



การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
DEVELOPMENT OF A TRAINING MODEL TO ENHANCE SERVANT LEADERSHIP
FOR SUPPORT PERSONNEL OF RAJABHAT UNIVERSITIES IN BANGKOK

จิระวรรณ ยืนยง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2567

การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF A TRAINING MODEL TO ENHANCE SERVANT LEADERSHIP
FOR SUPPORT PERSONNEL OF RAJABHAT UNIVERSITIES IN BANGKOK



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Curriculum Research and Development)
Graduate School, Srinakharinwirot University
2024
Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

ของ
จิระวรรณ ยืนยง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิษฐา สาลีหมัด) (รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภาพวรรณ ตันตินาครกุล) (รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนาผล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตรา ดุษฎีเมธา)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	จิระวรรณ ยืนยง
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนิษฐา สาลีหมัด
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำภาพรณ ดันตินาครกุล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้รูปแบบกระบวนการเก็บเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน จาก 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษานิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะ และแนวทางการพัฒนาแบบฝึกอบรม โดยสรุปข้อมูลวิเคราะห์เนื้อหาและประเมินความสอดคล้ององค์ประกอบและคุณลักษณะ มีผลความเที่ยงตรงมีค่า IOC ระหว่าง 0.86 – 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน จึงพัฒนาแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 ใช้เก็บข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากการอาสาสมัครเข้าร่วมฝึกอบรม ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน สรุปเป็น 3 องค์ประกอบ 10 คุณลักษณะ ดังนี้ ด้านการนำตน ประกอบด้วย การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ ด้านการนำคน ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา มีการโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลและด้านการนำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน ด้วยรูปแบบฝึกอบรมการผสมผสานออนไลน์และออนไลน์ แบบเก็บชั่วโมง 15 ชั่วโมง มีกระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วย ACR Model สรุปประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม ดังนี้ 1) ผลประเมินความรู้ความ เข้าใจมีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : รูปแบบฝึกอบรม, ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้, บุคลากรสายสนับสนุน, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Title	DEVELOPMENT OF A TRAINING MODEL TO ENHANCE SERVANT LEADERSHIP FOR SUPPORT PERSONNEL OF RAJABHAT UNIVERSITIES IN BANGKOK
Author	JIRAWAN YUENYUNG
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2024
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Khanittha Saleemad
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Ampapon Tantinakhongul

This study has two primary objectives: (1) to develop a training model to enhance servant leadership among support staff in Rajabhat Universities located in the Bangkok Metropolitan Region, and (2) to examine the effectiveness of the developed training model. A qualitative approach was employed in the model development phase through in-depth interviews with nine key informants, including administrators and support staff from five Rajabhat Universities in the Bangkok area. A semi-structured interview protocol was used to explore definitions, components, attributes, and guidelines for developing the training model. The content analysis results were subjected to expert validation, yielding an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from 0.86 to 1.00, as evaluated by seven experts. Based on the findings, a servant leadership attributes questionnaire was constructed, demonstrating high internal consistency with a Cronbach's alpha of 0.98. This instrument was then used to collect data from a sample of 30 volunteers participating in the training program. The research findings revealed that servant leadership, as it pertains to support personnel, comprises three core dimensions: self-leadership, people leadership, and task leadership. These encompass ten attributes—listening, awareness, and service-mindedness under self-leadership; empathy, healing, persuasion, and commitment to the growth of others under people leadership; and conceptualization, foresight, and community building under task leadership. The training model that emerged from the study featured a blended format—combining onsite and online learning—with a total duration of 15 hours. The model incorporated the ACR process (Awareness, Connection, Responsibility) as the core mechanism for developing servant leadership. The effectiveness of the training model was demonstrated in three key areas: (1) an increase in participants' post-training knowledge and understanding scores, which were significantly higher than their pre-training scores at the .05 level of significance; (2) a statistically significant improvement in servant leadership attribute scores at the .05 level; and (3) a high level of participant satisfaction, with the training model rated at the highest satisfaction level.

Keyword : Training model, Servant leadership, Support staff, Rajabhat University

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นกาวิจัยและพัฒนาโดยดำเนินการวิจัยสำเร็จได้ด้วยความสามารถ การให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิษฐา สาลีหมัด และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภาพรณ ตันตินาครกุล พร้อมทั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้วยความเข้าใจและเอาใจใส่อย่างยิ่ง จนปริญญานิพนธ์ เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร ที่ให้ความกรุณารับเป็นประธาน กรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนผล และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.จิตรา คุชฎีเมธา ที่ได้ให้ความกรุณามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ โอกาสที่ดีในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน สำหรับการตรวจสอบการประเมินความ สอดคล้อง ความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ ในงานวิจัย ครั้งนี้ และขอขอบพระคุณอธิการบดี ผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราช ภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือสนับสนุนข้อมูลการวิจัยอย่าง ครบถ้วน

ขอขอบพระคุณและกำลังใจจากครอบครัว ที่สนับสนุนการศึกษาที่ดีตลอดมาจากคุณพ่อ และคุณแม่ คุณย่า ญาติ พี่น้อง และกำลังใจจากเพื่อนร่วมรุ่นสาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งอาจารย์ เพื่อน ๆ รุ่นพี่และรุ่นน้อง มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกคน ที่ให้ความ ช่วยเหลือทุกเรื่องจนทำให้การศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดีทุกประการอย่าง สบายงาม

จิระวรรณ ยืนย้ง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะสำหรับงานวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
1.ภาวะผู้นำ.....	17
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	17
1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	18
2.แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	21
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	21
2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	22

2.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	25
2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	35
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	41
3.1 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	41
3.2 บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	43
4. แนวคิดและกระบวนการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม	57
4.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม	57
4.2 องค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรม	59
5. แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้	62
5.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory)	62
5.2 ทฤษฎีสรคณนิยม (Constructivism Theory)	66
5.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)	70
5.4 ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory)	72
5.5 สรุประบวนการจัดการเรียนรู้ ACR Model	85
6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	95
3.1 การดำเนินการวิจัย	95
3.2 การดำเนินการตามขั้นตอนวิจัย	97
ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	97
ระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	138
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	142

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	175
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	207
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	224
ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้	224
วิธีดำเนินการวิจัย	224
สรุปผลการวิจัย	227
อภิปรายและข้อเสนอแนะ	231
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	241
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	242
บรรณานุกรม	243
ภาคผนวก	253
ประวัติผู้เขียน	287

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Spears, 1998).....	26
ตาราง 2 สรุปบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามพันธกิจ จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน.....	44
ตาราง 3 สรุปแนวคิดทฤษฎีการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	80
ตาราง 4 สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสังเคราะห์เอกสารและการ สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	101
ตาราง 5 สรุปองค์ประกอบ และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	104
ตาราง 6 ระดับความเหมาะสมของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	125
ตาราง 7 โครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/เนื้อหา.....	130
ตาราง 8 ปรับปรุงโครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/ เนื้อหา	136
ตาราง 9 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไป ของบุคลากรสายสนับสนุน	178
ตาราง 10 การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	185
ตาราง 11 รายละเอียดของรูปแบบฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	192

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study)	208
ตาราง 13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลัง การเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study)	209
ตาราง 14 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) จำแนกตามองค์ประกอบ ..	209
ตาราง 15 ผลความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study)	211
ตาราง 16 การเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)	213
ตาราง 17 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลัง การเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)	214
ตาราง 18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) จำแนกตามองค์ประกอบ	215
ตาราง 19 ผลความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)	217

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	15
ภาพประกอบ 2 ภาพ (ซ้าย) เปรียบเทียบกรอบแนวความคิดขององค์การแบบดั้งเดิม และกรอบ แนวคิดขององค์การในปัจจุบัน (ขวา)	37
ภาพประกอบ 3 ตัวแบบกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเวนเนอร์และเต อสิโมเน	61
ภาพประกอบ 4 กรอบการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	132
ภาพประกอบ 5 กรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	141
ภาพประกอบ 6 ตัวอย่างสื่อการฝึกอบรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น	204
ภาพประกอบ 7 กระบวนการของรูปแบบฝึกอบรม ACR Model	220
ภาพประกอบ 8 รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร	223

บทที่ 1

บทนำ

1. ภูมิหลัง

สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง การศึกษา และภัยพิบัติต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนนั้น ๆ ความท้าทายของผู้นำอยู่ที่การมีภาวะผู้นำที่ใช้เครื่องมือเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้เกิดการเติบโต (John C. Maxwell, 2012) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมแต่ละสถานการณ์ ปัจจุบันมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย แนวคิดภาวะผู้นำที่ใช้กระบวนการทัศนคติความเป็นผู้นำที่กำลังเติบโต (Sina and Sasan, 2023) สามารถนำภาวะผู้นำแต่ละประเภทมาใช้กับแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ปัจจุบันมีการนำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เป็นอีกหนึ่งภาวะผู้นำที่สังคมเริ่มจะเรียนรู้ที่จะปฏิบัติในการทำงานกับคนอื่นโดยการให้การบีบบังคับ สิ่งการกดดันน้อยลงและเริ่มด้วยวิธีการสนับสนุนการดำเนินงาน มีความเข้าอกเข้าใจ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของกรีนลีฟ (Robert k. Greenleaf, 1970) โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามนั้นเป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากสำหรับผู้นำที่จะต้องเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดต่อความต้องการที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนั้น ผู้นำควรมีการกระทำและมีค่านิยมทางศีลธรรม มีการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง มีการดูแลเอาใจใส่ และมีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566) ด้วยความตระหนักรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อุตทิศตนให้กับผู้อื่น เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสนับสนุนให้บุคคลากรปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรของตน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ปรางณี แสนต่างนา และคณะ, 2567) ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำความสามารถในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงานการเป็นทีมงานที่ดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญคือด้านมีจิตมุ่งบริการ (นภาพร สิงห์นวน และอิสระ สุวรรณบล, 2561) โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Heroic leadership) และอื่น ๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็น ดังที่ สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เห็นความสำคัญ “ประเด็นเรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบโจทย์ภาวะวิถีใหม่จึงมุ่งเน้นเรื่องภาวะผู้นำ เพราะในปี 2570 รัฐบาลจะเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล สำนักงาน ก.พ. จึงให้เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจของต่างประเทศมากมาย Mindset ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม คุณธรรม Skillset ต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาขึ้นมา แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ Skill ด้านภาวะผู้นำ และ Skill เฉพาะทาง เนื่องจากมีสายงานค่อนข้างเยอะ รวมทั้งในสถาบันอุดมศึกษา เล็งเห็นว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยน (Adapt) โดยทางสำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบการพัฒนาผู้บริหารจาก Top Skills ต่าง ๆ อาทิ จาก World Economic Forum มุ่งเน้นเรื่องการคิดเชิงวิเคราะห์ เรื่อง Digital Skill เรื่อง Mindset เรื่อง Resilience หรือความยืดหยุ่น และเรื่อง Agile เป็นต้น ซึ่งในช่วงอีกประมาณ 5-10 ปีข้างหน้า การพัฒนาผู้นำต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ยกย่องทักษะสำคัญที่ตัวเองพึงมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่คือ เรื่องของคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับกับ Next Normal ครอบคลุม 4 ด้าน ทั้งด้านการทำงาน (Work) การใช้ชีวิต (Life Style) ด้านสุขภาพ และด้านการศึกษาที่มีการดำเนินงานให้สามารถล้มแล้วลุกไว (Resilience) มีการพร้อมรับสามารถบริหารจัดการ อุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายดังกล่าว ในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและทักษะที่เหมาะสมในทุกช่วงวัยผ่านการ Up skill Reskill และ New Skill อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพราะการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก สามารถสร้างโอกาสและเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ ร่วมมือรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์ การพัฒนาและเสริมสร้างอย่างยั่งยืน เป็นทักษะที่สามารถนำไปปรับใช้ในการเรียนรู้และการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมีการปรับเปลี่ยนมุมมองไปสู่การทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนคนอื่น โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (เฉลิมรัตน์ จันทร์เดชา และคณะ, 2557) โดยการรับใช้สังคมเป็นอีกหนึ่งบทบาทของผู้นำที่ต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพราะเป็นบทบาทสำคัญสามารถเป็นที่พึ่งให้สังคมได้ ในระดับอุดมศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อสังคม ในอนาคตต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ ควรได้รับการพัฒนาให้มีภาวะความเป็นผู้นำ (เวโรจน์ รัตนกิตติโรจน และคณะ,

2562) เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความเป็นผู้นำส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมสำหรับการเลื่อนสู่ตำแหน่งในระดับสูงเป็นตัวแทนสำหรับการสืบทอดตำแหน่งและระบบ Career Path ของหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่งและให้เดินทางตามระบบที่กำหนดไว้ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมหรือเอื้อให้มีความพร้อมในการที่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปได้ (นภาพร สิงห์นวล และอิสระ สุวรรณบล, 2561)

ในระดับอุดมศึกษาเกิดการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาไทย (Reinventing University) เพื่อพัฒนาประเทศตามเป้าหมายวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศที่มุ่งเน้นเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้เป็นแบบใหม่ จึงมีการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎกระทรวงและประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง), 2564) สำหรับสถาบันการศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ที่จัดในกลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น มีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ที่มีวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ร่วมกัน การเป็นแหล่งเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ประกอบกับการเรียนรู้ที่เกิดจากข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่เชื่อมโยงข้อมูลอย่างหลากหลาย (Connectivism) (กฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564) เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้พัฒนาท้องถิ่น ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการศึกษาตามสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน เป็นสถานศึกษาที่เป็นที่พึ่งของท้องถิ่น ซึ่งมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ รวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม ท้องถิ่น บุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญในการประสานความร่วมมือกับชุมชนที่มีลักษณะให้บริการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา ที่ต้องปลูกฝังส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน ที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการในส่วนงานต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนควรได้รับการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถบริหารงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างสัมพันธภาพและเครือข่ายความร่วมมือในระหว่างผู้บริหารระดับสูงสายสนับสนุน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมและ

พันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามการจัดกลุ่มของมหาวิทยาลัย เพราะการสร้างองค์ความรู้ที่ตรงกับความต้องการ ของภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภาคการผลิตจริง ในฐานะอุดมศึกษาเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เห็นความสำคัญของผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นกลไกสำคัญ ในการบริหารทรัพยากรและบริหารงานสนับสนุนด้านต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถในการวางแผนการวิเคราะห์งานของอุดมศึกษา เทคนิคการบริหารงาน การปรับปรุงพัฒนางานการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนมีทักษะในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานอุดมศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตามหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและประเทศชาติ เพื่อให้ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้มีความเข้มแข็ง และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถบริหารงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การสนับสนุนภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในฐานะองค์กรกลางกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับมูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย จึงจัดการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการบริหาร สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีโครงการฝึกอบรม “หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.)” ซึ่งเป็นไปตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูงที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนดอันเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับสูง สายสนับสนุน มีวิชาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและภาวะผู้นำ ให้มีความรู้พื้นฐานในงานเกี่ยวกับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องและรอบด้าน และเป็นการพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในระดับบุคคล และระดับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศต่อไป (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) โดยการฝึกอบรมดังกล่าวบุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้เข้ารับการพัฒนาอย่างทั่วถึงมหาวิทยาลัยจึงควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำแก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นให้มีรูปแบบที่เหมาะสมแก่บุคลากรสายสนับสนุนทั้งที่มีหน้าที่ตำแหน่งและไม่มีตำแหน่งในการเพิ่มศักยภาพการทำงานที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็น ที่ควรส่งเสริมเพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพทั้งที่ผู้ที่มีตำแหน่งและไม่มีตำแหน่งการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จะช่วยส่งผลให้การบริการมีความพึงพอใจที่ดี ดังแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf และ Spears ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารของ The Greenleaf Center for Servant Leadership เป็นบุคคลที่ได้รับการกล่าวถึง และได้รับการยอมรับมากที่สุดในวงการวิชาการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่ง Spears ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 คุณลักษณะ (Greenleaf, 2002, Spears & Lawrence, 2004; โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ อ้างถึงใน รัตติกรณ์, 2566) โดยมีนักวิชาการ นักวิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างหลากหลายแตกต่างกันตามกลุ่มตัวอย่าง โดยเฉพาะอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

เมื่อศึกษาและพิจารณาแนวคิดภาวะผู้นำมาเป็นแนวทางส่งเสริมศักยภาพให้เหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุน ควรส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อการทำงาน การให้บริการ การอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันที่มุ่งเน้นเรื่องการให้บริการในเชิงการรับใช้สังคม ชุมชน และท้องถิ่น สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 ประการ ตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาร์รี่ สเปียร์ส (Larry Spears) ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and Empathy) 3) การให้คำปรึกษา (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มีความมุ่งมั่นการพัฒนาผู้คน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community) โดยพิจารณาขอบเขตการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เหมาะสม หากบุคลากรได้รับการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ดียิ่งขึ้น มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถประยุกต์ใช้กับการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงการรับใช้ชุมชนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีจิตบริการที่สามารถบริการได้ตามความต้องการของผู้มารับบริการ และเพื่อพัฒนาสังคม การสร้างกลุ่มชุมชนสามารถประยุกต์ใช้ในการประสานงานต่าง ๆ ความสำคัญของการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ในกลุ่มบุคลากรฝ่ายการศึกษา ฝ่ายอบรม และฝ่ายอภิบาลแพรวธรรม ในการศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวทางในการวางแผนอบรมหัวหน้าแผนกให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ปราณี แสนต่างนาและคณะ, 2567)

การศึกษาสภาพปัญหาจากงานวิจัยและรายงานผลความพึงพอใจการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผ่านมาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ในจังหวัดพิษณุโลกมี 3 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก ซึ่งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในการให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพ แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนเนื่องจากข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย บางครั้งทำให้เกิดปัญหาหรือผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย อาจเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ การประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญของงาน การขาดระบบในการติดตามงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น จากบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเสมือนการเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อื่น ทำให้บุคลากรสายสนับสนุน ถูกจำกัดความสามารถในด้านการเป็นผู้นำในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กร (ณัฐพัฒน์ มั่งชม และคณะ, 2565) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อศูนย์บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ของสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (คนกร สว่างเจริญ และคณะ, 2564) ความพึงพอใจด้านบุคลากร ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น เอาใจใส่และเต็มใจให้บริการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (4.18) การประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2565) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และความพร้อมใน การให้บริการของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ เช่น สามารถตอบคำถามชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำช่วยแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (4.59) และระดับความ พึงพอใจของผู้ใช้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ พบว่า ให้บริการด้วยความสุภาพ อภัยยาศัยดี เป็นมิตรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (4.33) จากรายงานสรุปการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ศูนย์ภาษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2566) จากผลการศึกษาความพึงพอใจการบริการของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจการบริการด้านเจ้าหน้าที่การบริการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตามลำดับจากรายงานผลการบริการของรายข้อการประเมินความพึงพอใจการบริการ นั้นแสดงให้เห็นว่า

สภาพปัญหาการบริการของเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรสายสนับสนุน ควรต้องส่งเสริมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกี่ยวกับการให้บริการรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้นส่งเสริมศักยภาพการทำงานและทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันอีกด้วย จากปัญหาการบริการดังกล่าวในด้านเจ้าหน้าที่/ บุคลากรสายสนับสนุน แม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก - มากที่สุด แต่ยังเป็นลำดับความพึงพอใจที่อยู่ลำดับน้อยสุดเมื่อเทียบตามลำดับ ประกอบกับผลการสำรวจของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ไม่เคยอบรมภาวะผู้นำ/ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุนอย่างทั่วถึง เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีมให้มีคุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพราะบุคลากรสายสนับสนุน ปฏิบัติงานสายสนับสนุนก็เหมือนงานการบริการต้องให้บริการแก่ ผู้บังคับบัญชาหลายระดับ บุคลากร สายวิชาการ นักศึกษา บุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ และบริการบุคคลภายนอก ควบคู่ไปกับการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนหรือสายบริการที่ถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษา จะต้องคิดต้องพัฒนาตนเองในการปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (ณัฐพัฒน์ มั่งชมและคณะ, 2565) ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับแรงบันดาลใจเพื่อการพัฒนางานประจำของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การให้บุคลากรสายสนับสนุนรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการช่วยวิเคราะห์หรือการสร้างสรรคผลงานวิจัยจากงานประจำ สามารถเป็นผู้นำองค์กรได้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ ภาวะผู้นำในการบริหารงาน ด้านการกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจกำลังใจในการปฏิบัติงานทางบวก (จรงค์ พุ่มนวน. 2562) และ พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงานงานล่าช้าและเรื่องความรู้เรื่องการวางแผนการวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ และพบว่า งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ พัฒนาบุคลากร ด้านความรู้และทักษะและลำดับความสำคัญความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (มาริษา อนันทราวัน และโชติ บดีรัฐ, 2565)

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงปัญหาหลักของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐโดยสรุปได้ดังนี้ 1) ข้อจำกัดด้านการพัฒนาบุคลากร แม้ว่าการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนจะมีอยู่ แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งอาจเป็นผลมาจาก การขาดการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและโครงสร้างการบริหารงาน 2) ปัญหาการประสานงานและการสื่อสาร การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นผลดีพอ และการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ 3) ข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมด้านนี้ ส่งผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน 4) คุณภาพการบริการ แม้ระดับความพึงพอใจในด้านการบริการของบุคลากรจะอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่ยังเห็นช่องว่างในด้านการให้บริการที่เอาใจใส่ ความสุภาพ และความเป็นมิตร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ 5) การพัฒนาทักษะและความสามารถ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยรับการอบรมด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้นำองค์กร การเสริมสร้างความสามารถในการบริหารและสร้างทีมงานมีความจำเป็นเพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพและเป็นเลิศโดยรวมแล้ว ปัญหาที่สำคัญคือการเสริมสร้างภาวะผู้นำและทักษะด้านการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการและความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษา ควรเน้นการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจและการส่งเสริมความร่วมมือในทีมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาข้อมูล สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และสภาพแวดล้อมของการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรสายสนับสนุนยังมีการศึกษา การวิจัย และการฝึกอบรมยังมีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำสำหรับผู้ที่มีตำแหน่งหรือเป็นผู้บริหาร จากผลการสำรวจ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนไม่เคยอบรมภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จึงมีความจำเป็นต้องปลูกฝังหรือฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง หากมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเข้าไปอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในอนาคตเมื่อได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการทำงานเป็นทีม เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาก่อน ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการวางแผนการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนได้ หรือการปรับปรุงนโยบายของรูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป จึงมุ่งเน้นศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

แบบผู้รับใช้และการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ในการส่งเสริมความรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับการประยุกต์ใช้และเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Soft Skill) ด้วยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน ซึ่งต้องมีการ เตรียมความพร้อมและต้องใช้ระยะเวลาเพื่อให้สามารถต่อยอดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับการ บริหารงานในหน้าที่ได้ต่อไปในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยแนวคิดภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรณนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) เป็นหลักการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้และพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนเป็นแบบวงจร ที่ต่อเนื่อง (Spiral) มีการวนซ้ำตลอดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ACR ที่เริ่มต้นด้วยการสร้างความ สนใจ (Attention: A) 2) การเชื่อมโยงความรู้ (Connection: C) และ 3) การสะท้อนความคิด (Reflection: R) เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์จนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่ง นั้นใหม่ เป็นวงจรการสร้างความรู้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง รูปแบบมีความยืดหยุ่น เน้นการมีส่วนร่วมโดย ใช้กิจกรรมเป็นฐาน ด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการฝึกปฏิบัติในงาน ที่เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของแหล่งเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบเป็นอย่างไร
2. ประสิทธิภาพของการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ผลการศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะความเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
2. ได้รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
3. มีแนวทางนำรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ไปปรับใช้ในกิจกรรมฝึกอบรม โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
4. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ช่วยส่งเสริมคนให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันสำหรับการทำประโยชน์แก่สังคม ชุมชน และประเทศชาติอย่างมีคุณภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาโดยการดำเนินงานการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf) ที่มีคุณลักษณะ 10 ประการ มาศึกษาองค์ประกอบ และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ รวมถึงแนวทางและความต้องการจากบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร โดยบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยอบรมภาวะผู้นำ/ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาก่อน จึงกำหนดคุณสมบัติให้มีประสบการณ์การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการมาแล้ว 2 ปีขึ้นไป ด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ตามทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory - ELT) ของ David A. Kolb (1984) ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการให้บริการ เพื่อให้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ผ่านประสบการณ์ตามระยะเวลาของการฝึกอบรม 15 ชั่วโมง เพราะประสบการณ์เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนรู้ ดังนั้นขอบเขตของเนื้อหาสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนด้วยแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำตนส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงออกด้วยการฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำคน ส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงออกด้วยการเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา การโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และองค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ

งาน ส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงออกด้วยการสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน โดยเข้าร่วมฝึกอบรมเก็บชั่วโมงจำนวน 15 ชั่วโมง แบบผสมผสานออนไลน์และออนไลน์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 2,110 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 30 คน แบบอาสาสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Volunteer Sampling)

ระยะเวลา

เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัย เดือน กุมภาพันธ์ – เมษายน พ.ศ. 2568

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์เฉพาะสำหรับงานวิจัย

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนที่แสดงออกถึงความเต็มใจในการอาสาช่วยเหลือให้บริการแก่ผู้อื่น โดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรภายใน และบุคลากรภายนอก ด้วยการสนับสนุนการทำงาน หรือกิจกรรมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ การนำตน การนำคน และการนำงาน ดังนี้

การนำตน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ มีการทบทวนข้อมูลจนเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ สามารถจับใจความสำคัญของปัญหา ก่อนการตัดสินใจ และสื่อสารข้อมูลได้อย่างครบถ้วนชัดเจน มีความตระหนักรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างมีเหตุผล มีจิตบริการที่มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ มีความพยายามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งสามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นได้อย่างมีความใส่ใจและเชี่ยวชาญ

การนำคน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถเข้าใจผู้อื่นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาให้กำลังใจช่วยบรรเทาทุกข์ ช่วยลดความตึงเครียด สามารถโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรงให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำและดึงความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลออกมาใช้ในการพัฒนางาน

การนำงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนด้วยการสร้างกรอบมโนทัศน์ในการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถสร้างชุมชนด้วยการทำงานเป็นเครือข่ายแห่งการบริการ โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์มีเครือข่ายประสานงานเอื้ออำนวยความสะดวกต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

รูปแบบฝึกอบรม หมายถึง การจัดกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเน้นการทำกิจกรรมบูรณาการเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์จากหลากหลายแหล่ง ด้วยการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ฝึกปฏิบัติจริงกับงานบริการและการสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุง ประกอบด้วยหลักการของรูปแบบฝึกอบรม วัตถุประสงค์ กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เนื้อหากิจกรรม และการวัดและประเมินผล

ประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม หมายถึง ผลของการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน 2) ผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และ 3) ผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

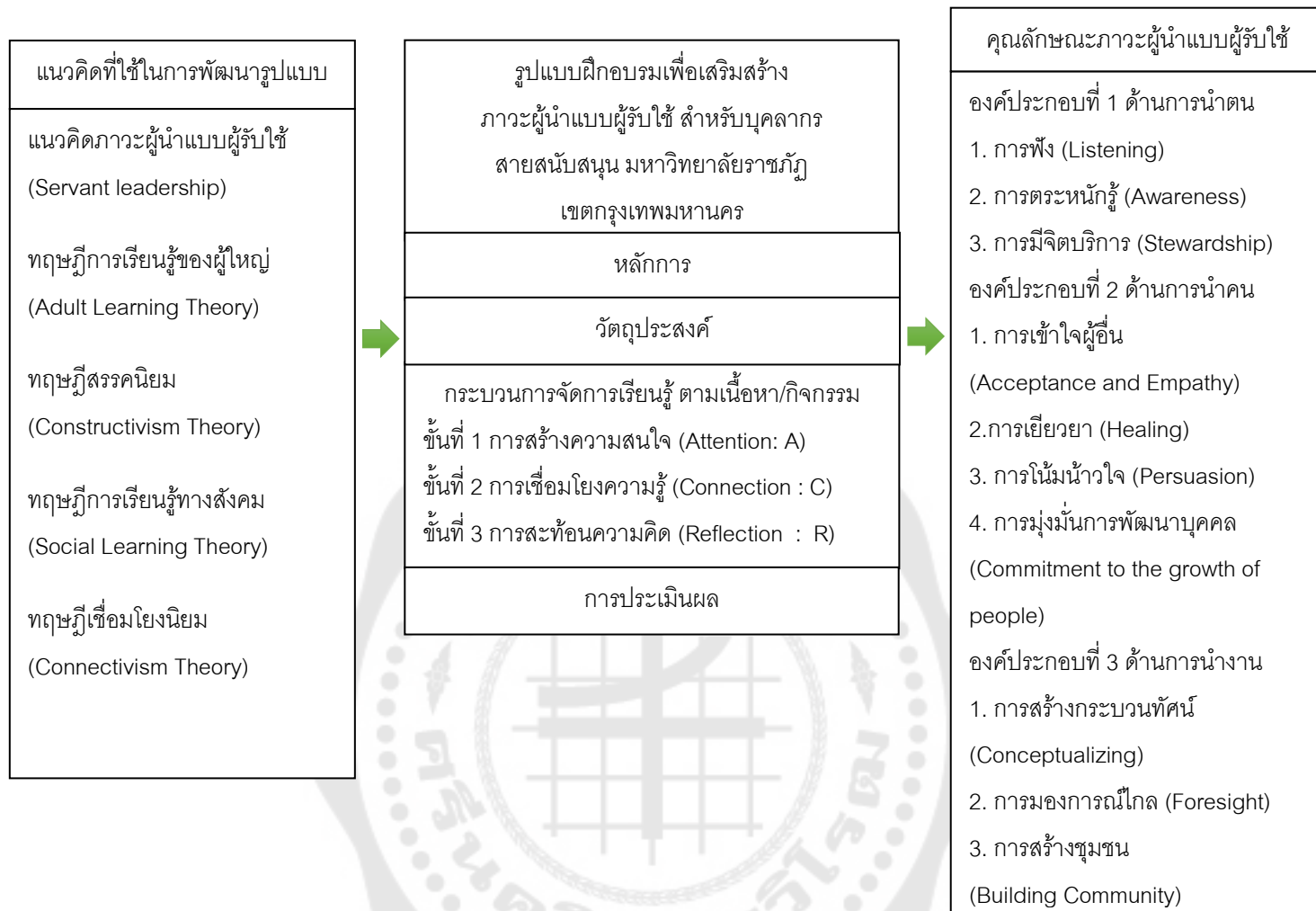
การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพัฒนาจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ที่บุคคลเป็นผู้อาสาช่วยเหลือผู้ตามเพื่ออำนวยความสะดวกการทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อ

เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขต กรุงเทพมหานคร ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้งหมด 10 ประการ ตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาร์รี่ สเปนส์ (Larry Spears) ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and Empathy) 3) การให้คำปรึกษา (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มีความมุ่งมั่นการพัฒนาผู้คน (Commitment to the growth of people) และ 10) สร้างชุมชน (Building Community) ดังการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ด้านการนำตน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงออกด้วยการฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ 2) ด้านการนำคน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงออกด้วยการเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา การโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และ 3) ด้านการนำงาน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนสามารถแสดงออกด้วยการสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน โดยพิจารณาขอบเขตการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เหมาะสมเนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงได้ศึกษาสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี มาบูรณาการเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยหลักการของรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สร้างรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรคนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนเป็นแบบวงจรที่ต่อเนื่อง (Spiral) มีการวนซ้ำตลอดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ACR Model 3 ขั้น ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ดังนี้ 1) การสร้างความสนใจ (Attention: A) หมายถึง ขั้นตอนการเกิดความสนใจ มีความใส่ใจ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการนำตนเองโดยการกำหนดความต้องการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาแสวงหาความรู้วิธีการใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้มาขอรับบริการ 2) การเชื่อมโยงความรู้ (Connection: C) หมายถึง ขั้นตอนใช้ความรู้ประสบการณ์เดิมภายในตน และการเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก ที่ได้จากการลงมือทำฝึกปฏิบัติ ด้วยการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริการด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และ 3) การสะท้อนความคิด

(Reflection: R) หมายถึง ขั้นตอนการทบทวนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ แบบย้อนกลับเพื่อสำรวจตนเองในการค้นหาสิ่งที่รู้และยังไม่วารู้ เป็นการสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง มาช่วยวิเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยวิธีการแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่งนั้นใหม่เป็นวงจรการสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

จากการผานแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ บนฐานการพัฒนาแบบฝึกอบรม สรุปลเชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ดังกรอบแนวคิดแสดงในภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร แนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนา รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนา รูปแบบฝึกอบรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

2.แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

3.1 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

4.แนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม

4.1 แนวคิดและกระบวนการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม

4.2 องค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรม

5. แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนา รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

5.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory)

5.2 ทฤษฎีสรคินิยม (Constructivism Theory)

5.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

5.4 ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory)

5.5 สรุปกระบวนการจัดการเรียนรู้ ACR Model

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ ทำให้เกิดความเชื่อถือ การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตน การใช้ความสามารถ และกระตุ้นช่วยเพิ่มพลังอำนาจสร้างแรงดาลใจของผู้อื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นกระบวนการ มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) โดยอาศัยสถานการณ์ (Situation) อำนาจความสะดวกในการทำกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2561 ; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566 ; Yukl, 2010 ; Burns, 1978 ; Bass และ Bass, 2008)

ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2567 ภาวะผู้นำ (Leadership) ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้ที่มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Yulk, 2002 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Silva, A., 2016 ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามอาจสามารถให้คำจำกัดความได้อย่างน่าพอใจว่า “กระบวนการของอิทธิพลแบบมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อ ในบริบทหนึ่ง ๆ บางคนยอมรับใครบางคนในฐานะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน” คำจำกัดความนี้ดูเหมาะสมกับแนวคิดภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน ที่ให้ความสำคัญกับทั้งผู้นำ ผู้ตาม และบริบทอย่างเท่าเทียมกันในกระบวนการของภาวะผู้นำ

(Sandrine Frémeaux & Benjamin Pavageau, 2020) ภาวะผู้นำที่มีความหมาย” (meaningful leadership) ซึ่งเป็นการต่อยอดจากทฤษฎีงานที่มีความหมาย (meaningful work theories) โดยข้อค้นพบแรกของเราคือการระบอบองค์ประกอบใหม่ของความหมายที่เกี่ยวข้องกับ

กิจกรรมของผู้นำ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม การรู้จักตนเอง การสนับสนุนทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ จิตวิญญาณของชุมชน ความมุ่งมั่นร่วมกันในการทำงาน และทัศนคติเชิงบวกต่อบุคคลและสถานการณ์

ประการที่สอง อธิบายถึงพลวัตของภาวะผู้นำที่มีความหมายซึ่งเชื่อมโยงกับประสบการณ์ในอดีตของผู้นำและงานที่มีความหมายของพนักงาน เราเสนอว่า การตระหนักรู้ในองค์ประกอบและพลวัตเหล่านี้สามารถช่วยให้ผู้นำส่งเสริมให้งานของพนักงานมีความหมายได้ ขณะเดียวกันก็ช่วยให้ผู้นำเข้าใจบทบาทภาวะผู้นำของตนเองได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ที่มา : Sandrine Frémeaux & Benjamin Pavageau, 2020

สรุปภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงพฤติกรรม ในความรู้ความสามารถ สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มตามสถานการณ์ อำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามหน้าที่ของผู้นำและผู้ตามให้สามารถทำงานร่วมกันตามเป้าหมายของกลุ่มให้สำเร็จ

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2561 ภาวะผู้นำ เป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovator) ที่จะเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation) ต่อไป ซึ่งเป็นหลักคิดที่สำคัญที่สุดในยุคการศึกษาไทย 4.0 โดยการคัดสรรลักษณะหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ทำนายสังคมไทยโดยเฉพาะสังคมของผู้มีปัญญาในสถาบันการศึกษาทุกระดับ เรื่องของทักษะภาวะผู้นำอาจไม่จำกัดอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารเท่านั้น ในแต่ละกลุ่มควรมีภาวะผู้นำตามระดับของแต่ละกลุ่มเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประเทศไทย ภาวะผู้นำ หรือ Leadership ทั้งในและต่างประเทศจำนวนมากมีการให้คำนิยามจำนวนมาก เป็นตัวกำหนดหรืออธิบายลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติกิจกรรมหรือปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย โดยอาศัยความไว้วางใจความร่วมมือ ความเชื่อมั่น ความศรัทธาต่อผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญหรือมีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา เพื่อให้การดำเนินงาน/กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม หรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำมีความสำคัญควรพัฒนาด้วยการฝึกทักษะหรือปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้โดยเน้นให้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Practice) ตามลักษณะของแต่ละศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพราะเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovator) ที่จะเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation) ต่อไป รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ประเทศไทย 4.0 การศึกษาไทย 4.0 เป็นสถานการณ์ที่ทำนายสังคมไทยโดยเฉพาะสังคมในสถาบันการศึกษา

โดยการสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในกลุ่มต่าง ๆ คงไม่แตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม ซึ่งกลุ่มผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์สามารถสร้างฝัน แรงบันดาลใจ และเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี ผู้สอนต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียน กล้าคิด กล้าทำ รู้จักการทำงานเป็นทีม และลงมือปฏิบัติ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสู่เป้าหมาย คือ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน คือ ต้องตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ รวมถึงแรงบันดาลใจ ก่อนโดยการ 1) วิเคราะห์/เลือก คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนการศึกษา 4.0 2) ฝึก/ พัฒนาตนจากสถานการณ์ 3) ประเมินผลการพัฒนา และ 4) ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

โดยผู้นำเชิงรับใช้หรือให้บริการนั้น (Servant Leadership) เน้นที่ผู้ตามมากกว่าองค์กรหรือตัวผู้นำเอง (The focus on followers rather than the organization on the leader.) มุ่งเน้นให้ผู้ตามพัฒนาและประสิทธิภาพสูงมากกว่าประสิทธิภาพขององค์กร และใกล้เคียงกันมากกับสังคมและวัฒนธรรมของไทย น่าจะมีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และมีผู้ศึกษาให้ความลึกซึ้งขึ้น สังคมไทยของเราเองต่อไป

ชญา อศรา และนิมิต ชื่นสัน, 2568 ศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ โดยการใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมผ่านบทความทางวิชาการ ข้อค้นพบสรุปว่า เพื่อค้นหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาอันเป็นตัวแปรที่สำคัญในการนำมาศึกษาการดูแลและรักษาพนักงานไว้ในองค์กร อันได้แก่ การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน, ความตั้งใจลาออก, การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน จึงพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ภาวะผู้นำแบบรับใช้, ภาวะผู้นำแท้จริง, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ โดยความสัมพันธ์ที่ตระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำควรปรับสไตล์ให้เหมาะกับแต่ละคน พัฒนาความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพ ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มความผูกพันและอิทธิพลเชิงบวกต่อกัน นอกจากนี้ การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายภายในองค์กรยังช่วยเสริมสร้างโครงสร้างความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งขึ้น

สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566 ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะบริหารองค์การต่าง ๆ เพราะผู้นำต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์การนั้น ๆ และในขณะเดียวกันผู้นำควรเป็นผู้ที่มีหลักธรรมในการบริหารชุมชนหรือองค์การให้มีความสุข ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นผู้ที่สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้คุณลักษณะของ

บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีคือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะภายใน และมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เคารพเชื่อฟัง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีรูปแบบ โดยใช้วิธีการบริหารที่สอดคล้องกับ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ถือว่าหลักธรรมที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงค้นพบเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

สิน งามประโคน, 2566 ภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา เป็นผลของความเจริญของโลกยุคเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตโดยเฉพาะผู้นำจะต้องพัฒนาตนเององค์การเพื่อขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารการศึกษาที่จะปรับกระบวนการทัศน์ใหม่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การจัดการศึกษายุคใหม่ต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ให้สอดคล้องกับหลักคิดการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล บริบทของโลกและประเทศชาติเพราะบริบทของประเทศแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันบนพื้นฐานความเชื่อ ศาสนา วัฒนธรรม สังคมและการเมือง

ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2567 ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือ ความเป็นผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด แต่ผู้นำบางคนทำให้องค์การที่เคยเฉื่อยชาเชื่องช้า กลายเป็นองค์การ ที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำอยู่ตลอดเวลา กลายเป็นองค์การที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตแคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การและคณะในองค์การได้

จากความหมายความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ควรได้รับการพัฒนาจากกิจกรรมและสามารถที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ด้วย ผู้ที่เป็นผู้นำบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรระดับปฏิบัติการเพราะเป็นการสร้างจากตัวตนจากความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่ได้รับแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำต่อผู้อื่นและกลุ่มสังคมในหน่วยงาน เกี่ยวกับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรฯ ยิ่งขึ้น แสดงออกถึงการอาสาสมัครมีส่วนร่วม นำกิจกรรมด้วยกระบวนการที่มีภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้น สร้างแรงดาลใจ ให้ผู้อื่นมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และระหว่างกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Greenleaf (Robert k. Greenleaf, 1970) เป็นผู้ริเริ่มต้นแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) จากการเผยแพร่และตีพิมพ์งานได้มีองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษา นำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปประยุกต์ โดยเริ่มแรกให้ความหมายดังนี้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ผู้นำที่ดีที่สุดต้องเป็นผู้รับใช้ก่อนเป็นอันดับแรก และเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้รับใช้ ได้แก่ การฟัง การโน้มน้าวใจ การเข้าถึงสัญญาตณญาณและการมองการณ์ไกล การใช้ภาษา และการวัดผลลัพธ์เชิงปฏิบัติ

Greenleaf (1970, 1977 cited in Northouse, 2007; Spears, 1998) ได้สรุปภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้รับใช้โดยธรรมชาติ ในความเป็นจริงแล้วผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำนั้น ต้องเริ่มจากการเป็นผู้รับใช้คนอื่นก่อน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตาม โดยได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว และเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของผู้ที่มีความต้องการที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น และจิตใต้สำนึกจะเป็นตัวนำพาบุคคลนั้นขึ้นสู่ความเป็นผู้นำความแตกต่างที่ประจักษ์ให้เห็นในตัวบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาถึงการเป็นผู้รับใช้สิ่งที่จะทดสอบได้ดีที่สุดว่าการที่บุคคลนั้นมีการเติบโตขึ้นมาเพื่อเป็นผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่น คือ บุคคลนั้นชอบช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ตลอด คุณเป็นผู้ที่ใส่ใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง รักความอิสระ ขึ้นชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความขึ้นชอบที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566)

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื่นลี, 2561 หมายถึง ภาวะผู้นำเก่าที่จะนำมาวิเคราะห์ใหม่โดยเป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากการวิเคราะห์ในเชิงของค่านิยม ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงรับใช้ (Servant Leadership) 2) ภาวะผู้นำเชิงสภาพจริง (Authentic Leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) ทั้ง 3 แบบที่กล่าวถึงนี้ถือว่าเป็นกลุ่มแนวเดียวกันคือเป็นผู้นำที่ตั้งอยู่ในพื้นฐานของค่านิยมและจิตใจเป็นหลัก (Value and Spiritual-Based) ไม่ได้มีแค่ความรู้ ความคิด สติปัญญา เท่านั้น

สำหรับงานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่นำแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf) มีผู้วิจัย นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สรุปความหมายคล้ายคลึงกัน คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) หมายถึง ลักษณะของการปฏิบัติตนในการให้บริการผู้อื่นโดยถือเอาความต้องการของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง อุทิศตนเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น (สมุทร

ชำนาญ, 2554; แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2557 ; เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา และคณะ, 2557; ภูมิ ประเทศ และตรีชฎา สุขเกษม, 2562; ธนบดี ศรีโคตร, 2562)

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอาสารับใช้ผู้อื่นหรือผู้ตามก่อนเป็นอันดับแรก ให้ความสนใจและรับฟังความต้องการของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่ออำนวยความสะดวก โน้มน้าวใจสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน รวมถึงปัญหาวิกฤติทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ประกอบกับการเกิดวิกฤติในด้านจริยธรรมของผู้นำเพิ่มมากขึ้น รวมถึงคนในสังคมละทิ้งจริยธรรมไม่สนใจคุณค่าความหมายของการเป็นมนุษย์ นักวิชาการจึงเริ่มสนใจศึกษาวิจัยและนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ปัจจุบันในประเทศไทย อยู่ในระยะเริ่มต้นของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ ในสังคมที่มีค่านิยมที่เข้มแข็งสำหรับระยะห่างของอำนาจ (power distance) ผู้นำที่เน้นความถ่อมตน ความเสมอภาค และการเพิ่มอำนาจ (humility, equality and empowerment) อาจจะถูกมองว่าอ่อนแอ อย่างไรก็ตามยังมีความต้องการงานวิจัยเพื่อพิจารณาว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีผลต่อผู้ตามอย่างไร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566) เพราะแนวคิดเรื่องผู้นำแบบผู้รับใช้กลับมาเป็นที่สนใจอีกครั้งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา หลาย ๆ องค์กรมองเห็นความสำคัญของผู้นำลักษณะนี้ที่มีต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

Green leaf ได้เสนอแนวคิดที่เป็นมุมมองใหม่ ในเรื่องของพลังและอำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยผู้นำจะมีการใช้อำนาจบังคับน้อยลง และใช้วิธีการสนับสนุนมากขึ้น ผู้นำที่จะได้รับการจงรักภักดี คือ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ผู้นำที่ให้อิสระ และมีภูมิปัญญาและมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ Greenleaf เสนอว่าการให้บริการแก่ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบประการแรกของผู้นำ และเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การบริการจะรวมถึงการเอาใจใส่ การปกป้อง และการเพิ่มพลังใจหรือเพิ่มพลังอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสนใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้เขามีความสมบูรณ์ขึ้น ฉลาดขึ้น และมีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบหน้าที่ของพวกเขามากขึ้น ผู้นำจะมีการมอบหมายงานที่มีความหมาย แก่พนักงาน และผู้นำในองค์กรธุรกิจควรพิจารณาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเสริมพลังใจผู้ตามแทนที่จะใช้อำนาจเพื่อควบคุม

พวกเขา ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจโดยต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย มีการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมและแสดงความไว้วางใจ ต่อผู้ตาม และคนเราควรจะต้องเตรียมตัวเองให้ผู้นำแบบผู้รับใช้ และยอมรับโอกาสเมื่อได้รับการเสนอให้เป็นผู้นำ ซึ่งจะมีผลทำให้มีคนเข้ามาเป็นผู้รับใช้ และเป็นตัวแทนของศีลธรรมมากขึ้นในสังคม สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ Spears เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) การฟัง และความเข้าใจ 2) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา 3) การเยยวยา 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าว 6) การสร้างมโนทัศน์ หรือการมองภาพแบบองค์รวม 7) การมองการณ์ไกล 8) การให้บริการทุกคนในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และ 10) การสร้างกลุ่ม ชุมชนหรือสังคมชุมชนขนาดเล็ก (Spears, 1998 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566)

ดังนั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้ ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ที่มีผลวิจัยสรุปว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เช่นเดียวกันนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ได้ให้ความสำคัญในการใช้ภาวะ ผู้นำในการบริหารงาน โดย เฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้ง 7 ด้าน ที่ประกอบด้วย ความรัก อย่างสูงสุด การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ การเสริมพลังอำนาจ การไว้วางใจ การมอบหมาย และการบริการ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งสถาบันการศึกษา คาทอลิกนั้นมีการจัดการ ศึกษาภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม” (Venerable Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto). 2010) และปรัชญาการศึกษาคาทอลิกนี้ก็มาจากพระคัมภีร์และแบบอย่างชีวิตของพระเยซูเจ้าที่เป็นต้นแบบ มุ่งเน้น “การกล่อมเกลามนุษย์ในทุกมิติ” ซึ่งภาวะผู้นำ 7 ด้านดังกล่าวข้างต้นก็ถือเป็นแนวปฏิบัติประการสำคัญสอดคล้องกับ Greenleaf ที่ได้เสนอแนวคิดตามแบบพระเยซูคริสต์ให้ผู้รับใช้ผู้อื่นก่อน คือ การรับใช้บุคลากร (Employees) ลูกค้า (Customers) และชุมชน (Community) ด้วยการให้บริการ ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยยวยา รักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การพิทักษ์

รักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน ประเด็นดังกล่าวจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด

ในส่วนของผลการศึกษาความต้องการจำเป็นที่สรุปว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านการบริการนั้น อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่า การบริการ คือ สิ่งสำคัญเบื้องต้นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผู้บริหารซึ่งต้องให้การต้อนรับ ให้ความสนใจ และความเอาใจใส่พูดจาสุภาพไพเราะและให้บริการบุคคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ส่งผลให้ บุคลากรรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ เกิดความพอใจและทุ่มเทกำลังแรงกายแรงใจในการทำงาน ย่อมจะประสบความสำเร็จและเพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นไปด้วยไม่ตรีจิตและความประทับใจ ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้รับบริการเกิดความพอใจให้ความสำคัญกับทุกคนด้วยความเสมอภาค และรับผิดชอบต่อกันเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับ Jirawan Lengpanich, (2011) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา และ Pongphop PhoojomJit, (2012) ที่ทำการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งทั้ง 2 งานวิจัย มีข้อค้นพบสอดคล้องกัน คือ การบริการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (เสกสรร สมศรี และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2020)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประเด็นผลการวิจัยอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ ควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการสร้างกลุ่มชน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการตระหนักรู้ ด้านการรับฟัง ด้านการอุทิศตน ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน และด้านการเสียสละรักษา ตามลำดับ เนื่องจากมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามลำดับ (ปราณี แสนต่างนา, ชาดิชัย อุดมกิจมงคล, สามารถ อัยกร, 2567)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นจุดรวมพลังของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ และความเข้าใจหลักการบริหารและระบบขององค์กร ภาระหน้าที่สำคัญของผู้นำคือการอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการอำนวยความสะดวกนี้ใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัย สั่งการ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์, 2565)

จากความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เมื่อพิจารณาถึงการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อประยุกต์ใช้การปฏิบัติงาน การทำกิจกรรมกลุ่มต่างหน่วยงาน รวมถึงสังคมชุมชนตามแนวคิดเพื่อการแสดงออกถึงการทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกันเป็นทีมที่มีความแตกต่างกันโดยมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกัน สนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จะช่วยลดความขัดแย้งและการใช้อำนาจบังคับสั่งการลดลงในทางที่ถูกที่ควร และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านตัวบุคคลที่เป็นช่วงยุคคนทำงานรุ่นใหม่ที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายการทำงาน และรูปแบบการติดต่อสื่อสาร สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้นำจึงควรให้ความสำคัญและใส่ใจความรู้สึก ถึงความต้องการของกลุ่มหรือสังคม เพื่อการยอมรับในการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ทันสมัยจากผู้ตามที่จะเข้ามาเป็นส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าการสั่งการทางเดียว และสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมของการทำงานที่เอื้ออำนวย มีความยืดหยุ่น ให้อิสระและพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากขึ้น

2.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Greenleaf (1970, ; Northouse, 2007; Spears, 1998) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and Empathy) 3) การให้คำปรึกษา (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มีความมุ่งมั่นการพัฒนาผู้คน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

Spears, 1998 (Spears, 1998 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เชิงปริมาณทั้งหมด 27 เรื่องที่ใช้แบบสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล สรุปคุณลักษณะ 10 คุณลักษณะ ของผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้

ตาราง 1 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Spears, 1998)

คุณลักษณะ	คำอธิบาย
การฟัง (Listening)	ตอบสนองต่อปัญหาใด ๆ โดยอัตโนมัติด้วยการรับฟังสิ่งที่พูดอย่างเปิดใจซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถระบุเจตจำนงของกลุ่มและจะช่วยอธิบายที่แจ่มชัดด้วย
ความเข้าใจ (Empathy)	มุ่งมั่นที่จะยอมรับและเข้าใจผู้อื่น ไม่เคยปฏิเสธพวกเขาแต่บางครั้งก็ปฏิเสธที่จะรับรู้ว่ามีประสิทธิภาพดีเพียงพอหรือยัง
การรักษา (Healing)	โดยตระหนักว่าเป็นมนุษย์ พวกเขามีโอกาสที่จะทำให้ตนเองและผู้อื่น 'สมบูรณ์'
การรับรู้ (Awareness)	เสริมความแข็งแกร่งด้วยการรับรู้โดยทั่วไปและเหนือสิ่งอื่นใด คือ การรับรู้ตนเอง ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถมองสถานการณ์ได้อย่างองค์รวม
การโน้มน้าวใจ (Persuasion)	อาศัยการโน้มน้าวใจเป็นหลักมากกว่าการบีบบังคับ
กรอบแนวความคิด (Conceptualization)	แสวงหาที่จะปลูกฝังและบำรุงเลี้ยงความสามารถของพวกเขาและผู้อื่นในการ 'ฝันอันยิ่งใหญ่'
การมองการณ์ไกล (Foresight)	เข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของการตัดสินใจในอนาคต
การดูแล (Stewardship)	มุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรกและสำคัญที่สุด
ความมุ่งมั่นในการเติบโตของผู้คน (Commitment to the growth of people)	บำรุงรักษาส่วนบุคคล อาชีพ และจิตวิญญาณของแต่ละบุคคล
การสร้างชุมชน (Building community)	ระบุวิธีการสร้างชุมชนในหมู่บุคคลที่ทำงานในสถาบันของตน ซึ่งสามารถให้ความรักในการรักษาจำเป็นสำหรับสุขภาพ

Green leaf และ Spears เป็นอดีตผู้บริหารของ The Greenleaf Center for Servant Leadership เป็นบุคคลที่ได้รับการกล่าวถึง และได้รับการยอมรับมากที่สุดในวงการวิชาการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ทั้ง 10 คุณลักษณะ ดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวคิดในปัจจุบันได้รับการยอมรับในระดับสากลมากขึ้น ซึ่ง Spears ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากแนวคิด ของ Greenleaf ไว้ [Greenleaf, 2002; Spears & Lawrence, 2004; โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ (แปลโดย อัญชลี), 2553] ดังนี้

1. **การฟัง (Listening) และความเข้าใจ (Understanding)** ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องมีการรับฟังเป็นอันดับแรก ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ต้องรับฟังอย่างแท้จริง ทั้งสิ่งที่ผู้อื่นพูดออกมา และไม่ได้พูดออกมา การฟังที่ดีจะทำให้สามารถได้ยินเสียงภายใน (inner voice) และเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการจะสื่ออะไรทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ **การฟังควบคู่กับการไตร่ตรองเป็นประจำ** เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเติบโตของผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำจะฟังเพื่อที่จะเข้าใจผู้อื่นมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นมาเข้าใจ และสามารถฟังโดยที่จะอยู่กับความเงียบได้ โดยไม่อึดอัดหรือลำบากใจ เป็นการฟังเหมือนเราเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ของผู้อื่น ฟังจนสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ฟังโดยใช้หลาย ๆ วิธี จนสามารถเข้าใจปัญหาว่าคืออะไร และควรทำอย่างไรกับปัญหานั้น ฟังเพื่อจะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น ฟังด้วยใจเปิดกว้าง รวมถึงรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่น

2. **การเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือความเห็นใจในผู้อื่น (Empathy)** เป็นส่วนต่อขยายจากการฟังที่ดี ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องยอมรับ (acceptance) ผู้อื่น มีความเข้าใจในผู้อื่น และมีความเห็นใจผู้อื่นเสมอ คนเราต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าในสิ่งที่พวกเขาเป็น เห็นความพิเศษและความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเห็นคุณค่าของผู้อื่น ไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา แม้ว่าจะไม่ได้ยอมรับพฤติกรรมหรือผลงาน (ที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ) ของพวกเขา **ผู้นำจะมีความอดทนอดกลั้นในความไม่สมบูรณ์แบบ (imperfection) ความเป็นบุคคลธรรมดา ความเกียจคร้าน ความไม่มีวุฒิภาวะและอื่น ๆ** ผู้นำแบบผู้รับใช้ส่วนมากที่ประสบความสำเร็จ **จะเป็นผู้ฟังที่มีทักษะในการฟังแบบเห็นใจในผู้อื่น (empathetic listeners)** ซึ่งผู้นำที่มีความเห็นใจและยอมรับผู้ตามบนพื้นฐานนี้ มีแนวโน้มที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามด้วย

3. **การเยียวยา (Healing)** การเรียนรู้ที่จะเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นพลังทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง (transformation) และการบูรณาการ (integration) จุดแข็งที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ **ศักยภาพในการเยียวยาตนเอง และผู้อื่น** ผู้คนจำนวนมากจิตใจ

แตกสลาย และทนทุกข์ทรมานจากความเจ็บปวดด้านอารมณ์ แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้จะตระหนักว่า พวกเขามีโอกาสที่จะช่วยให้เกิดความสมบูรณ์ (help make whole) กับบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับตัว การเยียวยาที่มีความหมายว่า ทำให้สมบูรณ์ (to make whole) ซึ่งเป็นสิ่งที่คนเราไม่มีใครทำได้จริง ๆ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรับรู้ว่าการเยียวยาเป็นแรงจูงใจของเขา อาจจะมีบางอย่างที่สื่อสารหรือเข้าใจกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ว่าการค้นหาความสมบูรณ์คือบางสิ่งที่พวกเขาแบ่งปันกัน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีแรงจูงใจในการเยียวยา เพื่อรักษาตนเองและผู้อื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ การเยียวยาสามารถช่วยฟื้นฟูสภาพอารมณ์และสภาพจิตใจจากความทุกข์ ความล้มเหลว หรือความเจ็บปวดของผู้อื่นได้

