















อย่างเหมาะสม เป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร มีการบรรยายภาคที่ทำให้การทำงานมีความสบายใจ ปลอดภัย และดูแลซึ่งกันและกันเหมือนอยู่ที่บ้านที่ทุกคนต่างมีหน้าที่ มีความรับผิดชอบในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยมีผู้นำแบบรับใช้คอยสอดส่องดูแล ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และคอยสนับสนุน ให้กำลังใจแก่ทีมงานเสมอ และเชื่อมั่นว่า คนในครอบครัวจะช่วยทำให้บ้าน (ที่ทำงาน/องค์กร) ของตนเองเป็นบ้านที่น่าอยู่

**5. Humility and Persuasion: ความอ่อนน้อมถ่อมตนและการจูงใจในมน้าว ด้วยกิริยาวาจาสุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์** คือ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่เป็นกัลยาณมิตร มีบุคลิกที่น่าคบหา เลือกรับใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับการเป็นผู้นำแบบรับใช้ที่ควรจะใช้ทั้งศาสตร์ทางการบริหารงานเพื่อสำเร็จขององค์กร และควรใช้ศิลป์ในการแสดงออกของผู้นำที่จะชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลเห็นคล้อยตามสิ่งที่กำลังพูดหรือกำลังทำ ซึ่งเป็นการทำลายกำแพงความสัมพันธ์ที่อาจจะบ่งเกิดของความขัดแย้งลงได้ง่าย ใช้การโน้มน้าว พูดคุยกับผู้ที่ยังมีความเคลือบแคลงสงสัยในวิธีการทำงานของผู้นำ ดึงบุคคลเหล่านั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างเต็มตามศักยภาพ อันจะช่วยทำให้บรรยากาศองค์กรมีความสงบสุขและสง่างาม

**6. Doing the right things: ยึดมั่นในความถูกต้องและมีมาตรฐานในการทำงาน** คือ การมีแนวนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อก้าวหน้า และความสำเร็จในงาน โดยเฉพาะแนวทางของการสร้างสุขภาวะที่พึงามในการทำงาน ได้แก่ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน การใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือวางแนวทางการปฏิบัติตามทิศทางขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ มีแนวทางพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และผู้นำแบบรับใช้ควรสร้างยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

**7. Altruism: ความไม่เห็นแก่ตัว ความเสียสละของผู้นำ เป็นพลังให้การทำงานมีประสิทธิภาพ** คือ การเป็นผู้รู้จักการแบ่งปันให้แก่บุคคลอื่นที่ควรให้ด้วยความเต็มใจ ทั้งกำลังกาย เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน โดยที่ไม่ต้องร้องขอให้ช่วย แต่ทำด้วยความเข้าใจ เต็มใจ และไม่คำนึงดูตายเมื่อเห็นว่า ผู้อื่นต้องการความช่วยเหลือ การแสดงออกทางวาจาที่ผู้นำแบบรับใช้ควรแสดงออก ซึ่งสามารถทำได้บ่อยครั้ง คือ การให้ความเห็นหรือกล้าที่จะให้ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนแก่ผู้อื่น นอกจากนี้แล้ว ผู้นำแบบรับใช้ควรมีการจัดการเวลาเพื่อประโยชน์แก่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ การเสียสละเวลาส่วนตัว ความสุขส่วนตัว ความสุขที่ควรเกิดขึ้นในครอบครัว มาใช้เวลามากเพื่อทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงาน ในบางครั้ง การทำงานล่วงเวลาของผู้นำแบบรับใช้ จะทำโดยไม่ได้คำนึงถึงค่าตอบแทน หรือคาดหวังค่าชื่นชม ไม่ได้คำนึงถึงเวลาราชการ แต่จะทำงานด้วยความรู้สึกเต็มใจ มองถึงมิติของความเป็นคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีความสุข

