



บทความวิจัย (Research Article)

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ Service Leadership Behavior of Rajabhat University Executives

สมเกียรติ เจษฎากุลทวี¹, พสิษฐ์ อมรเชษฐ์², อภิชาติ นาเลาห์³, ชุตินา บุตรดีวงศ์⁴, วิราภรณ์ ส่งแสง⁵
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Somgiet Jesadakultavee¹, Pasit Amolchet², Apichat Nalao³, Chutipa Buddeevong⁴, Wiraporn Songsang⁵
Independent scholars^{1,2,3,4,5}

Received: January 17, 2022 Revised: January 24, 2022, Accepted: February 5, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการ และศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed-methods) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 260 คน ด้วยแบบสอบถามมาตรฐานค่า สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และสนทนากลุ่มผู้บริหาร 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพรรณนา และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษา และจากการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นนั้นเป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่อยู่ในวงรอบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมระดับบุคคล ค่านิยมระดับกลุ่ม และค่านิยมระดับชุมชน/สังคม

คำสำคัญ: พฤติกรรม, ภาวะผู้นำแบบบริการ, ผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Abstract

The research's objective was to study of servant leadership behavior and guideline for development of servant leadership of Rajabhat universities. This mixed-method research took the sample of 260 executives for survey and five experts for in-depth interview and eight experts for focus group discussion with the collection tools of rating scale questionnaire and in-depth interview form. Quantitative data were analyzed by descriptive statistics and qualitative data were analyzed by content analysis. The research found that major factors of servant leadership behavior were at high level. The content analysis also confirmed the guideline for development of servant leadership for leadership development for facilitating

¹ Corresponding author, Tel. 0899435634, E-mail: somgiet@hotmail.com

the interaction among the individual values, group values and community/societal values leading to social change.

Key words: Behavior, Servant leadership, executive, Rajabhat university

บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ได้มีการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9-11 ที่มีแนวคิดพื้นฐานว่าคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืดหยุ่นได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ดังนั้น บทบาทสำคัญในการพัฒนาเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่คาดหวังดังกล่าวจึงเป็นความรับผิดชอบหลักของสถานศึกษาทุกระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 40 แห่ง มีประวัติความเป็นมาจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู เปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 ต่อมาเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 และเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคล มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น รวมทั้งภารกิจที่มีหลากหลายมากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในท้องถิ่น ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เพื่อยกระดับฐานะทางสังคมให้แก่บุคคลเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระทางสังคมให้กับรัฐบาล นอกจากนี้ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่ติดขัดกับท้องถิ่น บริการคนท้องถิ่นที่มีเป้าหมายสำคัญในการระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประสานความร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยตามแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่ดีและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผล เป็นสังคมที่มีความสงบสุข มีการเมืองที่เข้มแข็ง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นการผสมผสาน (volatile mix) ระหว่างการลงมือปฏิบัติ (action) วิสัยทัศน์ (vision) การใช้ประโยชน์ (mobilization) และการเปลี่ยนแปลง (change) เมื่อนำมารวมกันทั้งปริมาณ เวลา และระดับที่เหมาะสม



(right amount, time and degree) ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นจริงใหม่ วิทยาศาสตร์ใหม่ที่เป็นไปได้นั่นเอง (สรายุทธ กันหลง, 2553; Laub, 2018)

อย่างไรก็ดี มีข้อค้นพบสำคัญว่าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้นำแบบบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม (Irving, 2005; Irving & Longbotham, 2007) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบ บริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่ เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ ที่สำคัญคือภาวะผู้นำแบบบริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คน โดยหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความ เป็นจริงเชิงปฏิบัติที่เป็นนามธรรมสูง หลายองค์กรในประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา จึงได้ประยุกต์ หลักการภาวะผู้นำแบบบริการมาเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร อาทิ บริษัทที่ดี อินดัสทรี (TD Industries) ซึ่งเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 1946 โดยนำมาใช้ในการกำหนด รูปแบบของภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติแก่บุคลากร ซึ่งจากรูปแบบของภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติทำให้บริษัท TD Industries กลายเป็นหนึ่งในร้อยบริษัทที่คนอยากทำงานมากที่สุดของนิตยสาร Fortune ในประเทศ สหรัฐอเมริกาเป็นเวลา 9 ปีติดต่อกันนับตั้งแต่ปี 1998 จนถึงปี 2006 เช่นเดียวกับบริษัทการเงินซินโนวิส (Synovus Financial Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทให้บริการด้านการธนาคาร การจัดการทางการเงิน การ ประกันภัย การจำนอง และการเช่าสินทรัพย์ โดยมีค่านิยมสูงสุดคือการรับใช้ การให้บริการ และใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำแบบบริการ เช่น เจมส์ เอช. แบลงชาร์ด (James H. Blanchard) ประธานคณะกรรมการผู้บริหาร ของ Synovus ที่ยึดมั่นในพันธกิจการแสวงหาและตอบสนองต่อทุกสิ่งที่พนักงานต้องการ ตลอดจนกำลังใจ และการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างดีที่สุด ด้วยค่านิยมของบริษัท รวมถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ บริการของ Blanchard ส่งผลให้ Synovus มีรายได้กว่า 1.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ และมีกำไร 365 ล้าน เหรียญสหรัฐในปี 2002 อีกทั้งยังได้รับตำแหน่งบริษัทให้บริการทางการเงินที่ยอดเยี่ยมที่สุดในโลก และเป็นอีก หนึ่งบริษัทที่อยู่ในร้อยบริษัทที่คนอยากทำงานมากที่สุดของนิตยสาร Fortune ในปี 2004 จนถึงปี 2006 (Spears, 2004; Covey, 2002; TD Industries, 2006; Synovus Financial Corp, 2005; พสุ เดชะรินทร์, 2547)

ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราช ภัฏ กล่าวคือ เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการบริการผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบันทาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการบริการก่อน คือ การแน่ใจว่า ความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการให้บริการผู้อื่นมาก ขึ้น ภาวะผู้นำแบบบริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยการบริการผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งรวมถึง การทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง (defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบบริการ ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น ตลอดจนเต็มใจยอมรับใน ความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดี และสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม แสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจ



จากผู้ตามกลับมา อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับใด และมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบบริการ

มีประเด็นข้อข้องใจของนักบริหารหรือนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ “ผู้บริการและผู้นำ” บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวได้ในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ เกี่ยวกับประเด็นนี้ Greenleaf (1970 Cited in Northouse, 2009) อธิบายไว้ว่า ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจ ซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการหรือผู้รับใช้ (servant) และผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกัน แต่เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์ และเปี่ยมไปด้วยความหมาย อาจดูจะขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสองคำ คือ ผู้รับใช้หรือผู้บริการและผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบบริการนั่นเอง (Spears, 2004) จากแนวคิดดังกล่าวจึงได้นำนิยามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกให้นิยามภาวะผู้นำแบบบริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้หรือให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น นักบุญเปาโล (St.Paul) ได้กล่าวไว้กับชาวกาลาเทีย ตามที่พระเยซูคริสต์เจ้าได้สอนไว้ว่า “จงให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรัก...พี่น้องทั้งหลายพระเป็นเจ้าทรงเรียกท่านมาให้ความช่วยเหลือด้วยความเป็นอิสราภาพ และมีน้ำใจที่บริสุทธิ์... ในความเป็นจริงคนที่รู้สึกเป็นอิสระมากที่สุดก็คือ คนที่สามารถเลือกที่จะช่วยเหลือได้ตลอดเวลา” ซึ่งการให้ความช่วยเหลือในความหมายของคริสตศาสนานี้หมายถึงของการให้ความช่วยเหลือและรับใช้ซึ่งกันและกันด้วยความรักอย่างไม่มีเงื่อนไขและไม่หวังสิ่งตอบแทน

กลุ่มที่สองให้นิยามภาวะผู้นำแบบบริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน Daft (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ Yukl (2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ



ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือไว้ว่า เป็นการแสดงถึงคามมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และLaub (2018) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบบริการว่า เป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อต้องการของผู้อื่น และเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำแบบบริการในหลายมิติทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ และกระบวนการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1996 cited in Smith, 2005) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบบริการว่าเป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรก (service to others) ใช้วิธีการแบบองค์รวมในการทำงาน (a holistic approach to work) ส่งเสริมการสร้างชุมชน (promoting a sense of community) และแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ (the sharing of power in decision-making) Page and Wong (2003) ภาวะผู้นำแบบบริการมีแนวคิดครอบคลุมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) คุณภาพโดยรวม (total quality) การสร้างทีม (team building) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participatory management) จริยธรรมในการให้บริการ (service ethic) ส่วน Spears (n.d. cited in Nwogu, 2004) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบริการจะเน้นการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน Yukl (2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงคามมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบบริการว่าเป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบบริการเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบบริการจึงไม่ใช่การทำดีกับผู้อื่น(เพียงอย่างเดียว) แต่เป็นการช่วยเหลือให้ผู้อื่นดีขึ้น (Servant leadership is to not be easy on people, but servant leadership is to make them better.)”

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

นักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการไว้สอดคล้องกัน เช่น Greenleaf (1970) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) เป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ โดยจะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง (listening) และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย (empowerment) ในขณะที่ Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000) เน้นที่การทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของ

ผู้นำเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ Page and Wong (2000; cited in Nwogu, 2004) สรุปว่าเป็นการรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน สอดคล้องกับ Daft (2002) ที่มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้ออกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ Laub (2018) ที่เน้นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน (Yukl, 2002; Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004)

ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการตามทฤษฎีและงานวิจัยนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างเครื่องมือวิจัยได้ 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ (visionary) มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมองการณ์ไกล (foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) 2) องค์ประกอบหลักด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับฟังอย่างตั้งใจ (listening) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) การพิทักษ์รักษา (stewardship) และการเห็นอกเห็นใจ (empathy) 3) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (building community)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methods) ที่เป็นกระบวนการขั้นตอนในการทำวิจัยที่ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยงานวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย จำนวน 260 คน ในปี พ.ศ. 2564 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เกี่ยวกับแนวทางรวมกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ซึ่งเป็นอธิการบดีฯ และผู้ซึ่งเป็นนักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ระดับศาสตราจารย์ จำนวน 5 คน แล้วนำมาสร้างโมเดลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยในภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ภาคละ 2 คน รวม 8 คน เพื่อ



พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ($\bar{X} = 4.31$) การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.23$) และการคุ้มครองดูแลรักษา ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของ .
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่	องค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1	การมีวิสัยทัศน์	4.23	.36	สูง
	1.1 การตระหนักรู้	4.27	.32	สูง
	1.2 การสร้างมโนทัศน์	4.24	.41	สูง
	1.3 การมองการณ์ไกล	4.19	.43	สูง
2	การคุ้มครองดูแลรักษา	4.08	.41	สูง
	2.1 การรับฟังอย่างตั้งใจ	4.00	.43	ปานกลาง
	2.2 การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น	4.08	.47	สูง
	2.3 การพิทักษ์รักษา	4.13	.50	สูง
	2.4 การเห็นอกเห็นใจ	4.11	.42	สูง
3	การสร้างความร่วมมือร่วมใจ	4.31	.25	สูง
	3.1 การโน้มน้าวใจ	4.22	.31	สูง
	3.2 การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.34	.30	สูง
	3.3 การสร้างชุมชน	4.38	.31	สูง
	รวมเฉลี่ย	4.20	.31	สูง

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 มิติ คือ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาระดับกลุ่ม และการพัฒนาระดับชุมชน หรือ Social Change Model of Servant Leadership: SCMSL Model ดังนี้

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual) เป็นการกำหนดประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารให้พัฒนาตนเอง ได้แก่ (1) สร้างความเข้าใจในตนเอง (Consciousness of Self) เกี่ยวกับความเชื่อ (beliefs) ค่านิยม (values) เจตคติ (attitudes) มุมมองต่อโลก (perspectives) และอารมณ์ (Emotion) โดยปัจจัยเหล่านี้จึงให้ตนเองกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป (2) สร้างความสอดคล้องด้านต่าง ๆ ภายในตนอย่างคงเส้นคงวา (Congruence) ได้แก่ การคิด (thinking) การแสดงความรู้สึก (feeling)



และการกระทำ (action) ที่แสดงออกมีความสอดคล้องกันและคงเส้นคงวา คือพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ไม่เสแสร้ง (genuineness) มีความน่าเชื่อถือ (authenticity) และมีความซื่อสัตย์ (honesty) ต่อผู้อื่น (3) การยึดมั่นผูกพันต่อความเชื่อและทำตามความเชื่อของตน (Commitment) ได้แก่ มีความเชื่อและศรัทธาที่จะทำหน้าที่ให้บริการ (serve) และพยายามผลักดันให้เกิดการใช้พลังกลุ่มมากขึ้น การยึดมั่นผูกพัน แสดงออกให้เห็นด้วยอารมณ์ ความเอาใจจริงเอาใจและความอดทนยาวนาน และผู้ที่ขาดความเข้าใจในตนเองที่ถูกต้อง จะเกิดการยึดมั่นผูกพันแบบหลงผิดได้

2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Group) จัดให้มีกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative leadership) ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคลและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับองค์กรและสังคม ได้แก่ (1) การร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) กล่าวคือ แต่ละคนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับกลุ่ม และเป็นองค์ประกอบที่เหมือนเสาหลักในการสร้างภาวะผู้นำกลุ่ม ทั้งนี้เพราะแต่ละคนและทุกคนในกลุ่มต่างยอมรับและไว้วางใจ (trust) ต่อกัน (2) การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทุกคนในกลุ่มรู้สึกเหมือนอยู่ในเรือลำเดียวกันที่มีเข็มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน และการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ย่อมทำให้ทุกคนในกลุ่มหันมาร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เผชิญหน้าร่วมกัน พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางที่จะทำให้ภารกิจกลุ่มบรรลุเป้าหมาย (3) ขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ (Controversy with Civility) เมื่อมีความขัดแย้งในกลุ่มเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมกันคลี่คลายบนพื้นฐานการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยอมรับความจริงพื้นฐาน 2 ประการที่กลุ่มทำงานที่มีความสร้างสรรค์ต้องเผชิญเสมอได้แก่ ประการแรก การแตกต่างเชิงความคิดเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้และประการที่สอง ความแตกต่างทางความคิดดังกล่าวจะต้องยกขึ้นมาหารือกันอย่างเปิดเผย โดยยึดหลักปฏิบัติอย่างสุภาพต่อกัน

2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับชุมชน (Community) มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้โดยสังคม และมีกิจกรรมที่มีประสิทธิผลสูงสุดที่เป็นการเสริมแรงและสร้างพลังให้กับกลุ่มพร้อมไปกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) โดยสมาชิกทั้งรายบุคคลและกลุ่มต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างสิ่งที่ดีงามแก่ชุมชนและต่อสังคมโดยรวมให้ได้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้การบริหารจัดการแต่ละแห่งส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความอิสระในการบริหารจัดการทำให้เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (1999) ที่ให้ทัศนะว่า การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยควรยึดหลักการกระจายอำนาจเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้แต่ละแห่งได้มีการเพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการอยู่ในระดับสูงไปด้วย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การสร้างความร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในขณะที่การคุ้มครองดูแลรักษา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ในกรณีความร่วมมือร่วมใจสูงนั้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นพัฒนาความเจริญของงานของบุคลากรตลอดจนใส่ใจดูแลและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เช่น มีการกำกับติดตามดูแลส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพอยู่เสมอ การ

ให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน จึงทำให้ภาวะผู้นำในด้านนี้สูงไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995 cited in Black, 2007); Thompson (2005); Wong (2005 cited in Thompson, 2005) ที่ให้ทัศนะจากมุมมองสอดคล้องกับกรีนลีฟว่าการตรวจสอบที่ได้ผลต่อผู้นำแบบบริการคือระดับของความเจริญเติบโตของผู้ตามที่มีชื่ออยู่ในองค์กร ผู้นำแบบบริการต้องใส่ใจที่ทำให้ผู้ที่เขารับใช้ให้บริการนั้นได้รับสิ่งที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำแบบบริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอกจึงต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ และยังเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำจึงอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน

ในขณะที่การคุ้มครองดูแลรักษา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมและให้ความสำคัญในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) ไม่มากนัก โดยเฉพาะในด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ การส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรได้พัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งในเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัวผู้บริหารเข้าถึงและทำได้ค่อนข้างยาก จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในภาพรวมด้านนี้เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (1977); Thompson (2005); Wong (2005 cited in Thompson, 2005); Abel (2000); Spears (1998 cited in Palmer, 2004); Yalom (1995) ที่ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่า การกระตุ้นเยียวยารักษาให้กำลังใจผู้อื่นเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการบูรณาการ (Integration) แม้จะเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากแต่ถ้าผู้นำแบบบริการมีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น โดยการรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ของแต่ละคนถูกค้นพบเขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบบริการต้องตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual) เป็นการกำหนดประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารให้พัฒนาตนเอง เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การอยู่ที่ตัวผู้นำ หากผู้นำมีการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองแล้วก็จะสามารถนำองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ University of Baltimore (2010); Layola Marymount University (2010) ที่ให้แนวคิด “รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership หรือ SCML)” ไว้ว่า ประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญคือ การพัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ให้แก่ผู้เรียนเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นในสังคม ดังนั้น นักศึกษาแต่ละคนจะต้องเข้ารับการเรียนรู้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการทำงานภาคสนามเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ระดับได้แก่ระดับตนเองหรือระดับบุคคล (Individual) คือ การสร้างความเข้าใจในตนเอง (Consciousness of Self) ได้แก่ ความเชื่อ (beliefs) ค่านิยม (values) เจตคติ (attitudes) มุมมองต่อโลก (perspectives) และอารมณ์ (Emotion) โดยปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ตนเองกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป การสร้างความสอดคล้องด้านต่าง ๆ ภายในตนอย่างคงเส้นคงวา (Congruence) ได้แก่ การคิด (thinking) การแสดงความรู้สึก (feeling) และการกระทำ (action) ที่แสดงออกมีความสอดคล้องกันและคงเส้นคงวา คือพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ไม่เสแสร้ง