4. การตระหนักรู้ (Awareness) โดยทั่วไปการตระหนักรู้ (โดยเฉพาะการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง) เป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ การสร้างความผูกพันกับการตระหนักรู้สามารถทำให้เกิดความกลัวในสิ่งที่เราไม่เคยรู้ หรือกลัวในสิ่งที่เราอาจจะค้นพบ แต่อย่างไรก็ตาม การตระหนักรู้มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการตระหนักรู้ช่วยให้คนเข้าใจประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและค่านิยม ทำให้สามารถเห็นภาพสถานการณ์ส่วนใหญ่ได้จากการบูรณาการ และมีมุมมองที่เป็นองค์รวมมากกว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการตระหนักรู้ มักจะมีการตื่นตัวอย่างมีไหวพริบและมีเหตุผลเพื่อเปิดการรับรู้ให้กว้างขึ้น เพื่อจะได้รับประสบการณ์จากการสัมผัส และรับสัญญาณต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่คนทั่วไปจะรับได้ การมีความเสี่ยงจะทำให้ชีวิตน่าสนใจมากขึ้น การตระหนักรู้เป็นจุดแข็งของผลของผู้นำ ผู้นำสามารถจะทำให้เกิดการตระหนักรู้ได้โดยใช้ญาณหยั่งรู้ (intuitive) และเมื่อมีความจำเป็น สามารถอดทนอดกลั้นต่อการตระหนักรู้ของตนเอง กระทั่งกว้างขึ้น และสามารถเข้าใจหรือเห็นอย่างที่เป็น (sees it as it is) เป็นการตระหนักรู้ทั้งในระดับจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก เพื่อความจำเป็นในอนาคต ผู้นำจะต้องมีสติ มีเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่รู้ ผู้นำจะต้องเปิดรับการตระหนักรู้สู่ความรู้แจ้ง และความคิดที่ยอดเยียมอย่างสร้างสรรค์

5. การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้การโน้มน้าวใจแทนการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ในการบังคับผู้ตามหรือการตัดสินใจภายในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่น มากกว่าการบังคับให้เชื่อฟัง ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีประสิทธิผล จะสร้างความเห็นชอบร่วมกัน (consensus) ภายในกลุ่ม ผู้นำอาจจะโน้มน้าวผู้คนที่ละคน ด้วยความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งที่แสดงออกอย่างนุ่มนวลแต่ชัดเจน และไม่ย่อท้อ มีการใช้ประเด็นการตั้งคำถาม โดยไม่ตัดสินใครว่ากระทำผิดหรือควรกระทำให้อีกต้อง แต่ให้เขาสมัครใจด้วยตนเอง ผู้นำจะใช้การโน้มน้าว เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ หรือการใช้ความรุนแรงหรือการประทุพ

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หรือ การมองภาพแบบองค์รวม เป็นความสามารถพิเศษของผู้นำที่มีความสามารถในการ "สู่ฝันอันยิ่งใหญ่ (dream great dreams)" หรือทำให้ความฝันเป็นจริงมีความสามารถในการมองปัญหา (หรือองค์การ) อย่างเป็นระบบ ทั้งแนวลึกและกว้าง มองไกลเกินกว่าปัจจุบันหรือการคิดแบบวันต่อวัน (day to day) สำหรับผู้บริหารจำนวนมาก การสร้างมโนทัศน์เป็นคุณลักษณะที่เรียกร้องการฝึกฝนและการฝึกปฏิบัติ ผู้บริหารแบบดั้งเดิมจะเน้นที่ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายระยะสั้น แต่ผู้บริหารที่ปรารถนาที่จะเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ จะต้องเน้นการคิดที่มีการสร้างมโนทัศน์ที่อยู่บนฐานที่กว้างกว่าและจะมองสิ่งที่เกิดในอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ ต่างก็มีจุดเริ่มต้นมาจากภาวะผู้นำที่มีการสร้างมโนทัศน์ (conceptual leadership) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การอุทิศตนที่เด่นชัดเป็นระยะเวลายาวนาน ด้วยความกระตือรือร้นและกระตือรือร้นมีความศรัทธาที่สื่อออกมา แสดงให้เห็นถึงค่านิยมในตัวของผู้คน และมีความเข้มแข็งในการยกระดับพวกเขา รวมถึงมีการกระตุ้นจิตวิญญาณ ซึ่งจิตวิญญาณ (ไม่ใช่ความรู้) คือ อำนาจ The spirit (not knowledge) is power ยอดเยี่ยมอย่างสร้างสรรค์

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นจริยธรรมสำคัญของภาวะผู้นำ การรู้ล่วงหน้า (prescience) หรือการมองการณ์ไกล เป็นการคาดเดาที่ดีกว่าคนอื่นโดยเฉลี่ย เกี่ยวกับสิ่งกำลังจะเกิดในอนาคต การมีความสามารถในการหยั่งรู้ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจอดีต (past) หรือเป็นนักประวัติศาสตร์ รู้ความเป็นจริงในปัจจุบัน (present) หรือเป็นนักวิเคราะห์ร่วมสมัย และรู้แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต (future) หรือเป็นผู้หยั่งรู้อนาคต สามารถอ่านสัญญาณแห่งกาลเวลา มีการวิเคราะห์อย่างมีสติ และเตรียมพร้อมอยู่ในสถานะที่สามารถหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ การมองการณ์ไกลเป็นกระบวนการในการใช้เหตุผลทั้งหมด เปรียบเหมือนกับการใช้ (run) คอมพิวเตอร์ภายในตัวเราวิเคราะห์ข้อมูลอดีตและข้อมูลจากเหตุการณ์ปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลจากการคาดการณ์ในอนาคต ความล้มเหลว (หรือการปฏิเสธ) ในการคาดการณ์ล่วงหน้าของผู้นำ อาจถูกมองว่าเป็นความล้มเหลวทางจริยธรรมได้ เพราะการขาดจริยธรรมที่ร้ายแรงในปัจจุบัน บางครั้งเป็นผลจากความล้มเหลวของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ในปัจจุบันไว้ล่วงหน้า และไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องที่ควรต้องทำมีคนที่มีความผิดมากมายที่ยังสามารถเดินไปมา (หรือที่เรียกว่าคนผิดยังลอยนวล) โดยดูเหมือนว่าเป็นผู้มีความบริสุทธิ์ไร้เดียงสา และไม่มีใครตราหน้าว่า ไร้จริยธรรม จากความล้มเหลวในการมองการณ์ไกล และการคาดคะเนล่วงหน้า และไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีตัวอย่างมากมายในปัจจุบันของการสูญเสียภาวะผู้นำที่มีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการมองการณ์ไกล หรือการคาดการณ์ในสิ่งที่

ควรมองเห็นล่วงหน้า และจากความล้มเหลวในการปฏิบัติตามความรู้นั้น และผู้นำมีอิสระที่จะกระทำได้แต่ไม่ได้กระทำ (ตัวอย่างเหตุการณ์วิกฤติน้ำท่วมใหญ่ พ.ศ. 2554 แสดงให้เราเห็นตัวอย่างผู้นำหรือผู้บริหารหลายคนที่มีตำแหน่งในประเทศขาดความสามารถในการมองการณ์ไกล พวกเขาไม่มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า และไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ควรต้องทำอย่างถูกต้อง และแสดงให้เห็นถึงการขาดภาวะผู้นำ)

8. การให้บริการ (Stewardship) ทุกคนในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง พนักงาน หรือผู้ได้รับมอบหมายให้จัดการดูแลทรัพย์สินหรือกิจการ (trustees) ต่างมีบทบาทที่สำคัญต่อสถาบันหรือองค์กรในการสร้างความไว้วางใจว่า สถาบันหรือองค์กรของพวกเขาจะทำประโยชน์ให้กับสังคมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ใส่ใจอุทิศตนต่อการให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเองผู้นำจะพยายามแสวงหาหนทางเพื่อความต้องการของสังคมมากกว่าความต้องการขององค์กร และเพื่อความดีงามขึ้นของสังคม ผู้นำมีความต้องการที่จะทำอะไรเพื่อความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม และจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะคล้ายกับการให้บริการหรือการดูแลโดยจะยอมรับและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกว่า จะผูกพันในการจะช่วยเหลือหรือรับใช้ความต้องการของผู้อื่น และจะให้ความสำคัญกับการใช้การเปิดกว้าง และการจูงใจ

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อมั่นว่าคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นจากภายนอก หรือมากกว่าสิ่งที่เป็นผลงานของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลแต่ละคนและทุก ๆ คนภายในสถาบันหรือองค์กร ผู้นำจะมีพันธะผูกพันกับความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะยอมรับความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการทำทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นไปได้ในการให้การพัฒนาแต่ละบุคคล ให้มีความเชี่ยวชาญ และมีการพัฒนาจิตวิญญาณของพนักงาน ผู้นำจะมีความสามารถในการระบุความต้องการ และให้โอกาสในการพัฒนาแก่ผู้อื่น ในทางปฏิบัติอาจจะรวมถึงการมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การให้ทุนหรือมีงบประมาณสำหรับการบุคคล การให้ความสนใจกับความคิดและข้อเสนอแนะจากทุก ๆ คน สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่อย่างแข็งขัน

10. การสร้างกลุ่มชุมชน (Building Community) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรื้อฟื้นสิ่งที่ได้สูญหายไปในอดีตของมนุษย์ ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงชุมชนท้องถิ่น ไปเป็นสถาบันหรือองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตดั้งเดิมของมนุษย์ การตระหนักรู้นี้เป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาวิธีการในการสร้างกลุ่มชุมชนหรือสังคมชุมชนขนาดเล็กขึ้นในองค์กรหรือใน

สถาบัน เป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้มีความรัก ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สิ่งที่เป็นในการสร้างชุมชนใหม่ในรูปแบบชีวิตที่ปฏิบัติได้สำหรับคนกลุ่มนั้น เป็นหน้าที่ของผู้นำแบบผู้รับใช้แต่ละคน ที่จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อที่มีต่อกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันเป็นชุมชนเฉพาะทาง ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการสร้างคนด้วยภาวะผู้นำที่ตั้งมั่นในการเห็นแก่ผู้อื่นก่อน และเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว การกระทำที่ถูกต้องจะมาเองโดยธรรมชาติโดยไม่ต้องใช้กลยุทธ์ใดเลย

เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และรัตติกรณ์ จงวิศาล, (2557) ได้ศึกษานิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่กำหนดขึ้นมาใหม่ คือ ลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความรักที่แฝงอยู่ในรูปของคุณธรรมในจิตใจมีศีลธรรม ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยอมรับฟังความคิดเห็น เสียสละส่วนตัวเพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีมุมมองถึงการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานมีความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บัญชา มีการให้อำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงาน สามารถตระหนักรู้ปัญหาในการทำงานคอยให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างชุมชนในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรักสามัคคีภายในองค์กรองค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทสังคม และวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของสเปียร์ส และแพทเตอร์สัน ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า แนวคิดของแพทเตอร์สันสามารถอธิบายพฤติกรรม ของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ดีกว่าของสเปียร์สแนวคิด ของแพทเตอร์สันมีงานวิจัยสนับสนุนที่ชัดเจน มากกว่าแนวคิดของสเปียร์สแต่ควรจะทำการสังเคราะห์แนวคิดของสเปียร์สกับแพทเตอร์สัน เนื่องจากมีบางคุณลักษณะของทั้ง 2 แนวคิดที่มีลักษณะ ของพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบเหมือนกัน แต่ อาจจะใช้คำเรียกชื่อคุณลักษณะที่ต่างกัน ตัวอย่าง เช่น การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) กับวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กล่าวถึงมุมมองของการทำงานในอนาคต ที่ผู้นำมีเหมือนกัน เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญจึงมีฉันทามติในการใช้องค์ประกอบทั้ง 7 ของแพทเตอร์สันเป็น องค์ประกอบหลักแล้วนำองค์ประกอบอีก 2 องค์ประกอบที่ไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบของแพทเตอร์สันเพิ่มเข้าไปเพื่อให้อธิบายในบริบทของสังคม และวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 9 องค์ประกอบดังนี้

1. การรักอย่างมีศีลธรรม (Agapao Love)
2. การอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)
3. การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruistic)

4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust)
6. การให้พลังอำนาจ (Empowerment)
7. การบริการ (Service)
8. การตระหนักรู้ (Awareness)
9. การสร้างชุมชน (Community Building)

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามแนวคิด 10 คุณลักษณะ โดยมีงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ที่ศึกษาและประยุกต์ใช้จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม สถานการณ์ความพร้อม และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างรวมถึงพื้นฐานของแต่ละบุคคล หรือแต่ละกลุ่มที่จะพัฒนาคุณลักษณะ ต้องทำการศึกษาความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติม รวมทั้งงานวิจัยในประเทศไทยที่มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อให้อธิบายในบริบทของสังคม และวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเป็น 9 องค์ประกอบ จากการนำแนวคิดของคุณลักษณะของนักวิชาการ 2 แนวคิดรวมกันเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพบริบทการทำงานในโรงพยาบาลเอกชน

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารองค์การของประเทศในแถบตะวันตก โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มี 10 ประการ ประกอบด้วย การเป็นผู้ฟังที่ดี การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อยวารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างกลุ่มชน (ปรีชญาณันท์ ไชยหล่อ, 2562)

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 32 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล 4 ตัวบ่งชี้ 2) การสร้างกลุ่มชน 4 ตัวบ่งชี้ 3) การเป็นผู้ฟังที่ดี 4 ตัวบ่งชี้ 4) การเอื้อยวารักษา 4 ตัวบ่งชี้ 5) การโน้มน้าวใจ 4 ตัวบ่งชี้ 6) การเห็นอกเห็นใจ 4 ตัวบ่งชี้ 7) การตระหนักรู้ 4 ตัวบ่งชี้ และ 8) การมองการณ์ไกล 4 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ จากการประเมิน ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การเอื้อยวารักษา และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การสร้างกลุ่มชน และการเป็นผู้ฟังที่ดี ตามลำดับ โดยสรุปข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ

ผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การอุทิศตน เพื่อพัฒนาบุคคล 2) การสร้างกลุ่มชน 3) การเป็นผู้ฟังที่ดี 4) การเยียวยารักษา 5) การโน้มน้าวใจ 6) การเห็นอกเห็นใจ 7) การตระหนักรู้ และ 8) การมองการณ์ไกล โดยทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การเยียวยารักษา และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การสร้างกลุ่มชน และการเป็นผู้ฟังที่ดี จากข้อค้นพบ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 1) องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือสร้างเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน รวมไปถึงบุคลากรในโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 2) การเยียวยารักษา เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักและให้ความสนใจในการพัฒนาคุณลักษณะการเยียวยารักษาของตนเองให้ มากยิ่งขึ้น (ธาราชชัย ห้วยดอกหอม, เอกลักษณ์ เพียสา, ทรัพย์ศิริญ จันทักษ์, 2567)

การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเสริมสร้างองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบเข้าใจ เข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์การดังกล่าวยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ฉะนั้นครูในฐานะเป็นพนักงานขององค์กรจึงมีส่วนในการเสริมสร้างองค์กรอย่างยิ่ง 2) ด้านการยอมรับความแตกต่าง ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในศตวรรษที่ 21 ที่วิจารณ์พานิช ได้ระบุไว้เป็นทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด 3R7C นั่นคือทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ ซึ่งสะท้อนการยอมรับความแตกต่างของคนและวัฒนธรรมที่ต่างกักันนั่นเอง 3) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับผู้นำเพื่อสังคมมีการกระทำที่เห็นเห็นแก่คนอื่น ใช้ความคิดและไม่เห็นแก่ตัว เพื่อสนับสนุนหรือช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน พลังขับเคลื่อนเบื้องหลังการแสดงออกในพฤติกรรมเพื่อสังคมคือความเชื่อในความต้องการความร่วมมือทั้งนี้พฤติกรรมเพื่อสังคมมีพัฒนาการมาจากแนวคิดความร่วมมือและการต่อต้าน การกระทำในลักษณะต่อต้านสังคมมีผลให้คนไม่อยากจะอยู่ใกล้ แต่ในทางตรงกันข้ามกับพฤติกรรมเพื่อสังคม จะเชื่อเชิญให้คนอื่นมีความรู้สึกในทางบวกและอยากเข้ามามีปฏิสัมพันธ์ด้วย 4) ด้านการมอบ

เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นเรื่องของการกระทำกับคนอื่น มีความถ่อมตนถ่อมตัว และ5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสายรุ้ง อรรรณชัย ที่ได้กำหนดตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำแบบรับใช้ของครูนั่นเอง (บุญจันทร์ สีสันต์, 2557)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่า แนวคิดภาวะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf ที่พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนา ผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 ประการ ได้แก่ การฟัง (Listening) การตระหนักรู้ (Awareness) การสร้าง กระบวนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การ เยียวยา (Healing) การโน้มน้าว (Persuasion) การมีจิตบริการ (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนานุบุคคล (Commitment to the growth of people) และการสร้างกลุ่ม/ชุมชน (Building Community) มีลักษณะ คล้ายคลึงกับจิตบริการด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ที่เห็นประโยชน์ของส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อสังคม การ ดูแล โดยเน้นความเป็นมนุษย์เน้นการตอบสนองการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งจะสร้างประโยชน์ให้กับการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม (Chanayotha, 2014 : 8 ; Rungkunakorn, Anansirikasem & Jitcharat, 2017 : 1103-1114) และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำมุ่งให้บริการก็จะส่งผลให้บุคคลพร้อมจะอุทิศตัวรับใช้ บริการ เสียสละให้ผู้อื่น มีการพัฒนาทั้งจิตใจและ ความสามารถสร้างชุมชนที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (Nunthong, 2015 : 139-149) นอกจากนี้ยังค้นพบว่า วิธีการแห่งศาสตร์ พระราชา “เข้าใจ” “เข้าถึง” และ “พัฒนา” ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับ แนวคิดภาวะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf สามารถนำองค์ประกอบมาพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามวิธีแห่งศาสตร์พระราชาที่ต้องลงมือปฏิบัติ ตามลำดับขั้น เป็นศาสตร์ประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของแต่ละที่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง (รุ่งโรจน์ ฝ้ายเยื่อ, อนุเจริณวงศ์ และ ภาสกร ดอกจันทร์, 2566)

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ นำมาศึกษาร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษาที่พึงประสงค์ ด้วยคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาที่พึงประสงค์ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ควรที่จะมีคนทักษะภาวะผู้นำต้องแสดงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่จะส่งผลต่อความสำเร็จองค์การ

และเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ องค์ประกอบด้านทักษะ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ ควรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทั้งการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและมนุษยสัมพันธ์ (ณิรดา เวชฎลักษณ์, 2567) สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำที่ดี ดังนั้น ภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และเป็นบุคคลที่องค์การด้านการศึกษายอมรับนับถือ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การการศึกษาและแบบอย่างให้เยาวชน ในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานครต่อไป