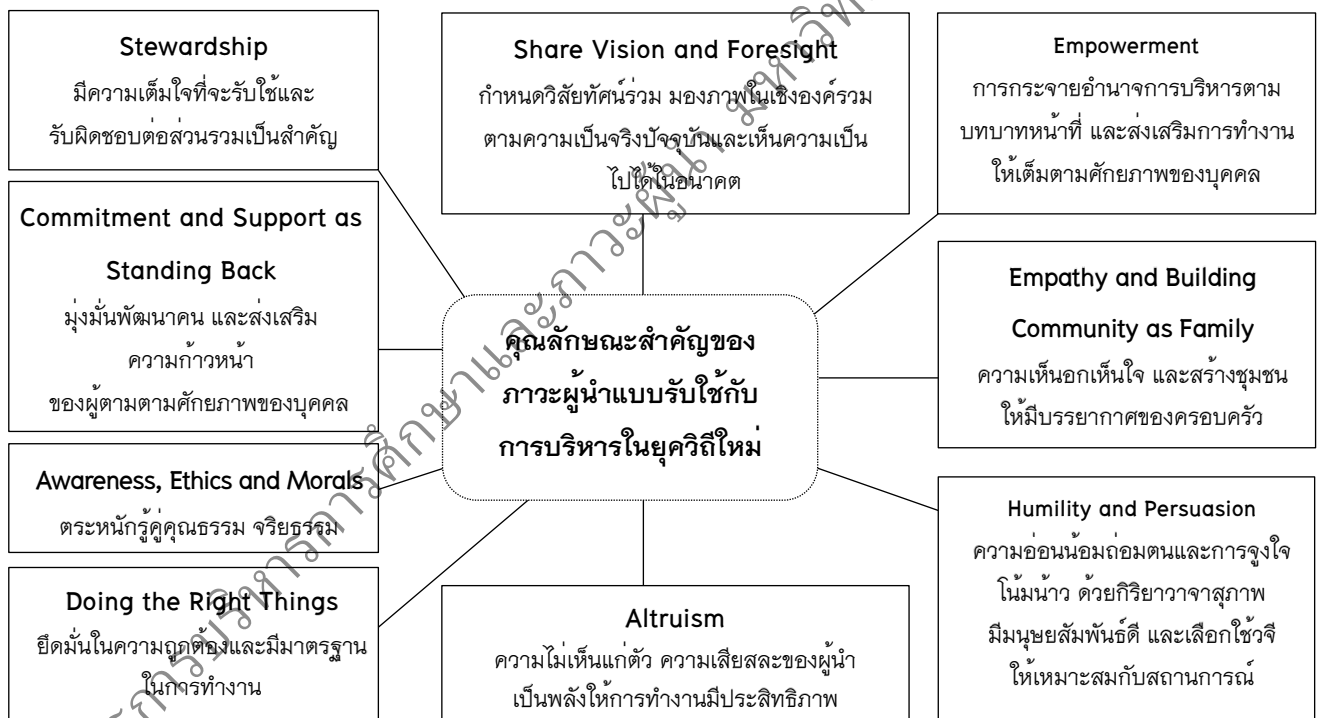
**8. Awareness, Ethics and Morals: ตระหนักรู้คุณธรรม จริยธรรม** คือ การรับรู้และหมั่นทำความเข้าใจความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการของตนเอง ตลอดจนพึงนึกถึงผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ พึงทบทวนและตรวจสอบความเข้าใจตนเอง ยอมรับในจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา เพื่อให้เห็นถึงคุณค่าทั้งต่อตนเองและผู้อื่นให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตระหนักและรู้จักในบทบาท หน้าที่ของตนเอง และควรประพฤติ ปฏิบัติตนในแนวทางที่พึงาม ซึ่งหากผู้นำได้มีการฝึกการตระหนักรู้อยู่เสมอ จะช่วยให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นดีขึ้น สามารถควบคุมตัวเอง ความคิด และพฤติกรรมเพื่อให้แสดงออกได้อย่างเหมาะสม รวมถึง ช่วยให้สามารถวางแผนชีวิตและจัดสรรเวลาได้เหมาะสมกับสภาพร่างกายและอารมณ์ของตนเอง การนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการทำงาน ควบคู่กับการอยู่ในแนวทางจริยธรรมของสังคมที่พึงามถูกต้อง จะช่วยส่งเสริมในเรื่องการมีจิตสำนึกแห่งความเที่ยงธรรม การทำงานที่ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง



มีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ร่วมกัน เข้าใจตรงกัน จะเป็นการลดข้อกังขาต่าง ๆ ลงได้ด้วยข้อมูลที่เป็นจริง กล้ายืนหยัดในความถูกต้อง

9. Commitment and Support as standing back: มุ่งมั่นพัฒนาคน และส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ตามตามศักยภาพของบุคคล ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน คือ การเป็นแบบอย่างแห่งการพัฒนาตน มุ่งความสำเร็จของงาน ด้วยการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถอย่างเต็มใจและมีความสุข แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อรับใช้องค์กรให้สำเร็จ มีความจริงใจที่มีพลังที่จะทำให้ผู้ตามเชื่อว่า ผู้นำยินดีในความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานของผู้ตามเอง เป็นความเชื่อใจในความสามารถ อันจะเป็นการผลักดันให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าในความคิด ระเบียบการทำงาน และมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเดียวกัน ผ่านการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) การร่วมลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังร่วมกันจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ผู้นำแบบรับใช้ควรให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกกับผู้ตาม ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า อันจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามโดยตรง

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถมองเห็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมตามแนวทางที่ผู้เขียนได้จัดกลุ่มไว้ข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังประกอบ 1 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบรับใช้กับการบริหารในยุควิถีใหม่  
ที่มา: บทสังเคราะห์ของผู้วิจัย

## เอกสารอ้างอิง

- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่. *วารสารร่วมพฤษภา มหาวิทยาลัยเกริก*, 36(1), 67 – 87.
- ภณิดา ชูช่วยสุวรรณ, วิจิต แสงสว่าง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 13(2), 356 – 370.
- มารุต คักดีแสงวิจิตร, ทิวดีถ์ มณีโชติ. (2564). ภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความมุ่งมั่นในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 49(1), 1 – 18.
- สมชาย เทพแสง. (2556). ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership): รูปแบบที่มุ่งคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 10(18), 85 – 87.
- สุพัทธา วัชรเกตุ. (2557). ภาวะผู้นำแบบรับใช้: บัญญัติ 10 ประการของผู้นำทางการพยาบาล. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(3), 44 – 48.
- สุวิมล อินทะพุด, ปทุมพร เปี้ยถนอม. (2565). ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารวิชาการธรรมทรทัศน์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 22(2), 135 – 151.
- เหมือนฝัน นาครทรรพ และพลเทพ พูนพล. (2563). ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบรับใช้ในผู้นำ อาสาพัฒนาชุมชน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครในพระบรมราชูปถัมภ์*, 15(1), 87-103.
- Bharat N. Kantharia. (2011). Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers. *NICOM 2011 / LDT – 21*, January 6 – 8, pp.1-14. Online
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY.: Harper & Row.
- Coetzer, M.F., Bussin, M. and Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 1 – 32. doi:10.3390.
- Dennis, Robert S., Norheim, Linda K. and Bocamea, Mihai. (2010). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. California: Macmillan Publishers Limited.
- Franco, M. and Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345 – 369. DOI 10.1108/NBRI-08-2019-0038.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A.S. (2013). A confirmatory factor analytical study of a servant leadership measure in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2), 1 – 8. <http://www.sajip.co.za> doi:10.4102/sajip.v39i2.1127.
- Latiff, A. and A., Majid, I.A. (2017). Exploring Servant Leadership Instrument for Social Enterprise (Cooperative). *Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(3 – 7), 7 – 23.
- Rachmawati, Ani Wahyu and Lantu, Donald C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (115), 387 – 393. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.445.

Reed, Lora L., Cohen, Deborah V. and Colwell, Scott R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, (101), 415 – 434. DOI 10.1007/s10551-010-0729-1.

Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145 – 157. DOI 10.1108/01137730210424084.

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

Van Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychol*, (26), 249 – 267. DOI 10.1007/s10869-010-9194-1.

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร