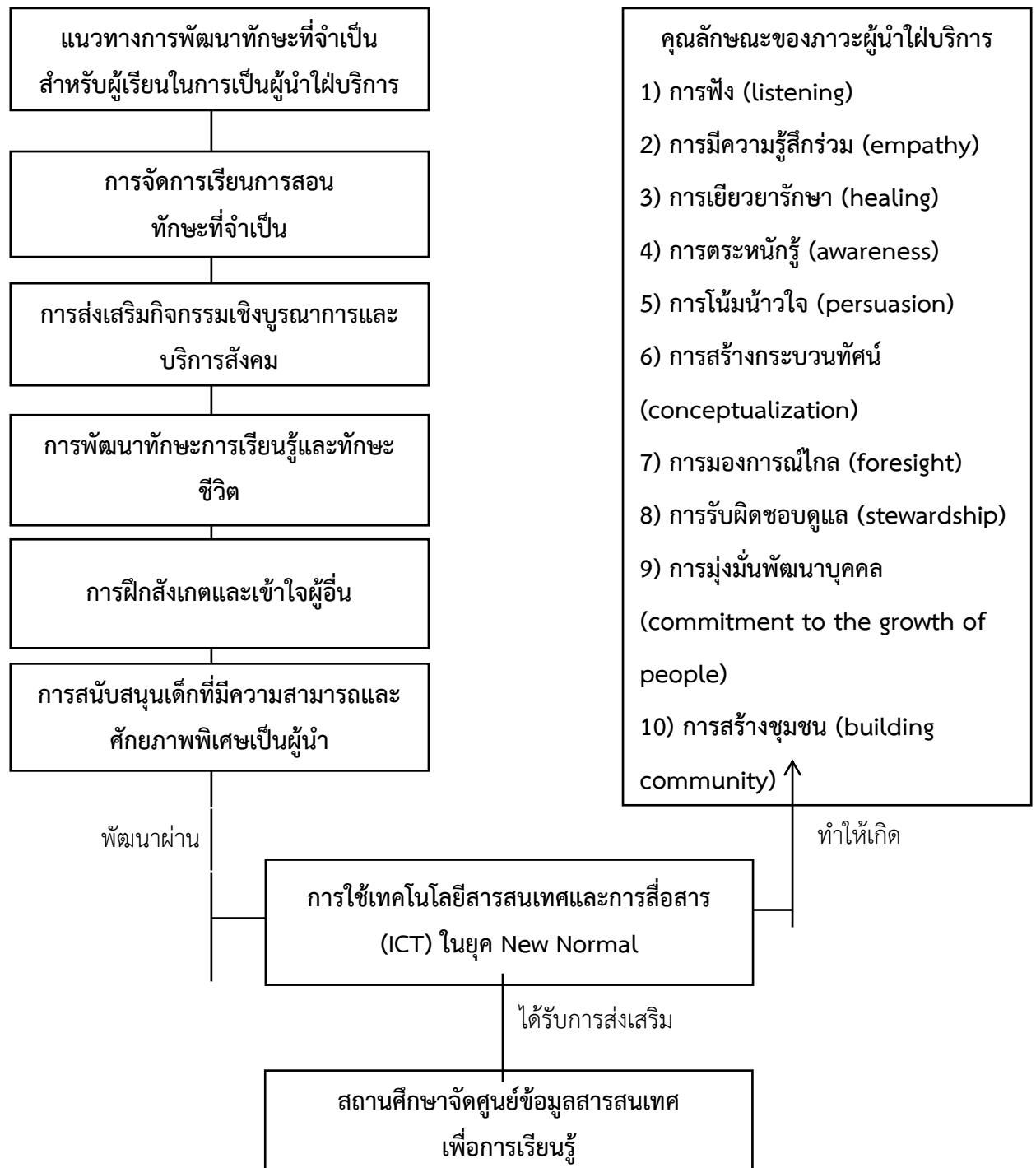
5. การสนับสนุนเด็กที่มีความสามารถและศักยภาพพิเศษเป็นผู้นำ เด็กทุกคนไม่ใช่ว่าจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำอย่างชัดเจนให้คนรอบข้างได้เห็นเสมอ แต่จะมีเพียงบางคนที่มีพฤติกรรมและลักษณะที่โดดเด่นแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาหรือครูผู้สอนที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น การได้รับโอกาสเลือกให้เป็นผู้นำห้องเรียน การสนับสนุนให้สมัครและได้รับเลือกเป็นประธานนักเรียนเพื่อเป็นผู้นำมุ่งสร้างกลุ่มหรือทีมในการทำกิจกรรม การคัดเลือกเด็กเข้าประกวดการแข่งขันในรายการต่าง ๆ การได้รับเลือกเข้ารับการอบรมผู้นำนักเรียนรุ่นใหม่ หรือได้รับการพัฒนาหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจง เป็นต้น โดยสถานศึกษาควรมีการค้นหาหรือทำแบบทดสอบภาวะผู้นำ เพื่อคัดเลือกผู้เรียนที่มีแววผู้นำเด่นชัด แล้วส่งเสริมเด็กเหล่านั้นให้ได้รับการพัฒนามีลักษณะการเป็นผู้นำระดับสูงของสังคมต่อไป