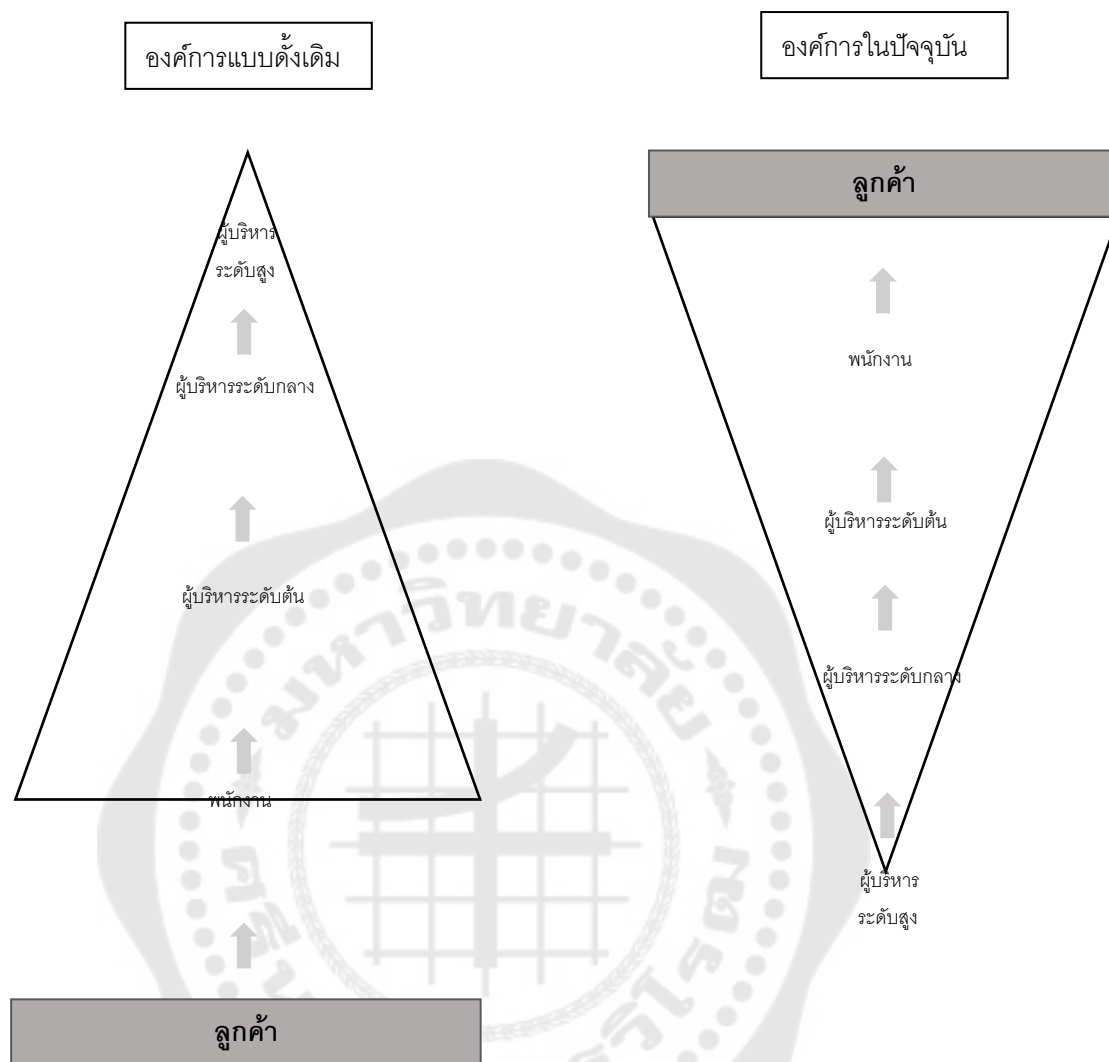
2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การศึกษาพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกรุงเทพมหานคร เริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาปัญหา สภาพแวดล้อม และความต้องการของบุคลากร ในการเข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ให้เหมาะสมและมีคุณภาพเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เป็นการแบ่งเขตตามที่ตั้งตั้งขึ้น ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งกรุงเทพมหานครออกเป็นเขต พ.ศ.2516 อยู่ในเขตพื้นที่ที่ไม่ได้ตั้งอยู่เป็นท้องถิ่น สภาพแวดล้อมซึ่งมีความแตกต่างภูมิภาคอื่น ๆ จึงเป็นปัจจัยที่ควรศึกษาความต้องการ เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กรุงเทพมหานคร และกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานบริการจากการปฏิบัติงาน และเข้าร่วมอาสาทำงานกิจกรรมของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกรุงเทพมหานคร

สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการศึกษานักวิชาการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประโยชน์ที่เป็นไปได้ ว่าอาจจะไม่ได้เป็นประโยชน์สำหรับองค์การทั้งหมด อาจเป็นข้อจำกัดของทฤษฎี (Limitation of the theory) ดังนั้น ในบางด้านของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจจะมีความเหมาะสมน้อยกว่าสำหรับที่จะเป็นแนวทางสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในบริษัทหรือองค์การทางธุรกิจ แต่อาจจะเหมาะสมมากกว่าองค์การที่เน้นด้านมนุษยธรรมองค์การ ด้านศาสนา งานการดูแลด้านสุขภาพ การศึกษา และองค์การของรัฐบาล (Yuki, 2010) อย่างไรก็ตามคงต้องมีการศึกษาวิจัยเพื่อพิสูจน์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เนื่องจากมีแนวคิดที่ว่าองค์การทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันหลายองค์การ เริ่ม

มีเป้าหมายที่เน้นด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเป้าหมายที่เน้นผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว โดยการรับใช้สังคมเป็นอีกหนึ่งบทบาทของผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในบริบทของสังคมไทย ผู้นำหรือผู้บริหาร หรือนักวิชาการบางส่วนอาจจะยังไม่เคยมีความรู้เรื่องนี้มาก่อนและอาจยังไม่เห็นความสำคัญหรือไม่ยอมรับ ยังไม่สนใจที่จะนำไปศึกษาวิจัย และนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งอาจจะมาจากหลายสาเหตุ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง มองว่าเป็นภาวะผู้นำในอุดมคติปฏิบัติจริงไม่ได้หรือผู้บริหารอาจจะกลัวว่าจะสูญเสียอำนาจ หรือภาวะผู้นำแนวใหม่อาจจะเปลี่ยนกรอบความคิดของพวกเขาอย่างสิ้นเชิง ดังภาพ 5-4 ซ้าย แต่องค์การในยุคปัจจุบัน Covey เสนอว่า กรอบความคิดต้องเปลี่ยน (Paradigm shift) กลับตรงกันข้าม ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละระดับต้องดูแลเอาใจใส่ สนใจความรู้สึกรู้สึกความต้องการและช่วยเหลือตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจนถึงระดับพนักงานไปดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่อไป ตามการเปรียบเทียบกรอบแนวความคิดขององค์การแบบดั้งเดิม และกรอบแนวความคิดขององค์การในปัจจุบัน ดังภาพ



ภาพประกอบ 2ภาพ (ซ้าย) เปรียบเทียบกรอบแนวความคิดขององค์กรแบบดั้งเดิม และกรอบ
แนวความคิดขององค์กรในปัจจุบัน (ขวา)

ที่มา: พัฒนาจาก สตีเฟน โควี, 2548 (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2566)

Greenleaf กล่าวถึงข้อสรุปว่า ผู้รับใช้ควรพัฒนาให้เป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น หรือควรติดตามผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant leaders) เท่านั้น เป็นทฤษฎีที่ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เนื่องจากยากที่จะเป็นผู้นำตามทฤษฎีที่เรียกร้องให้ผู้นำเป็นผู้รับใช้ผู้อื่น แต่ในช่วงเวลาวิกฤติ อย่างวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในขณะนี้ Greenleaf ยืนยันว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อนโดยเริ่มต้นด้วยความรู้สึกอย่างเป็นธรรมชาติที่ต้องการจะรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นในจิตสำนึกจึงทำให้เกิดความปรารถนาที่จะนำ (Greenleaf, 2002) โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ยังคงพยายามค้นหา

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีในการสร้างทฤษฎีการพัฒนาทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถึงแนวคิดและรูปแบบการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พยายามค้นหาการวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อวัดแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กระแสทั้งสองนี้มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างการสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในมุมมองทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม มีการวิพากษ์ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการพัฒนาทฤษฎีและการวัดทั้งในด้านระเบียบวิธีและการสร้างทฤษฎีอย่างต่อเนื่อง (Rachmawatia A.W, Lantub D. C. 2013) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจการแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของกรีนลีฟ ที่ให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคนรับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูงเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นความรู้สึกที่มีอยู่ตามธรรมชาติที่เกิดความปรารถนาที่จะรับใช้บุคคลทั่วไป เป็นการแสวงหาเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความต้องการของผู้อื่นและมีความพร้อมที่จะสนับสนุนชีวิตกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดพลังในสถาบันและยังเป็นการส่งเสริมปรับปรุงสังคม (วิระเวก สุขสุคนธ์, ภาวดี อนันต์นาวิ, 2557)

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ, (2561) การสร้างภาวะผู้นำต้องมาจากการได้ปฏิบัติจริงมิใช่เกิดจากการเรียนการสอนโดยกลุ่มผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์สามารถสร้างฝัน/แรงบันดาลใจและเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีเลิศและลงมือปฏิบัติจริง กลุ่มผู้สอนมีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียน กล้าคิด กล้าทำ รู้จักการทำงานเป็นทีม โดยมีผลผลิตที่ดี ส่วนเรียนเน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคม พบว่า RMC Research Corporation for Learn and Serve America's National Service -Learning Clearinghouse (2009) พัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการ IPARD/C (The Five-Step Model : IPARD/C) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การรวบรวมข้อมูล (Investigation)
- ขั้นที่ 2 การวางแผน (planning)
- ขั้นที่ 3 การกระทำ (Action)
- ขั้นที่ 4 การสะท้อน (Reflection)

ขั้นที่ 5 การแสดงผล/การเผยแพร่ผลงาน (Demonstration/Celebration)

จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ อธิบายภาวะผู้นำแต่ละระดับด้วยวิธีการนำเสนอที่อ่านง่าย ลึกซึ้งพร้อมตัวอย่างมากมาย รวมถึงวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในแต่ละระดับ และวิธีก้าวไปสู่ภาวะผู้นำระดับต่อไป เพื่อให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ และมีบารมีมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จของภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานเพื่อทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ขึ้น โดยใช้โอกาสที่มีไปส่งเสริมเป้าหมาย (John C. Maxwell, วันดี อภิรักษ์ธนากร แปล, 2555) ภาวะผู้นำ 5 ระดับ แบ่งออกเป็นแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่: ผู้คนยอมทำตามเพราะความจำเป็น

ระดับที่ 2 การยอมรับ: ผู้คนทำตามเพราะอยากทำ

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน: ผู้คนทำตามเพราะสิ่งต่าง ๆ ที่คุณได้ทำให้องค์กร

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน: ผู้คนยอมทำตามเพราะสิ่งต่าง ๆ ที่คุณได้ทำให้พวกเขา

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด: ผู้คนยอมทำตามเพราะตัวคุณและสิ่งที่คุณเป็นตัวแทน

สำหรับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่ง หรือบทบาทของการเป็นผู้นำแต่เป็นไปตามบทบาท อาชีพ วิชาชีพ ศักดิ์และหลักการของแต่ละบุคคล ความท้าทายอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ต้องแน่ใจว่าวิชาชีพและหลักการนั้นอยู่ในแนวทางปฏิบัติเดียวกับผู้อื่นในองค์กร ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นทฤษฎีสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำขององค์กร โรเบิร์ตกรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาลีสเปียร์ส (Larry Spears) เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) อดีตผู้บริหารของเอ ที แอนด์ที (AT&T) ซึ่งได้เขียนหนังสือชื่อ *Servant as Leader* ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยึดติดกันมาในอดีต (เจลิมรัตน์จันทร์เดชา, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และรัตติกรณ จงวิศาล, 2557)

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ กรอบแนวคิด ความยากต่อการพัฒนาคุณลักษณะ ข้อจำกัดบางประการของทัศนคติ จึงต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ให้เหมาะสมและมีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในเขตพื้นที่ที่ไม่ได้ตั้งอยู่เป็นท้องถิ่น สภาพแวดล้อมจึงแตกต่างภูมิภาคอื่น ๆ จึงเลือกเขตกรุงเทพมหานครและเลือกบุคลากรสายสนับสนุนเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นต้นแบบสำคัญโดยหลักการสำคัญการพัฒนาในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมโครงการของมหาวิทยาลัย การบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งมีประสบการณ์และสามารถบูรณาการองค์ความรู้เป็นต้นแบบในการถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้โดย ทบพทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และสอบถาม ข้อมูลพื้นฐานจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางรูปแบบฝึกอบรม

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการศึกษาเทคนิคการอบรมที่ใช้ ในการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การแสดง บทบาทสมมติ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหาร เทคนิค กรณีศึกษา แบบฝึกหัด เกมส์ การจำลองเหตุการณ์ และวิดีโอทัศน์ โดยมี 3 เทคนิค พิเศษ ที่มีการใช้ อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม (behavioral role modeling) กรณีศึกษา (case discussion) และการจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ (business games and simulations) เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นวิธีการถ่ายทอด ความรู้ ทักษะ และทักษะ ให้แก่ผู้รับการอบรมเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่ กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น กระตือรือร้น และช่วยให้ ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริง หรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ ความ ต้องการและช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด จะพิจารณาการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันและอนาคต และการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการ เครื่องมือและการสนับสนุนหลาย ๆ แบบ เช่น ใช้การประเมินภาวะ ผู้นำจากหลาย ๆ แหล่ง การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง การจูงใจด้วยแรงจูงใจภายใน การ สร้างความสนใจ (Attention: A) การมีแบบอย่างภาวะผู้นำที่ดีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยการบูรณาการ การเชื่อมโยงความรู้ (Connection) หรือผสมผสานเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ แบบ ออนไลน์และออนไลน์ มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม การมีระบบพี่เลี้ยงหรือมีที่ปรึกษา มีการให้ ข้อมูลย้อนกลับให้สะท้อนความคิด (Reflection) ให้การเสนอแนะ (feedback) และการให้ คำปรึกษา ให้ผู้รับการอบรมพิจารณาไตร่ตรอง (reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองที่สามารถที่จะสร้างความสนใจในเรื่องใหม่ ๆ ที่ใช้ประสบการณ์เดิมสร้างการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ใหม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ มีการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญ และสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ โดยมีหลักการและกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิด ทฤษฎี ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf) โดยสามารถ สร้างความรู้ด้วยตนเอง ตามทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) เป็นผู้สร้างความรู้โดย

อาศัยประสบการณ์ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ที่เน้นกระบวนการทางสังคม (Social Constructivism) โดยเน้นการเรียนรู้ให้ผู้เข้าร่วมอบรมเกิดการมีส่วนร่วมตามแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่ใช้รูปแบบกิจกรรมเป็นฐาน (Activity-Based Learning (ABL) กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่อยากเรียนรู้คิดแก้ปัญหาเองอย่างเหมาะสม จึงให้ความสำคัญกับตัวแบบ ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social Cognitive Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) มุ่งเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายต่าง ๆ ที่การเรียนรู้เกิดจากทั้งภายในและภายนอกของผู้เรียน ใช้เป็นแนวทางและหลักการในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

3.1 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อุดมศึกษาเกิดการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาไทย (Reinventing University) เพื่อพัฒนาประเทศตามเป้าหมายวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศที่มุ่งเน้นเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมให้เป็นแบบใหม่ จึงมีการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎกระทรวง และประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565 (คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง), 2564) สำหรับสถาบันการศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์มีคุณภาพ มีสมรรถนะและเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างความมั่นคง ให้กับประเทศตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ที่จัดในกลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น มีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ที่มีวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ร่วมกัน การเป็นแหล่งเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และการให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยผลิตบัณฑิตและเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรในพื้นที่ให้มีจิตสำนึกและความรู้ความสามารถเพื่อเป็นหลักในการขับเคลื่อน พัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นที่ (กฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564) โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพมีสมรรถนะและเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างความมั่นคง ให้กับประเทศ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ยกย่องคุณภาพการศึกษา ให้พัฒนาท้องถิ่นทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและการศึกษาตามสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน เป็นสถานศึกษาที่เป็นที่พึ่งของท้องถิ่น ในการให้ความรู้ ให้ความจริงมีความเป็นกลางทางการเมือง ประสานความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศตามภูมิภาค และรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม ท้องถิ่น และมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) โดยทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) เป็นสิ่งจำเป็น ในการประสานความร่วมมือกับชุมชนที่มีลักษณะให้บริการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา ที่ต้องปลูกฝังภาวะผู้นำให้บุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรม ส่งเสริมเกิดอัตลักษณ์บัณฑิตตามการจัดกลุ่มของมหาวิทยาลัย เพราะการสร้างองค์ความรู้ที่ตรงกับความต้องการของภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภาคการผลิตจริง เพื่อให้บทบาทของอุดมศึกษามีส่วนในการนำประเทศหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง สามารถลดความเหลื่อมล้ำ ทั้งทางสังคม และเศรษฐกิจของคนไทย ในฐานะอุดมศึกษาเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มีวิสัยทัศน์ว่าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะ และเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีพันธกิจที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี เป็นพลเมืองดีในสังคมและมีสมรรถนะตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
2. วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มุ่งเน้นการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. พัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และน้อมนำแนวพระราชดำริสู่การปฏิบัติ

4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนให้มีคุณธรรมและความสามารถในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม

5. บริหารจัดการทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลพร้อมรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากรายละเอียดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาแหล่งข้อมูลแต่ละมหาวิทยาลัย จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมภาวะผู้นำ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้สามารถมีคุณลักษณะตามพันธกิจที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (Core Competency) สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายกับองค์กรต่าง ๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม ท้องถิ่น ซึ่งไม่ได้อยู่ในสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยที่เป็นชุมชน ท้องถิ่น ที่มีลักษณะเชิงพื้นที่เหมือนภูมิภาคอื่น ๆ การเข้าถึงชุมชนอาจมีข้อจำกัดที่ต้องศึกษาสภาพแวดล้อม บริบท ของการดำรงชีวิต เพื่อให้สามารถบริการและส่งเสริมความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาสังคม ชุมชน และการประกอบอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น นั้น จึงจำเป็นต้องมีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อประยุกต์ประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรม เพื่อประสานความร่วมมือกับชุมชน สังคม ในการใช้ชีวิตประจำวัน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีความหลากหลาย จึงต้องปลูกฝังและส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีพื้นฐานการเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้รับใช้ก่อนอย่างเป็นธรรมชาติ

3.2 บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 สรุปบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
 จำแนกตามพันธกิจ จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับ
 บุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา	1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม 2. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากลและทำให้เกิดมูลค่า 3. วิจัย และ สร้าง นวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ 4. สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในวิชาชีพนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้		จำนวน 980 คน	1. หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) ตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษา ระดับสูงที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนด จัดโดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 2. หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคณบดีรุ่นใหม่ในราชการไทย จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) องค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากร

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
มหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทร เกษม	1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ คู่คุณธรรม 2. ผลิตบัณฑิตครูและ บุคลากรทางการศึกษา ด้วยฐานสมรรถนะ บูรณา การการเรียนรู้การสอนใน ทุกศาสตร์กับการทำงาน 3. วิจัยและสร้าง นวัตกรรมโดยบูรณาการ ความรู้ในศาสตร์กับศิลปะ และวัฒนธรรมเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 4. บริการวิชาการด้วย แนวทางพระราชดำริและ บูรณาการความรู้ใน ศาสตร์กับศิลปะและ วัฒนธรรมเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 5. ยกระดับการ สืบสานและพัฒนา ภูมิปัญญาและศิลป- วัฒนธรรม ด้วยการ เสริมสร้างความรู้ความ เข้าใจในคุณค่า มีความ สำนึก และความภูมิใจใน วัฒนธรรมของท้องถิ่นเพื่อ		จำนวน 211 คน	บุคคล 3. การอบรมพัฒนา ผู้บริหาร ผู้บริหารมือใหม่ และผู้นำคลื่นลูกใหม่ จัด โดยมหาวิทยาลัย 4. กิจกรรม/โครงการที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ภาวะผู้นำ จัดโดย มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
	การพัฒนาที่ยั่งยืน 6. พัฒนาระบบบริหาร จัดการโดยใช้ หลักธรรมาภิบาล			
มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร	1. ผลิตภัณฑ์ และ พัฒนาครู ที่มีคุณภาพ ตามความต้องการของ สังคม เป็นผู้มีความรู้คู่ คุณธรรม มี ทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็น ประชากรที่มีคุณค่าของ ท้องถิ่นในสังคมไทยและ สังคมโลก 2. วิจัยและพัฒนา วิชาการที่มีคุณภาพ สร้าง องค์ความรู้และนวัตกรรม ให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อ มุ่งเน้น แก้ปัญหาและ พัฒนาคุณภาพชีวิตของ ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 3. บริการวิชาการแก่ ท้องถิ่นและสังคมภายใต้ การจัดการเทคโนโลยี สมัยใหม่ น้อมนำแนว พระราชดำริ เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของชุมชน		จำนวน 291 คน	