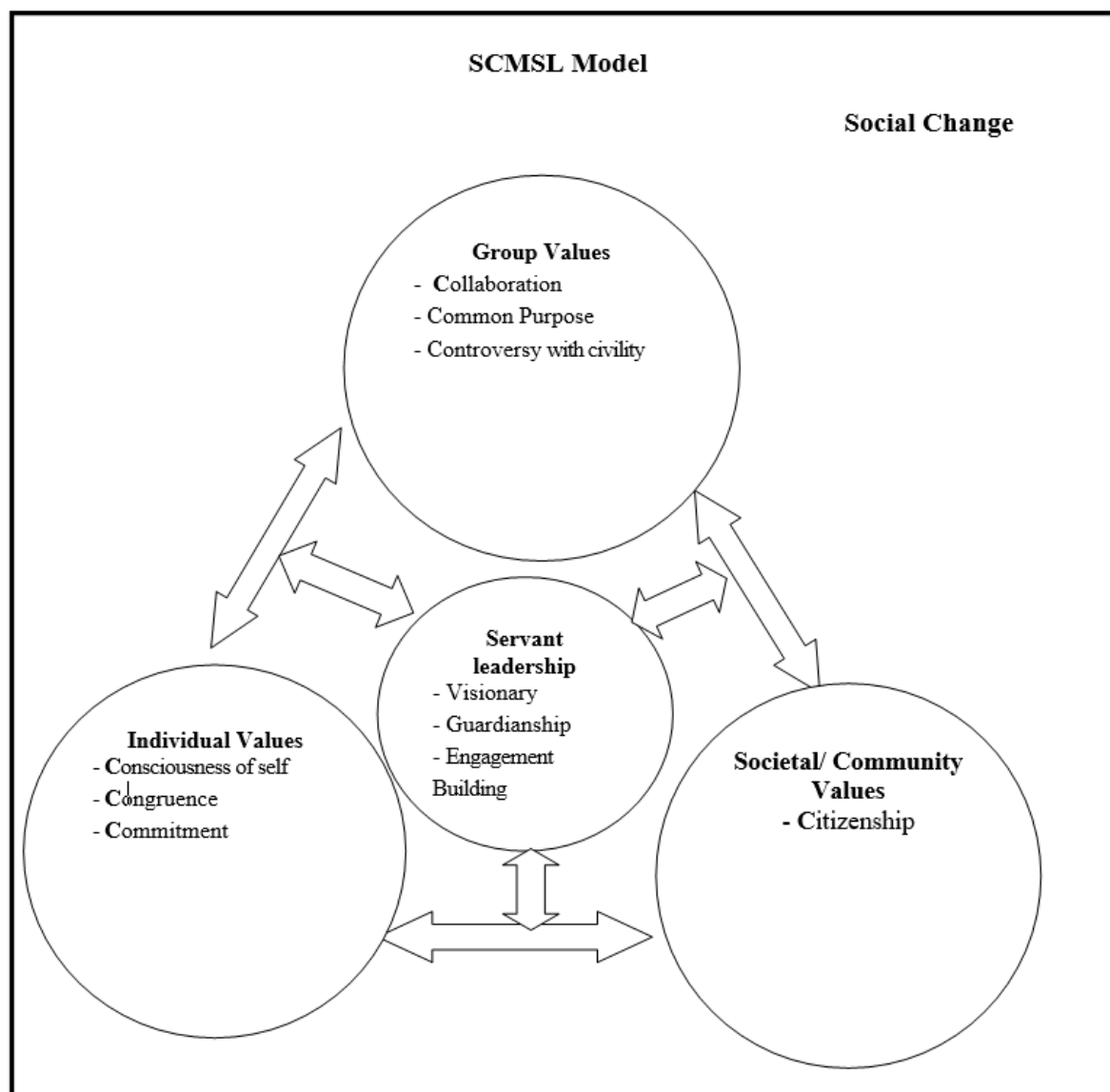
(genuineness) มีความน่าเชื่อถือ (authenticity) และมีความซื่อสัตย์ (honesty) ต่อผู้อื่น และการยึดมั่นผูกพันต่อความเชื่อและทำตามความเชื่อของตน (Commitment) ได้แก่ มีความเชื่อและศรัทธาที่จะทำหน้าที่ให้บริการ (serve) และพยายามผลักดันให้เกิดการใช้พลังกลุ่มมากขึ้น การยึดมั่นผูกพัน แสดงออกให้เห็นด้วยอารมณ์ ความเอาใจจริงเอาใจและมีความอดทนยาวนาน และผู้ที่ขาดความเข้าใจในตนเองที่ถูกต้อง จะเกิดการยึดมั่นผูกพันแบบหลงผิดได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Group) เป็นการจัดให้มีกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative leadership) ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคลและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับองค์การและสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานในองค์การจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานหรือกลุ่มทำงานร่วมกัน ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำระดับกลุ่มจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะช่วยให้งานแต่ละฝ่ายบรรลุผลและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ University of Baltimore (2010); Layola Marymount University (2010) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่มว่ามียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) โดยแต่ละคนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับกลุ่ม และเป็นองค์ประกอบที่เสมือนเสาหลักในการสร้างภาวะผู้นำกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะแต่ละคนและทุกคนในกลุ่มต่างยอมรับและไว้วางใจ (trust) ต่อกัน การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทุกคนในกลุ่มรู้สึกเหมือนอยู่ในเรือลำเดียวกันที่มีเข็มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน และการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ย่อมทำให้ทุกคนในกลุ่มหันมาร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เผชิญหน้าร่วมกัน พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางที่จะทำให้ภารกิจกลุ่มบรรลุเป้าหมายและขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ (Controversy with Civility) เมื่อมีความขัดแย้งในกลุ่มเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมกันคลี่คลายบนพื้นฐานการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยอมรับความจริงพื้นฐาน 2 ประการที่กลุ่มทำงานที่มีความสร้างสรรค์ต้องเผชิญเสมอได้แก่ ประการแรก การแตกต่างเชิงความคิดเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้และประการที่สอง ความแตกต่างทางความคิดดังกล่าวจะต้องยกขึ้นมากลั่นกรองกันอย่างเปิดเผย โดยยึดหลักปฏิบัติอย่างสุภาพต่อกัน

3. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับชุมชน (Community) โดยจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้โดยสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมที่มีประสิทธิผลสูงสุดที่เป็นการเสริมแรงและสร้างพลังให้กับกลุ่มพร้อมไปกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) โดยสมาชิกทั้งรายบุคคลและกลุ่มต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างสิ่งที่ดีงามแก่ชุมชนและต่อสังคมโดยรวมให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ University of Baltimore (2010; Layola Marymount University (2010) ที่ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกันว่า ระดับชุมชน/สังคม คือ Citizenship เป็นเรื่องของค่านิยมหรือความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือพลเมืองที่ดี ดังนั้นโครงการพัฒนาผู้นำใด ๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าว จึงเน้นเรื่องค่านิยม (Values) สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 มิติ คือ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาระดับกลุ่ม และการพัฒนาระดับชุมชน หรือ Social Change Model of Servant Leadership: SCMSL Model ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการ (SCMSL Model)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือจุดเน้นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการ โดยเฉพาะด้านการคุ้มครองดูแลรักษา
2. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการต้องให้ความสำคัญทั้งสามกลุ่ม ภายใต้ ค่านิยมที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) Consciousness of Self หรือ ความเข้าใจในตนเอง 2) Congruence หรือ การกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน และ 3) Commitment หรือ ความยึดมั่นผูกพัน 4) Collaboration หรือความร่วมมือร่วมใจ 5) Common Purpose หรือ การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ 6) Controversy with Civility หรือ สามารถขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ และ Citizenship หรือ ความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือพลเมืองที่ดี



ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการแบบผสมวิธีโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการด้านการคุ้มครองดูแลรักษา
2. ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำให้บริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เอกสารอ้างอิง

- พสุ เดชะรินทร์. (2547). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร : แนวคิดรวบยอด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังน่านวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*. <https://www.mhesi.go.th/images/2563/pusit/legal-all/6p2547.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). *พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*. <https://www.mhesi.go.th/images/2563/pusit/legal-all/6p2547.pdf>
- Abel, A. T. (2000). *The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Dissertation, Ph.D.(Educational Leadership and Policy Studies) . Virginia. Graduate School: Blacksburg. Photocopied.
- Black, G. L. (2007). *A correlational analysis of servant Leadership and school climate*. Ed.D. dissertation, University of Phoenix, United States -- Arizona. Retrieved January 31, 2009, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3309254).
- Covey, S. R. (2001). "Foreword." In R. K. Greenleaf. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. 2nd ed. Fort Worth, TX : Harcourt College.
- Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Doctoral dissertation, Regent University.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Management Studies*, 2, 98–113.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership Building High Performing Organizations*. West Palm Beach, FL: Palm Beach Atlantic University.
- Layola Marymount University. (2010). *Social Change Model of Leadership Development*. http://www.lmu.edu/studentlife/student_leadership_development/About/leadership_Programs/Social_Change_Model_for_Leadership_Development.htm



- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, LA: Sage.
- Nwogu, O.G. (2004). "Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness." *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University.
- Page, D. and Wong, Paul T.P. (2003) *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Trinity Western University, Canada.
<http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/conceptualframework.pdf>
- Palmer, P. (2004). *A Hidden Wholeness: The journey toward an undivided life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith, C. (2005). *The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*.
<http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>
- Spears, L.C. (2004). *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding*.
- Spears, L.C. and J. Noble. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*.
<http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>
- Synovus Financial Corp. (2005). *Honors and Awards*. <http://www.synovus.com/index.cfm?catid=4&subject=4&page=2>
- TD Industries. (2006). *TD Industries*. <http://www.tdindustries.com/default.asp>
- Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*.
https://www.researchgate.net/publication/7601012_Proactive_Personality_and_Job_Performance_A_Social_Capital_Perspective
- University of Baltimore. (2010). *Social Change Model of Leadership Development*. [Online]. Available: <http://www.ubalt.edu/template.cfm?page=2545>
- Yalom, I.D. (1995). *The theory and practice of group psychology*. 4th ed. New York : Basic Books.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.