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในทุกสถานการณ์จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดงานแต่ละกลุ่มที่ต่างกันออกไป มุมมองทัศนคติของผู้ตาม และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งส่งผล

ให้เกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำในตัวบุคคลขึ้นได้ ภาวะผู้นำในที่นี้กล่าวคือ เป็นลักษณะของกระบวนการที่มีอิทธิพลจากบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือได้รับยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการบนพื้นฐานความถูกต้องและความมีเหตุผล ซึ่งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเหล่านี้เป็นทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำเฝ้าบริการ 10 ประการของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) ดังนี้ 1) การฟัง (listening) 2) การมีความรู้สึกร่วม (empathy) 3) การเยียวยารักษา (healing) 4) การตระหนักรู้ (awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) 6) การสร้างกระบวนการทัศน์ (conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (foresight) 8) การรับผิดชอบดูแล (stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (building community) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเหล่านี้ให้กับผู้เรียน ซึ่งสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้ โดยการจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน เรียกว่าห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) หรือ E – Library เป็นต้นจะมีคุณประโยชน์ในการมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษาค้นคว้าในวิทยาการสาขาต่าง ๆ ดังแผนภูมิในหน้า 75

บทสรุป

ภาวะผู้นำเฝ้าบริการมีองค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่สำคัญในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนที่สามารถทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ โดยผู้เรียนอุทิศตนเองในการบริการในความต้องการของผู้อื่น มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของบุคคลที่เป็นผู้ตาม แนะนำและส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น คิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้รับฟังที่ดี และสร้างทีมงานการทำงาน ซึ่งผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการพูด ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ การมองเป้าหมายในอนาคต วิธีการตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น การสื่อสารในที่สาธารณะ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารเวลา การสร้างทีมงาน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะการเรียนรู้และทักษะชีวิต เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน ภาวะผู้นำนี้อาจจะเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่งที่ติดตัวกับบุคคลนั้นๆ มาตั้งแต่เกิด หล่อหลอมจนเกิดเป็นบุคลิกที่สามารถนำบุคคลอื่นในด้านต่างๆ ได้ แต่ในอีกด้านหนึ่งเราสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดกับบุคคลแต่ละคนได้



ภาพที่ 1: แผนภูมิแสดงแนวทางการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในการเป็นผู้นำให้บริการในรูปแบบใหม่

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2562). ภาวะผู้นำ สร้างได้ในวัยเยาว์. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 22 พฤษภาคม 2564). จาก <http://www.kriengsak.com/education>.
- พันธุทร ทศระเปียบ. (2562). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช*, 1 (11), 127-140. สืบค้นจาก <file:///C:/Users/CYBER.PC2012111700nos/Downloads/184311-Article%20Text-533932-2-10-20190615.pdf>.
- ศิริวรรณ จันทร์ศรี. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบปรับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นจาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcims/files/54810137.pdf
- สมุทร ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำแบบปรับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา. *วารสารการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 5 (2), 1-14. สืบค้นจาก https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EduAdm_buu/article/view/13312/11972.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และสรายุทธ กันหลง. (2553). ภาวะผู้นำเฝ้าบริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (Servant Leadership in Organization : Concept, Principle, Theory and Research). ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.