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
	ท้องถิ่นและสังคมอย่าง ต่อเนื่อง 4. สร้างเครือข่ายและ ความร่วมมือกับภาค ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ในการจัด การศึกษา เพื่อพัฒนา ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 5. บริหารจัดการ มหาวิทยาลัยด้วย หลักธรรมาภิบาลให้มี ความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน			
มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี	1. ผลิตบัณฑิตให้เป็นนัก คิด นักปฏิบัติ และ ผู้ประกอบการมืออาชีพ ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และ กฎหมายท้องถิ่น ให้มี สมรรถนะตามความ ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต 2. พัฒนาท้องถิ่นตาม สภาพปัญหาและความ		จำนวน 278 คน	

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
	ต้องการที่แท้จริงของ ชุมชน ด้วยองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี นวัตกรรม และนวัตกรรม แนวพระราชดำริสู่การเพิ่ม ศักยภาพของชุมชน 3. วิจัยสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเป็นที่ ยอมรับ มุ่งเน้นการบูรณา การเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ได้อย่างเป็นรูปธรรม 4.ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริม สืบสาน ต่อยอดภูมิ ปัญญาท้องถิ่น และ บูรณาการกับภูมิปัญญา สากล 5. บริหารจัดการ ทรัพยากรภายใน มหาวิทยาลัยอย่างมี ประสิทธิภาพ ด้วยหลัก ธรรมาภิบาลพร้อมรองรับ บริบทการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน			

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
	6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพกับทุกภาคส่วนในการผลิตบัณฑิต พัฒนาท้องถิ่น วิจัย และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม			
มหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้าน สมเด็จเจ้าพระยา	1. พัฒนาหลักสูตรเพื่อสร้างบัณฑิตให้เป็นพลเมืองโลก (Global Citizen) ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ เป็นผู้นำ มีสมรรถนะทักษะทักษะ (hard skills) และจรรยาบรรณ (soft skills) มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งหลักสูตรเดี่ยว หลักสูตรสหสาขาวิชา และหลักสูตรร่วมกันระหว่างประเทศ 2. สนับสนุนส่งเสริมการสร้างสรรค์งานวิจัย และนวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน		จำนวน 350 คน	

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
	การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สามารถนำผลงานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อต่อ ยทอดสู่การสร้างคุณค่าและ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพิ่ม ความมั่นคงของเศรษฐกิจ ฐานราก และสามารถ พึ่งพาตนเองได้อย่าง ยั่งยืน 3. สร้างความร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่นในภาครัฐ และเอกชนทั้งในและ ต่างประเทศในการสร้าง สถาบันการศึกษาให้เป็น แหล่งเรียนรู้ทางธุรกิจ ร่วมกัน บริการวิชาการแก่ ชุมชน สังคมและประเทศ เพื่อความยั่งยืน 4. เป็นศูนย์กลางแห่งการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นานาชาติโดยเน้นการ อนุรักษ์ สืบสาน และ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม อย่างสร้างสรรค์ เป็น รูปธรรมและยั่งยืนร่วมกัน กับคนในชุมชนสังคม และ			

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
	ประเทศชาติ 5. บริหารองค์กร บริหาร คน บริหารงาน ด้วยธรร มาภิบาล พัฒนาบุคลากร ที่มีคุณภาพคู่คุณธรรม ให้เป็นผู้ที่สามารถสร้าง นวัตกรรมเพื่อสนับสนุน การทำงาน และการเรียน การสอนให้มี ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความก้าวหน้า ทางวิชาการและวิชาชีพ ไปพร้อมกับการสร้างสุข ภาวะที่ดีและสมดุลชีวิต ทำงาน (Work-life balance) 6. พัฒนาระบบการ ทำงานที่ทันสมัยและละ ลดภาระต่อบุคลากร องค์กร สังคม และ สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกับการ สร้างสภาพแวดล้อมที่ ดีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ เป็น ประโยชน์ต่อสังคม			

มหาวิทยาลัย	พันธกิจ		จำนวน บุคลากร สายสนับสนุน	แนวทางการส่งเสริมภาวะ ผู้นำสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน
รวมจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน			2,110	

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2,110 คน และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จึงได้สรุปแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า มีการส่งเสริมเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งแบบที่มีรับรองหลักสูตรฝึกอบรม และแบบการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการของมหาวิทยาลัยจัดขึ้น และแบบสมัครเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำตามความสนใจและการที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) ตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูงที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนดจัดโดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม การส่งเสริมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามหลักสูตรที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) รับรองโดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนจะได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง หรือผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือผู้ที่มีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขในเรื่องคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร สายสนับสนุน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทผู้บริหารซึ่งกำหนดให้ต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารที่ ก.พ.อ. รับรอง โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปัจจุบันมีผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 1,024 คน และการฝึกอบรมในครั้งนี้เป็นรุ่นที่ 22 โดยใช้เวลาในการฝึกอบรม จำนวนทั้งสิ้น 35 วัน (198 ชั่วโมง) มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนทั้งสิ้น 51 คน จากสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยของรัฐ 9 คน (2) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 11 คน (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 22 คน โดยมีเนื้อหาการอบรมภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในการบริหาร ระยะเวลาการอบรม กลุ่มวิชาการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาและภาวะผู้นำ จำนวน 60 ชั่วโมง โดยมีหัวข้อดังนี้

1. การสร้างเครือข่าย
2. จิตวิทยาในการบริหารและการบริหารทีมงาน
3. เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน
4. การสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย
5. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร
6. ภาวะผู้นำและการนำประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
8. ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ

เมื่อเปรียบเทียบกับหลักสูตรนักบริหารระดับสูง จะเป็นหัวข้อฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้นำในลักษณะ “ผู้นำต้นแบบ Leader as a Role Model” “ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง : นำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ (Transformation Leaders : Lead for Success)” และผู้นำในยุคแห่งการยอมรับความแตกต่าง การนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ “ผู้นำในบทบาทของโค้ชผู้สร้างแรงบันดาลใจ การตกผลึกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีบุคลิกภาพเพื่อภาพลักษณ์มืออาชีพ (Leader as an Inspiring Coach, a Crystallizer to Transformation and Smart Personality for Professional Image)”

โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เห็นความสำคัญของผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นกลไกสำคัญในการบริหารทรัพยากรและบริหารงานสนับสนุนด้านต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถในการวางแผน การวิเคราะห์งานของอุดมศึกษา เทคนิคการบริหารงาน การปรับปรุงพัฒนางานการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนมีทักษะในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ตามหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารงานงานองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและประเทศชาติ ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้มีความเข้มแข็ง และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถบริหารงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การสนับสนุนภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในฐานะองค์กรกลางกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับมูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย จึง

จัดการฝึกอบรม หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (สำนักงาน ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566)

1.1 หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคณาจารย์ใหม่ในราชการไทย จัดโดยสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) องค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2 ทักษะเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำ ประเด็นการเรียนรู้ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน การจูงใจทีมงาน และจริยธรรมสำหรับข้าราชการ

1.3 การอบรมพัฒนาผู้บริหาร ผู้บริหารมือใหม่และผู้นำคณาจารย์ใหม่ ประเด็น การเรียนรู้ เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร จัดโดยมหาวิทยาลัย

1.4 กิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ประเด็นการเรียนรู้ ผู้นำจิตอาสาการทำงานเป็นทีม จัดโดยมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังมีช่องทางการศึกษาและพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ เช่น Thai MOOC ที่เป็นแพลตฟอร์ม (Platform) สนับสนุนในด้านการจัดการเรียน การสอนออนไลน์แบบเปิด (Thailand Massive Open Online Course) อยู่ภายใต้การกำกับของ โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่มีมาตรฐาน ให้กับประชาชนไทย โดยสามารถเรียนได้ฟรีและเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา พบว่า มีคอร์ สภาวะผู้นำกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Leadership and Responsibility) และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (The change of leadership in the 21st century) รวมถึงสถาบัน ฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เปิดรับสมัครการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงปี 2566 เป็นต้นไป เช่น การ พัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตรออนไลน์ Smart Leadership เป็นผู้นำคิดถึงผู้อื่นก่อนตนเอง มีความ เสียสละ หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Within You) ของ Entraining ฝึกอบรม 2 วัน และหลักสูตร “พัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ สำหรับหัวหน้างานและ ผู้จัดการ มืออาชีพ” ของ VICKK TRAINING อบรมพัฒนาศักยภาพในการทำงาน หลักสูตร ฝึกอบรม 1 วัน โดยมีหัวข้อการอบรม ความเข้าใจที่แท้จริงในเรื่องภาวะผู้นำ การพัฒนาสมรรถนะ ผู้นำ (Leadership Competency Development) ยุคใหม่ ความเข้าใจความเชื่อของตนเอง (Mental Models Understanding) ความเข้าใจตนเอง และผู้อื่น (Self & Others Understanding) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความเข้าใจในคุณธรรม (Integrity) การใช้คำพูดและ ทักษะการสื่อสารเป็นทีม (Communication & Team Learning Skills) การให้แรงบันดาลใจ และ สร้างความไว้วางใจ (Inspiring & Trust) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ความเข้าใจ เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Acumen) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

(Adaptability Change) ความมุ่งมั่นและเป้าหมายในชีวิต (Personal Mastery) และกรณีศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรและธุรกิจ

โดยแนวทางการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ด้วยแนวทางของตัวเอง รูปแบบการฝึกอบรมมีความหลากหลาย สนุกสนานและเข้าใจง่าย การบรรยายเนื้อหา กิจกรรมกลุ่มในการฝึกปฏิบัติ สร้างสถานการณ์ เกมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหา การบ้านเพื่อการนำไปคิดต่อยอดและฝึกฝน วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้อาจเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเองรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและรูปแบบการอบรม คือ บรรยาย ให้ความรู้ ความเข้าใจเชิงลึก , ชมวิดีโอทัศน์ กรณีศึกษา ให้มีประสบการณ์เพิ่มจากตัวอย่างจริง ฝึกปฏิบัติจาก Workshop ให้นำไปประยุกต์สู่การทำงานได้จริง และอบรมออนไลน์ ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting ซึ่งรูปแบบการบริหารองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารงานแบบหัวหนาสั่งการ แล้วลูกน้องลงมือทำ (Top down Management) ไปเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรจากด้านล่างสู่ด้านบน (Bottom Up) คนไทยลักษณะของภาวะผู้นำที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเหมือนและแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความแตกต่างระหว่างผู้นำทั้ง 2 แบบ อยู่ที่เป้าหมายที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้จะมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติของคน กล่าวคือ มุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา กล้าเผชิญ ปัญหาด้วยความมั่นใจแต่คุณลักษณะที่มีความเหมือนกัน คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เพราะวิสัยทัศน์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเห็นการปฏิบัติได้ ชัดเจนในองค์การที่มีระดับของสายการบังคับบัญชาสั้นคือ องค์การที่มีผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ใกล้กันหรืออยู่ติดกัน คนที่ขึ้นมาเป็นผู้นำในองค์การนั้น ๆ มาจากผู้ปฏิบัติงานมาก่อน เคยอยู่ในระดับ เดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานผู้นำสามารถเข้าใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เฉลิมรัตน์จันทร์เดชา, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2557) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของ Greenleaf (2002) 10 องค์ประกอบได้แก่ 1) การเป็นผู้ฟังที่ดี 2) การตระหนักรู้ 3) การสร้างมโนทัศน์ 4) การมองการณ์ไกล 5) การเข้าใจผู้อื่น 6) การบำรุงรักษาบุคลากร 7) การโน้มน้าวใจ 8) การมีจิตบริการ 9) การมุ่งมั่นพัฒนานุบุคคล และ 10) การสร้างชุมชน

ประกอบ ด้วย 4 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้ หน่วยเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง หน่วยเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 6 ชั่วโมง หน่วยเรียนรู้ที่ 3 ทักษะ ทางสังคมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง และหน่วยเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง (ศิริวรรณ จันทรมี, 2559)

จากข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมภาวะผู้นำ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศกกรุงเทพมหานคร มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากร ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร เช่น ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกอง รักษาการแทนผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงาน ส่วนบุคลากรสนับสนุนที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร จะปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานของหน่วยงานเกี่ยวกับการบริการและสนับสนุนการเรียนการสอน จะไม่ได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำ เนื่องจากไม่มีสมรรถนะที่กำหนด และปัจจัยสภาพแวดล้อมการบริหารที่แตกต่างในการปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้บูรณาการกับการทำงานและเสริมสร้างทักษะตลอดจนจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปและความต้องการของพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการศึกษาร่วมกับพันธมิตร การบูรณาการองค์ความรู้จากท้องถิ่น สู่มาตรฐานสากล การยกระดับการจัดการศึกษาและงานวิจัย ร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา

การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 สำหรับงานวิจัยนี้ คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 คุณลักษณะ ตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาลีสเปียร์ส (Larry Spears) ได้แก่ 1. เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and Empathy) 3. การเยียวยา (Healing) 4. มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) 7. การมองการณ์ไกล (Foresight) 8. มีจิตบริการ (Stewardship) 9. มีความมุ่งมั่นการพัฒนาผู้คน (Commitment to the growth of people) และ 10. การสร้างชุมชน (Building Community) โดยพิจารณาขอบเขตการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เหมาะสม เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจากการสำรวจความต้องการ พบว่า มีความต้องการที่จะฝึกอบรมและเรียนรู้คุณลักษณะทั้ง 10 ประการ แต่ให้มุ่งเน้นคุณลักษณะที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้

กับงานได้ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนมีประสบการณ์ทำงานที่มีคุณลักษณะที่ปฏิบัติเป็นพื้นฐาน สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่บ้างแล้ว เช่น มีจิตบริการในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเห็นอกเห็นใจเข้าใจผู้อื่น การเยยวยาให้คำปรึกษาผู้รับบริการและการดูแล เพื่อนร่วมงาน มีความตระหนักรู้บทบาท ที่แสดงพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานแต่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งหากบุคลากรได้รับการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ดียิ่งขึ้นเห็นประโยชน์ของส่วนรวม มีจิตบริการต่อสังคม สามารถ ประยุกต์ใช้กับการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ ในการรับใช้ชุมชนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาความต้องการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการสำรวจ รูปแบบฝึกอบรมเบื้องต้น พบว่า ต้องการให้จัดฝึกอบรมระยะสั้น มีการจัดอบรม สัมมนา เข้าร่วม กิจกรรม ในระยะเวลา 15 ชั่วโมง เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

4. แนวคิดและกระบวนการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม

4.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม

รูปแบบ" หรือ ในภาษาอังกฤษว่า "Model" เป็นคำที่ปรากฏใช้อย่างแพร่หลายในวง การศึกษาและการวิจัยองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยอาจมีการใช้คำที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป แต่มีความหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น "รูปแบบ" "ต้นแบบ" "แบบแผน" "แบบลอง" หรือ "หุ่นจำลอง" เป็นต้น เป็นโครงสร้างหรือกรอบแนวคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน องค์ประกอบ และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบในลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2561) โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้ว่า รูปแบบ ฝึกอบรม

ยุทธ ไกยวรรณ, (2559) การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติงานได้ มีทักษะมีความชำนาญหรือสร้าง เสริมวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล และทันสมัยทันเหตุการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งทั้งหลาย แต่การฝึกอบรมที่ดีจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม ดังนั้น การจัดฝึกอบรมผู้จัด ฝึกอบรมจะต้องอาศัยหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาตามกระบวนการที่ถูกต้องและเหมาะสมเชื่อถือได้ จึงจะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมน่าสนใจและตอบสนองความต้องการ และความสนใจของผู้เข้า ฝึกอบรม กระบวนการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวเรียกว่า การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

สกล บุญสิน, (2560) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ และทักษะของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้ ทักษะ ความสามารถ และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน ผ่านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วยระบบย่อยทั้ง 4 ระบบ คือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา ระบบการพัฒนา และระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้ระบบย่อยทั้ง 4 ระบบมีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ของวิทยาการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และก่อนที่องค์กรจะทำการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะการสนับสนุนของผู้บริหาร เพราะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ

นิรดา เวชญาลักษณ์, (2567) สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำ การนำแนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ โดยที่ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นลักษณะของการมองการณ์ไกลและมีแผนดำเนินงานระยะยาวบทบาทภาวะผู้นำ คือการทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานและคน แสดงให้เห็นถึงความสามารถของคนที่ประสบความสำเร็จ แสดงถึงการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 3 บทบาท คือ

- 1) บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงการแสดงความรับผิดชอบและสิทธิหน้าที่ที่กำหนดไว้
- 2) บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคล
- 3) บทบาทที่ปฏิบัติจริงเป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลปฏิบัติซึ่งอาจสอดคล้องกับบทบาทที่ได้มาพร้อมตำแหน่ง

ประเภทของผู้นำแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละคน โดยลักษณะของผู้นำแต่ละคนนั้นก็มักจะมาจากพื้นฐานการศึกษา การเลี้ยงดู อุปนิสัย บุคลิกภาพ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันและในทางปฏิบัติมีรูปแบบของผู้นำหลากหลายในคนเดียวกัน สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการบริหารงานในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กลุ่ม สังคม ให้มีความรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติงานได้ด้วยทักษะและความชำนาญสามารถสร้างเสริมองค์ความรู้ให้ทันเหตุการณ์ และทันสมัยตามความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม ดังนั้น การฝึกอบรมจึงต้องพัฒนาด้วยหลักการ กระบวนการวิจัย ควบคู่กับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนที่ต้องมี กระบวนการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ใหม่ ให้เหมาะสมกับกลุ่มที่รับการอบรม จึงได้ ศึกษาแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เวช ทุมพรเทมหนนคร ตามองค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรมให้เหมาะสม โดยการฝึกอบรมเป็น เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่ม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ วิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ทศนคติ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรพัฒนาฝึกอบรมต้องมีความเหมาะสมและ เชื้อถือได้ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และพัฒนาตามกระบวนการที่ ถูกต้อง ควรคำนึงถึง ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนของผู้บริหาร ที่มีผลต่อความสำเร็จ ของการฝึกอบรม จึงสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) วิเคราะห์ความคาดหวัง ขององค์กรต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ส้ารวจความรู้ ทศนคติ ทักษะ และช่องว่างของสมรรถนะหรือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา จึงควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของการเข้าร่วมการ ฝึกอบรม

4.2 องค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรม

ยุทธ ไถยวรรณ, (2559) การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ฝึกอบรมโดยการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในการเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้นจะต้องพิจารณาว่า การฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีพฤติกรรมอย่างไร สามารถกระทำสิ่งใดหรือความรู้จะไร ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ ที่ต่างกันอาจจะใช้วิธีการฝึกอบรมที่ต่างกันด้วย

2. ภูมิหลังของผู้เข้าฝึกอบรม ผู้เข้าฝึกอบรมที่มีภูมิหลังแตกต่างกันจะมี ความสามารถ ความต้องการ และความสนใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกวิธีการฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงตัวแปรเหล่านี้ด้วยเช่นกัน

3. การปฏิบัติงานจริง ควรเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าฝึกอบรม ได้ฝึกฝนทักษะที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นเทคนิคการใช้การจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

4. การกำหนดวิธีการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมที่ดำเนินการไปนั้นบรรลुวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมในภาพรวมและแต่ละหน่วยฝึกอบรมอย่างไร

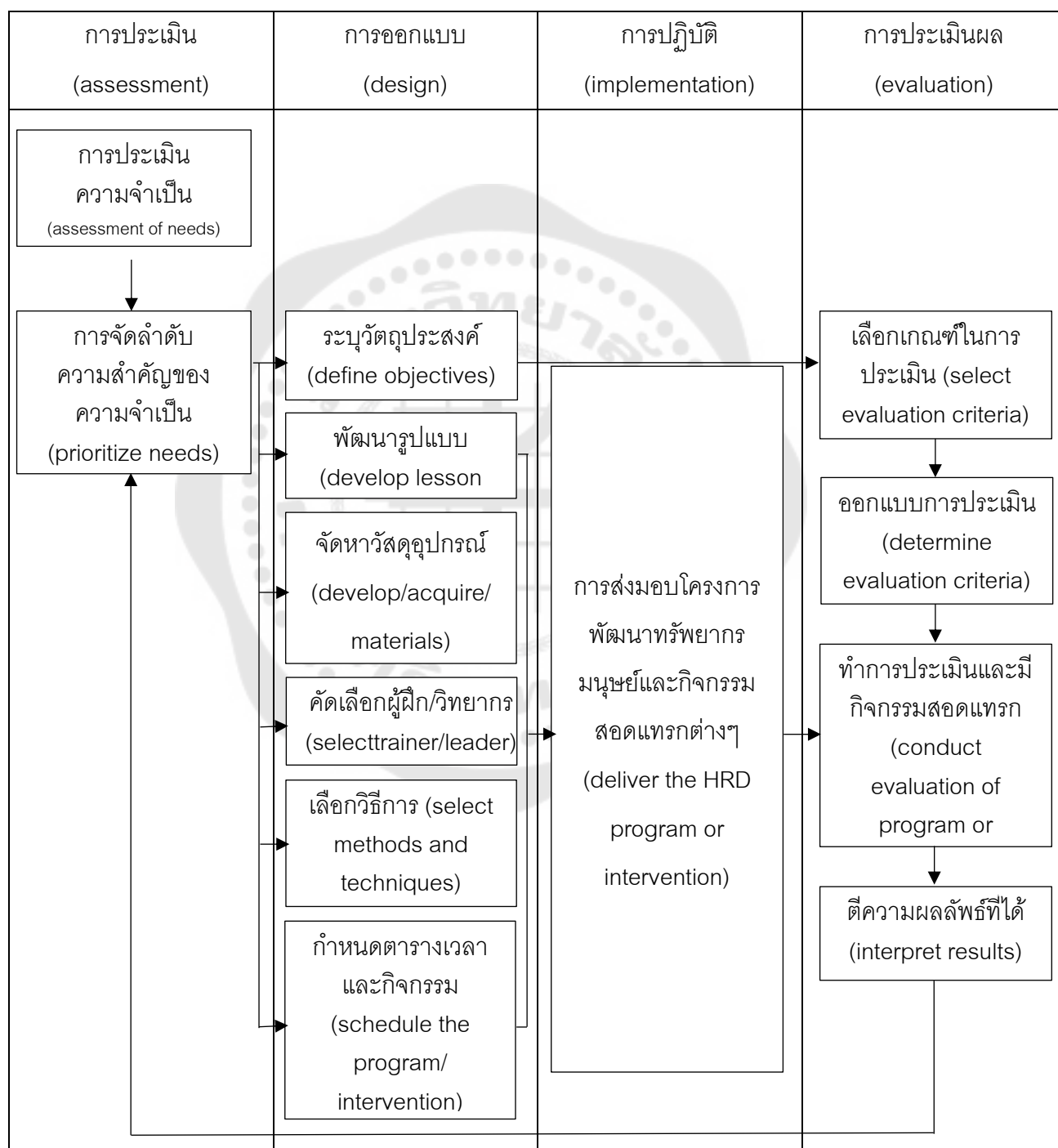
5. การหาประสิทธิภาพหลักสูตร เพื่อประเมินว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา นั้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่หากทดสอบแล้วผลที่ออกมาไม่ได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจะต้องทำ

สกล บุญสิน, (2560) กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การระบุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม 3) การเลือกวิธีการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม โดยองค์การสามารถเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากร งบประมาณ และวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม โดยวิธีการฝึกอบรมมีอยู่หลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมโดยผู้สอน การฝึกอบรมโดยใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา เป็นต้น โดยการฝึกอบรมด้วยวิธีดังกล่าว สามารถดำเนินการโดยองค์การเอง และ/หรือมหาวิทยาลัย และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ องค์การจะต้องวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น (สนธยา หลักทอง, 2562) รูปแบบการฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้นจะมีกระบวนการในการฝึกอบรมที่มีความคล้ายกันอยู่ 4 – 6 ขั้นตอน

จากการศึกษาสามารถสรุปภาพรวมกระบวนการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ดังองค์ประกอบต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็น คือ การศึกษาความต้องการจำเป็นของบุคลากรและองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ คือ การเน้นพฤติกรรมผู้นำผู้รับใช้ ที่วัดผลได้
3. ออกแบบรูปแบบฝึกอบรม คือ เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม กิจกรรม และสื่อ
4. ดำเนินการฝึกอบรม คือ การจัดกิจกรรมฝึกอบรมอย่างมีระบบ
5. ประเมินผล คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพการอบรม
6. ปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรม คือ การพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทและผลลัพธ์

ศิริกัศสรค์ วงศ์ทองดี, (2564) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development รูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมิน การออกแบบ การปฏิบัติ และการประเมินผล รายละเอียดและองค์ประกอบรูปแบบฝึกอบรม ดังตารางต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของเวนเนอร์และเดอซิโมน

ที่มา : ปรับจาก "Training and HRD Process Model", Werner, and DeSimone, 2006; 2010
(อ้างใน ศิริกัศสรค์ วงศ์ทองดี, 2564)

จากแนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมและองค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรมสามารถสรุปเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการรูปแบบฝึกอบรม 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพทั่วไปและความต้องการ (Assessment) การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพทั่วไปและความต้องการ (Assessment) 2) การออกแบบรูปแบบฝึกอบรม (Design) 3) การดำเนินการฝึกอบรมตามแผน (Implementation) และ 4) การติดตามและประเมินผล (Evaluation) ต่อเนื่องที่เชื่อมโยงกัน โดย ผลจากแต่ละขั้นจะเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาขั้นถัดไป และทุกขั้นตอนอาศัยการวิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้รูปแบบฝึกอบรมที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบท และตอบโจทย์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรสายสนับสนุนได้อย่างแท้จริงเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

5. แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วย ทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory)

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, (2564) นำเสนอในหนังสือถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของมัลคอล์ม โนวอลล์ (Malcolm Knowles) นักการศึกษาชาวอเมริกันผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาหรือผู้บุกเบิกทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า แอนดราโกจี (ANDRAGOGY) หลักการสำคัญ 6 ประการของการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรศึกษาให้เข้าใจให้ถ่องแท้ เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมมีดังนี้ (Knowles, 1980 cited in Delahaye, 2005: 34)

1. ความจำเป็นหรือความต้องการในการเรียนรู้ (the need to know) โนวอลล์แสดงเหตุผลไว้ว่า ผู้ใหญ่โดยส่วนมากจะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขาพบคำตอบว่า ทำไม เพราะเหตุใดหรือมีความจำเป็นอย่างไร เขาจึงต้องเรียนรู้นั้น ๆ ด้วยในขณะที่ผู้เรียนเด็กจะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อคุณครูบอก โดยที่เด็กต้องการเรียนรู้เพื่อให้ตนเองสอบผ่าน หรือให้สอบได้คะแนนสูง ๆ

2. มโนทัศน์แห่งตนของผู้เรียน (the learner's self-concept) ผู้ใหญ่จะมีมโนทัศน์หรือมโนภาพแห่งตนชัดเจนกว่าเด็ก จึงสามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองได้ ผู้เรียนที่เป็นเด็กมักจะไม่ชัดเจนและไม่แน่ใจในเรื่องต่าง ๆ โดยยังต้องการพึ่งพาผู้ที่ตนเองยอมรับและไว้วางใจคอยให้คำแนะนำก่อนการตัดสินใจ

3. บทบาทของประสบการณ์ (the role of experience) ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้ใหญ่นำเอาประสบการณ์ที่มีมาก่อนมาเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ ยิ่งถ้าเคยผ่านประสบการณ์มากก็จะยิ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น ในทางกลับกัน ถ้าประสบการณ์ไม่ตรงกับสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ ประสบการณ์เดิมอาจจะเป็นตัวขัดขวางทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ช้า เพราะยังไม่ยอมรับสิ่งใหม่ สำหรับผู้เรียนที่เป็นเด็กซึ่งมีประสบการณ์น้อยจึงมีข้อจำกัดด้านการเชื่อมโยงประสบการณ์กับการเรียนรู้ได้ไม่เท่ากับผู้ใหญ่

4. ความพร้อมในการเรียนรู้ (readiness to learn) ในเรื่องการเรียนรู้ระหว่างเด็กกับผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่โดยธรรมชาติจะมีความพร้อมในการเรียนรู้สูงกว่าเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีวุฒิภาวะสูงกว่า ยิ่งถ้าทราบความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่น สามารถนำไปใช้ในการทำงานและนำไปใช้ในชีวิตรจริงได้ ความพร้อมในการเรียนรู้ก็จะยิ่งมากขึ้น ในขณะที่เด็กอาจจะมีความพร้อมในการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องเฉพาะเมื่อเป็นไปตามที่ครูบอกและเพื่อให้สอบได้คะแนนดี ๆ

5. วิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมในการเรียนรู้ (orientation to learning) วิธีการที่เหมาะสมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นสิ่งที่ต้องประยุกต์มาจากชีวิตจริง โดยผู้ใหญ่จะเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ดีเมื่อสิ่งนั้นสอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เขากำลังเผชิญอยู่ ส่วนเด็ก ๆ วิธีการเขาได้ดีเมื่อคุณครูเป็นฝ่ายที่ให้ความสำคัญหรือนั่นที่ตัวเนื้อหาวิชานั้น

6. แรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นในการเรียนรู้ (motivation) ผู้ใหญ่มีความต้องการเรียนรู้เนื่องจากแรงขับภายใน เช่น ผู้ใหญ่บางคนต้องการเรียนรู้เพื่อนำไปเติมเต็มความหวังหรือบางสิ่งบางอย่างในชีวิตของตน สำหรับบางคนต้องการความสำเร็จในการเรียนรู้เพื่อเสริมความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจในขณะเด็ก ๆ อาจจะต้องการเรียนรู้เพื่อได้รับรางวัลหรือคำชมจากครูหรือพ่อแม่

คุณลักษณะ(Characteristic) ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (ANDRAGOGY)

1. ความต้องการที่จะเรียนรู้ (The need to know) คือ ผู้ใหญ่ต้องทราบก่อนว่าทำไมเขาจึงต้องรู้เรื่องนั้น ๆ (Adults need to know why they need to learn something before undertaking it.)

2. มโนทัศน์แห่งตนของผู้เรียน (The learner's – self-concept) คือ ผู้ใหญ่มีมโนทัศน์แห่งตนและรับผิดชอบการตัดสินใจของตนเอง (Adults have a self- concept of being responsible for their own decisions.)

3. บทบาทของประสบการณ์ (the role of experience) คือ ผู้ใหญ่เข้าสู่กิจกรรมการเรียนรู้พร้อมด้วยประสบการณ์เก่า ๆ (Adults come into an educational activity with both a greater volume and different quality of experience from youths.)

4. ความพร้อมในการเรียนรู้ (readiness to learn) คือ ผู้ใหญ่พร้อมเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนและเพื่อใช้ในชีวิตรจริง (Adults become ready to learn those things they need to know and be able to do in order to cope effectively with their real-life situations.)

จากงานวิจัยของนันทวัฒน์ ภัทรกรนันท์, (2559) ศึกษาศาสตร์และศิลป์การสอนผู้ใหญ่ สรุปได้ว่า วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กเพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า วิธีการสอนจึงเลือกใช้วิธีที่หลากหลายเพราะวิธีการสอนวิธีการใดวิธีการหนึ่งอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ จำเป็นต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ผู้สอนจึงควรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสอนผู้ใหญ่ ดังนั้นการสอนผู้ใหญ่ต้องยึดหลักให้อบรมสอดคล้องตามชีวิตของผู้ใหญ่ นั่นคือ ต้องรู้หลักการศึกษผู้ใหญ่ ซึ่งโนลส์ เรียกว่าการศึกษาผู้ใหญ่ว่า แอนดราโกจี (Andragogy) ประกอบด้วย มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self – Concept) ผู้ใหญ่จะมีลักษณะเด่นที่เปิดเผย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มุ่งมีความสูงในหน้าที่ของตนเอง จะพัฒนาไปตามช่วงอายุ และผู้เรียนผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่เป็นแหล่งทรัพยากรอันทรงคุณค่าในการเรียนรู้ ช่วยต่อยอดกับความรู้ที่มี การมีอำนาจบังคับจากภายในและเห็นหลักทรัพยากรของชีวิตอย่างมีความหมาย จะเห็นถึงสิ่งที่ตนเองต้องเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามความพร้อม (Readiness) ผู้ใหญ่จะสนใจเรียนรู้เมื่อรู้สึกว่เนื้อหาจำเป็นในชีวิตหน้าที่งานและสถานภาพทางสังคมของตน และแนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning) ผู้ใหญ่จะมุ่งเน้นว่าการเรียนรู้นั้นสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีโดยศรัทธาดี ทิพย์ทิวาญ และธันวดี ดอนวิเศษ, (2565) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรตามกรอบแนวคิดการบูรณาการความรู้ เทคโนโลยี ศาสตร์การสอนและเนื้อหา และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรม การเรียนการสอนของนักศึกษาครูสังคมศึกษา พบว่า 1) หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีหลักการ จุดมุ่งหมาย และแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เป็นไปตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรจะเป็นไปตามกรอบแนวคิดที่แพคและผลการประเมินหลักสูตรเท่ากับ 0.90 2) คุณภาพของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น พบว่า (1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการเรียนการ

สอนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาครูสังคมศึกษา หลังการทดลองสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (2) กลุ่มตัวอย่างที่เขารับการอบรมมีความพึงพอใจทั้ง ในด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และด้านการบริหารจัดการ ฝึกอบรมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ซึ่งด้านผลผลิตอยู่ในระดับมาก และโปรแกรมส่งเสริม พัฒนาการ ด้วยคู่มือประเมินและส่งเสริมพัฒนาการเด็กกลุ่มเสี่ยง (DAIM) ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พยาบาล มีแนวทางปฏิบัติและนำไปประยุกต์ใช้ในการเฝ้าระวัง และ ส่งเสริมพัฒนาการเด็กกลุ่มเสี่ยง(วิไลรักษ์ บุษบรรณ และคณะ, 2564) สอดคล้องกับการศึกษา การพัฒนาความสามารถของพยาบาลวิชาชีพสู่การเป็นพยาบาลผู้จัดการรายกรณี โดยใช้กรอบ การทำงานของผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง และทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญพยาบาลตาม PEPPA Framework และทฤษฎีการเรียนรู้แบบ ผู้ใหญ่ส่งผลให้ได้ผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยที่ดีขึ้น เนื่องจากมีจุดเด่นในการพัฒนาความเชี่ยวชาญคือ พยาบาลได้มีการวิเคราะห์ระบบและทบทวนสถานการณ์การดูแลตั้งแต่แรกเริ่ม จนกระทั่งจำหน่าย เกิดการวางแผนการดูแลผู้ป่วยร่วมกันของทีมสุขภาพ มีรูปแบบการดูแลที่เฉพาะเจาะจงใน กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ได้ปฏิบัติการดูแลตามปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยอย่าง ครบคลุม ทำให้บรรลุเกณฑ์เป้าหมายในการดูแลผู้ป่วยแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ประชาชนมีความพึง พอใจในบริการ และทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาพยาบาลเป็น ผู้จัดการรายกรณี เพื่อยกระดับคุณภาพในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะทางต่อไป (ลักคณา บุญมี, และ คณะ, 2561)

ศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ พบว่า การเรียนรู้ของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่เป็นการเรียนรู้ที่อาศัย ความเชื่อพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง โดยทฤษฎี การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) คือ ศาสตร์และศิลป์ในการสอนให้ผู้ใหญ่เกิดการ เรียนรู้ที่มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก โดยที่ผู้ใหญ่จะมีการเข้าใจตนเอง มี ประสบการณ์ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และมีเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความสำคัญแตกต่างจากของเด็กผลที่ได้ชี้แนะให้เห็นว่า ผู้ใหญ่มีการเรียนรู้ ที่มาจากตนเองได้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีลักษณะที่แตกต่างจากเด็กคือผู้ใหญ่เรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา ในสิ่งที่ตนสนใจ เป็นกระบวนการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นการเรียนรู้ที่เป็นอิสระ การเรียนรู้ ต้องการการตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียนได้ นอกจากนั้นผู้เรียนวัยผู้ใหญ่จะมีลักษณะของ การเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง แต่ละบุคคลที่มีแนวคิดและประสบการณ์ที่ต่างกัันจะเป็น

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและการดำเนินชีวิตเป็นการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายสำคัญ ซึ่งเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ในยุคนปัจจุบัน ความสามารถของตนเองได้อย่างไม่มีขีดจำกัด ซึ่งเป็นการยกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ในยุคนปัจจุบัน ที่ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องหรือเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั่นเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (มุสดี กลิ่นเกสร, 2565)

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้ใหญ่เรียนรู้ดีที่สุดเมื่อมีเนื้อหาการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์และชีวิตจริง เหมาะกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีแรงจูงใจภายในและความพร้อมที่จะเรียนรู้ การแก้ปัญหา จึงควรยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้มีบทบาทการนำด้วยการเรียนรู้เกิดขึ้นแบบบูรณาการ และต่อยอดจากประสบการณ์เดิม จึงเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมผู้ใหญ่ที่เน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้เรียนใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น การสะท้อนประสบการณ์ผู้นำในอดีต กรณีศึกษา วิเคราะห์บทบาทผู้นำผ่านวิดีโอ เรียนรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากแนวคิดของ Greenleaf เพื่อการอภิปรายกรณีศึกษา และการลงมือฝึกปฏิบัติตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม เชื่อมโยงความรู้กับบริบทจริงของผู้เรียน เช่น งานการบริหารนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรภายใน และบุคลากรนอก รวมถึงการบริหารจัดการองค์กร

5.2 ทฤษฎีสรคินิยม (Constructivism Theory)

ทิสนา แชมมณี, 2564 นำเสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) โดยวิกทอทสกี (Vygotsky) เป็นนักจิตวิทยาชาวรัสเซียที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาในสมัยเดียวกับเพียเจต์ (Piaget) ผลงานของเขาเป็นที่ยอมรับกันในประเทศรัสเซีย และเริ่มเผยแพร่สู่ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ในยุโรปเมื่อได้รับการแปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1962 ต่อมาในปีค.ศ. 1986 โคซูลิน (Kozulin) ได้แปลและปรับปรุงหนังสือของวิกทอทสกีอีกครั้งหนึ่ง เป็นผลทำให้มีผู้นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนอย่างแพร่หลาย (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2541: 61) โดยทฤษฎีพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาของเพียเจต์และของวิกทอทสกีที่เป็นรากฐานที่สำคัญของทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) เพียเจต์อธิบายว่าพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาของบุคคลมีการปรับตัวผ่านทางกระบวนการซึมซับ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีและการนำทฤษฎีการสร้างความรู้ไปใช้ สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ผลของการเรียนรู้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการสร้างความรู้ (process of knowledge construction) และการตระหนักรู้ในกระบวนการนั้น (reflexive

awareness of that process) เป้าหมายการเรียนรู้จะต้องมาจากการปฏิบัติงานจริง (authentic tasks) ผู้สอนจะต้องเป็นตัวอย่างและฝึกฝนกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเห็น ผู้เรียนจะต้องฝึกฝนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

2. เป้าหมายของการสอนจะเปลี่ยนจากการถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้รับสาระความรู้ที่แน่นอนตายตัว ไปสู่การสาธิตกระบวนการแปลและสร้างความหมายที่หลากหลาย การเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ จะต้องให้มีประสิทธิภาพถึงขั้นทำได้และแก้ปัญหาจริงได้

3. ในการเรียนการสอน ผู้เรียนจะเป็นผู้มีบทบาทในการเรียนรู้อย่างตื่นตัว (active) ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้จัดกระทำกับข้อมูลหรือประสบการณ์ต่าง ๆ และจะต้องสร้างความหมายให้กับสิ่งนั้นด้วยตนเอง โดยการให้ผู้เรียนอยู่ในบริบทจริง ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้เรียนจะต้องออกไปยังสถานที่จริงเสมอไป แต่อาจจัดเป็นกิจกรรมที่เรียกว่า "physical knowledge activities" ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นของจริงและมีความสอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนโดยผู้เรียนสามารถจัดกระทำ ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ ทดลอง ลองผิดลองถูกกับสิ่งนั้น ๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจขึ้น ดังนั้นความเข้าใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการคิดการจัดกระทำกับข้อมูลมิใช่เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ จากการได้รับข้อมูลหรือมีข้อมูลเพียงเท่านั้น

4. ในการจัดการเรียนการสอนครูจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศทางสังคม จริยธรรม (sociomoral) ให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ผู้เรียนจะต้องมีโอกาสเรียนรู้ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งทางสังคมถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างความรู้เพราะลำพังกิจกรรมและวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายที่ครูจัดให้หรือผู้เรียนแสวงหามาเพื่อการเรียนรู้ไม่เพียงพอ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และบุคคลอื่น ๆ จะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้เรียนกว้างขึ้น ซับซ้อนขึ้น และหลากหลายขึ้น

5. ในการเรียนการสอน ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Devries, 1992:1-2) โดยผู้เรียนจะนำตนเองและควบคุมตนเองในการเรียนรู้ เช่น ผู้เรียนจะเป็นผู้เลือกสิ่งที่ต้องการเรียนเองตั้งกฎระเบียบเอง แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเอง ตกลงกันเองเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นแตกต่างกันเลือกผู้ร่วมงานได้เอง และรับผิดชอบในการดูแลรักษาห้องเรียนร่วมกัน

6. ในการเรียนการสอนแบบสร้างความรู้ ครูจะมีบทบาทแตกต่างไปจากเดิม (Devries, 1992: 3-6) คือ จากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และควบคุมการเรียนรู้ เปลี่ยนไปเป็นการให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ คือการเรียนการสอน

จะต้องเปลี่ยนจาก "instruction" ไปเป็น "construction" คือ เปลี่ยนจาก "การให้ความรู้" ไปเป็น "การให้ผู้เรียนสร้างความรู้" บทบาทของครูก็คือ จะต้องทำหน้าที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแก่ผู้เรียน จัดเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตรงกับความสนใจของผู้เรียนดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปในทางที่ส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน ให้คำปรึกษาแนะนำทั้งทางด้านวิชาการและด้านสังคมแก่ผู้เรียน ดูแลให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหา และประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนั้นครูยังต้องมีความเป็นประชาธิปไตยและมีเหตุผลในการสัมพันธ์กับผู้เรียนด้วย

7. ในด้านการประเมินผลการเรียนการสอน (Jonassen, 1992: 137-147) เนื่องจากการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองนี้ ขึ้นกับความสนใจและการสร้างความหมายที่แตกต่างกันของบุคคล ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะหลากหลาย ดังนั้น การประเมินผลจึงจำเป็นต้องมีลักษณะเป็น "goal free evaluation" ซึ่งก็หมายถึงการประเมินตามจุดมุ่งหมายในลักษณะที่ยืดหยุ่นกันไปในแต่ละบุคคล หรืออาจใช้วิธีการที่เรียกว่า "socially negotiated goal" และการประเมินควรใช้วิธีการหลากหลาย ซึ่งอาจเป็นการประเมินจากเพื่อน แฟ้มผลงาน (portfolio) รวมทั้งการประเมินตนเองด้วยนอกจากนั้นการวัดผลจำเป็นต้องอาศัยบริบทจริงที่มีความซับซ้อนเช่นเดียวกับการจัดการเรียนการสอนที่ต้องอาศัยบริบท กิจกรรม และงานที่เป็นจริง การวัดผลจะต้องใช้กิจกรรมหรืองานในบริบทจริงด้วย ซึ่งในกรณีที่จำเป็นต้องจำลองของจริงมาก็สามารถทำได้ แต่เกณฑ์ที่ใช้ควรเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในโลกของความเป็นจริง (real world criteria) ด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎีสรณนิยม สามารถนำมาต่อยอดระบบการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ สอดคล้องกับ สุณีย์ เหมะประสิทธิ์, โอภาส สุขหวาน, (2558) ศึกษาการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาสำหรับนิสิตครูตามแนวทฤษฎีสรณนิยม พบว่า การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษาสำหรับนิสิตครูตามแนวทฤษฎีสรณนิยม ส่งผลให้ 1) นิสิตครูมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้หลังเรียนสูงขึ้นกว่าก่อนเรียน และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) นิสิตครูมีระดับทักษะการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้หลังเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) นิสิตครูมีคะแนนจรรยาบรรณวิชาชีพครูตามมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยภาพรวมก่อนเรียนผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ได้คะแนนหลังเรียน สูงขึ้นกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในภาพรวมและในด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง และจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ นอกจากนี้

นิสิตครูมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้ คือเกิดความรู้ ความเข้าใจและมั่นใจในความสามารถของตนในการประยุกต์ใช้ความรู้ในด้านการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้การเห็นคุณค่า ทางด้านวิชาชีพครู และอีกทั้งยังพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะทางสังคม

วิทยา พูลสวัสดิ์, ลือชา ลดาชาติ, (2566) ศึกษาการสร้างรูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีสรณนิยมเพื่อส่งเสริมการให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ของนักศึกษาครู กล่าวไว้ว่า ผู้วิจัยในฐานะผู้สอนในสถาบันการผลิตครู จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ นักศึกษาครูได้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ ผู้วิจัยจึงทำการสังเคราะห์ความสอดคล้องของแนวคิดทฤษฎีสรณนิยมและการจัดการเรียนการสอนโดยการสืบเสาะทางคณิตศาสตร์และความเชื่อมโยงความสามารถในการให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ในการจัดกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แต่ขั้นตอนการสอนในการพัฒนารูปแบบการเรียน การสอนที่จะพัฒนาและส่งเสริมความสามารถในการให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์สำหรับนักศึกษาครูที่มีคุณภาพ ซึ่งรูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าวจะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้นักศึกษาครูคณิตศาสตร์จะต้องเป็นผู้เรียน คณิตศาสตร์ในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างความคิด การให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ทั้งในส่วนบุคคลและ ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งต้องถูกท้าทายระดับความเข้าใจทางคณิตศาสตร์และความสามารถในการให้ เหตุผลทางคณิตศาสตร์ที่นำไปใช้ในการสร้างความรู้ และแก้ปัญหา ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การเพิ่มพูนความรู้ทาง คณิตศาสตร์ แต่ยังได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ทางคณิตศาสตร์อย่างลึกซึ้งและเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ ในการจัดการเรียนการสอนเมื่อไปปฏิบัติหน้าที่ครูต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาทฤษฎีสรณนิยม (Constructivism Theory) สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม โดยระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการสร้างการตระหนักรู้ในกระบวนการเรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะที่สามารถนำไปใช้และแก้ปัญหาได้จริงด้วยการนำไปฝึกปฏิบัติกับงานประจำเกี่ยวกับการให้บริการ ด้วยวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (Active learning) เป็นฐานการเรียนรู้ เช่น การสำรวจ ทดลอง วิเคราะห์ ลองผิดลองถูก การมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อ อุปกรณ์ วัสดุที่เป็นของจริง การสาธิตและการปฏิบัติโดยผู้ฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เรียนเห็นกระบวนการสร้างความรู้จริง

บทบาทของผู้เรียนเป็นผู้สร้างความหมายจากประสบการณ์จัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น เลือกสิ่งที่จะเรียน การตั้งเงื่อนไข กฎระเบียบ แก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้ง รับผิดชอบตนเองและส่วนรวมมีเสรีภาพในการเรียนรู้ และใช้เหตุผลร่วมกับผู้อื่น

บทบาทของผู้ฝึกอบรมจากผู้ถ่ายทอดความรู้เป็นผู้อำนวยความสะดวกและสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนผู้เรียนให้สร้างความรู้ด้วยตนเอง จัดกิจกรรมตามความสนใจของผู้เรียนให้คำปรึกษาทั้งด้านวิชาการและจิตสังคมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็น และส่งเสริมการเติบโต

บริบทและบรรยากาศของการฝึกอบรมสร้างบรรยากาศ ทางสังคมและจริยธรรม ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ ร่วมกันกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน

การประเมินผลการเรียนรู้ เป็นแบบยืดหยุ่นตามบริบทและความสนใจของผู้เรียน โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และใช้วิธีประเมินหลากหลาย ใช้บริบทจริงหรือจำลองสถานการณ์จริง ในการประเมินใช้การประเมินที่อ้างอิงจากโลกแห่งความเป็นจริง (Real-world criteria) ให้มากที่สุด

5.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

กุลิสรา จิตธัญวณิช, 2564 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเป็นทฤษฎีที่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อม การเรียนรู้จากตัวแบบ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตเป็นผลสำคัญ ทฤษฎีนี้เหมาะสำหรับนำมาพัฒนาผู้เรียนทางด้านจิตใจหรือพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของแบนดูรา (A. Bandura) มีความเชื่อว่า โดยส่วนมากมนุษย์เรียนรู้โดยการสังเกตตัวแบบหรือการเลียนแบบ เนื่องจากมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสังคม ซึ่งทั้งสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันแบนดูราจึงให้ความสำคัญต่อการรู้คิด (Cognitive) ในการเรียนรู้จากการสังเกตและการเลียนแบบ นอกจากนี้แบนดูรา กล่าวว่า "ถ้าหากคนเราจะเรียนรู้จากผลของการกระทำของตนเองอย่างเดียว การเรียนรู้อาจเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความมานะบากบั่นเป็นอย่างมาก โดยที่ยังไม่ต้องไปพูดถึงเรื่องความเสี่ยงในการเรียนรู้ ยิงดีที่เราเรียนรู้พฤติกรรมต่าง ๆ โดยการสังเกตผ่านตัวอย่างจากการสังเกตคนอื่น ทำให้เราเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ อย่างไร และในโอกาส อื่น ๆ ต่อมาเราก็ใช้ข้อมูลที่ได้เรียนรู้เหล่านี้มาเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรม" ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม อธิบายพฤติกรรมมนุษย์จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่องระหว่างความคิด พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อม กระบวนการต่าง ๆ ของทฤษฎีการเรียนรู้นี้มีดังต่อไปนี้

1) การให้ความสนใจ (Attention) ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งเลียนแบบตัวอย่าง (เป็นสิ่งที่โดดเด่น สร้างความรู้สึกในใจ ชับช้อน ปรากฏอยู่ทั่วไป มีคุณค่าพอที่จะนำไปใช้ต่อ) และ ลักษณะการสังเกต (ศักยภาพในการรับรู้ ระดับความตื่นตัว มุมมอง สิ่งที่ตอกย้ำในอดีต)

2) การเก็บรักษา (Retention) การตีความและกำหนดความหมายของคำพูดและ สัญลักษณ์ต่าง ๆ การจัดระเบียบข้อมูลในสมอง การเชื่อมโยงคำพูดและสัญลักษณ์ รวมทั้งการ ทำงานทางประสาทสัมผัสทั้ง 5

3) การทำงานทางระบบประสาทให้ทำซ้ำ (Motor Reproduction) ศักยภาพทาง กายภาพการสังเกตการทำซ้ำของตนเอง การโต้ตอบที่แม่นยำ

4) แรงจูงใจ (Motivation) เป็นเรื่องภายนอกประสบการณ์ที่เกิดจากการ จินตนาการด้วยการดูหรือการอ่านเกี่ยวกับคนอื่นและตอกย้ำด้วยตนเอง

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการจัดการเรียนรู้

1) ผู้สอนสามารถนำตัวแบบที่ดีมีคุณค่ามีประโยชน์มาใช้ดึงดูดเร้าใจให้เกิดการ เลียนแบบ

2) ผู้สอนจะต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เห็นคุณค่าของการปฏิบัติตามตัวแบบและ ช่วยให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติหรือทำตามตัวแบบด้วยตนเอง

3) ผู้สอนควรปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็นแก่ผู้เรียนในด้าน ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการซึมซับเลียนแบบสิ่งที่ดีงามจากผู้สอน

ผลงานวิจัยของ สฤณี สืบพงษ์ศิริ, (2559) ศึกษาการอธิบายพฤติกรรมเบี่ยงเบน Autoerotic ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของเอเคอร์ จากการศึกษาข้อมูล ทฤษฎีการเรียนรู้ทาง สังคมของเอเคอร์ สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของเอเคอร์ (Aker 's Social Learning Theory) นั้นเชื่อว่า พฤติกรรมเบี่ยงเบนเป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านทางความใกล้ชิด (Differential Association) หรือทางการเลียนแบบ (Imitation) พฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยทฤษฎี สามารถอธิบาย พฤติกรรมอาชญากรรมต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมเกือบทุกประเภท โดยครอบคลุม ถึงพฤติกรรมเบี่ยงเบน ทางเพศ อาชญากรรมรุนแรง การกระทำ อหิวินิบาตกรรม และความ บกพร่องทางจิต ซึ่งเอเคอร์ได้อ้างว่า หลักการของทฤษฎีนี้ สามารถครอบคลุมถึงตัวแปรที่ทำหน้าที่ กระตุ้นหรือควบคุมพฤติกรรมอาชญากรรม และทำหน้าที่จูงใจหรือทำให้น้อยลงซึ่งการปฏิบัติตาม กฎหมาย

ชูติวรรณ บุญอาชาทอง และ ภูริพจน์ แก้วย่อง, (2560) ศึกษาการวิเคราะห์เปรียบเทียบการนำความรู้เกี่ยวกับพหุนิยมหรือพหุปัญญามาใช้ในชั้นเรียน พบว่า การนำศาสตร์ทาง พหุปัญญาหรือพหุนิยมมาใช้ในการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดๆ ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลการเรียนดีขึ้น ตลอดจนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอน อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบการเรียนการสอนโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมการสอนและการใช้สื่อ มีลัทธิเดียวที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิดและนำประสบการณ์มาวิเคราะห์หาคำตอบจากโจทย์ของบทเรียนมีความเหมาะสมสำหรับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา เนื่องจากผู้เรียนมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกว่าการใช้รูปแบบการสอนอื่น ๆ

จากการศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม โดยแนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผ่านการเรียนรู้จากตัวแบบการสะท้อนตนเอง การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองในบริบทของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เน้นการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนได้เรียนรู้ผ่านการ สังเกตแบบอย่างที่ดี ผักผ่อนปฏิบัติจริง ให้ผู้เข้าร่วมสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ แล้วฝึกทำตาม เช่น การรับฟัง การช่วยเหลือ การตัดสินใจบนพื้นฐานของผู้อื่นเป็นศูนย์กลาง และมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ไปสู่การเป็นผู้นำที่ให้บริการด้วยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

5.4 ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory)

ดนูลดดา จามจุรี, (2564) กล่าวถึงในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบใหม่เกิดขึ้นจากยุคดิจิทัล นั่นคือ ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากผลงานของ ซีเมนส์ (Siemens, 2005) และเป็นทฤษฎีแรกที่กำหนดให้การเรียนรู้เป็นมากกว่ากระบวนการภายในและเฉพาะบุคคล ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมระบุว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนเชื่อมโยงความคิดที่อยู่ในเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล เช่นบุคคลอื่น ฐานข้อมูล โซเชียลมีเดีย อินเทอร์เน็ต ระบบการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเหมาะสมกับแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ให้กับทุกทฤษฎีทั้งหลายที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลาย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ไม่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยี หลายสิบปีที่ผ่านมาเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการจัดระเบียบใหม่ในการใช้ชีวิตของมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารและการเรียนรู้จึงเกิดความต้องการทฤษฎีการเรียนรู้ที่อธิบายหลักการและกระบวนการเรียนรู้ที่สะท้อนสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การเรียนรู้จะต้องเป็นวิถีการของชุดทัศนคติและการ

กระทำอย่างต่อเนื่องโดยบุคคลและกลุ่มที่พวกเขาใช้เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่น่าแปลกใจ แปลกใหม่ ไม่เป็นระเบียบ รุกล้ำ และเกิดซ้ำ (Vail, 1996, p.42)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมในการออกแบบการเรียนรู้ ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมคล้ายกับทฤษฎีสรคานิยม ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามกระบวนการสร้างเครือข่ายในการเชื่อมต่อกันจะเพิ่มมิติให้กับบริบททางสังคมซึ่งกิจกรรมการทำงานร่วมกันช่วยเพิ่มการสร้างความรู้ (การเรียนรู้) ในลักษณะที่แตกต่างกับทฤษฎีสรคานิยมกล่าวคือ การเรียนรู้พิจารณาจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างความรู้ที่มีอยู่ของผู้เรียน บริบททางสังคม และปัญหาที่ต้องแก้ไข (Tam, 2000, p.14) ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมให้ความสำคัญกับความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายความเชี่ยวชาญและสติปัญญาผ่านเครือข่ายการเรียนรู้และบทบาทของเทคโนโลยีในการช่วยเหลือผู้เรียนในการสร้างความรู้ ในมุมมองของทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมและกรอบการมีปฏิสัมพันธ์ ช่วยเปิดวิสัยคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ต่างกักัน โดยที่เป้าหมายของการเรียนรู้กระจายไปทั่วทั้งทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และไม่ใช่มนุษย์ สิ่งนี้จะส่งผลต่อวิธีคิดในการออกแบบการเรียนรู้และวิธีการในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยี (Technology-Supported Learning Environments) (Wang, Chen, & Anderson, 2014) เมื่อออกแบบการเรียนรู้ การระบุเหตุผลในการเรียนรู้จะเป็นเรื่องท้าทาย ซึ่งในมุมมองของตัวชี้ ปัญหาหรือบริบทเป็นตัวขับเคลื่อนเบื้องหลังการออกแบบการเรียนรู้ ซึ่งตัวขับเคลื่อนของทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมคือการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในปฏิสัมพันธ์ซึ่งส่งผลให้เกิดการก่อตัวของเครือข่ายประเภทต่างๆ ที่ได้รับการสนับสนุนโดยเทคโนโลยี (Siemens, 2005; Wang, Chen, & Anderson, 2014) ดังนั้นการเรียนรู้ควรได้รับการออกแบบในลักษณะที่พัฒนาสนับสนุน และรักษาการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมต่อกับมนุษย์

ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism) ซึ่งพัฒนาเพื่อตอบสนองการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีข้อมูลเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ผ่านเครือข่ายของข้อมูล เทคโนโลยี และการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ แนวคิดหลักของทฤษฎีการเรียนรู้คือกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงข้อมูล แนวคิดผู้คน และทรัพยากรในระบบเครือข่าย (ทั้งออนไลน์และออฟไลน์) โดยความรู้มีอยู่ภายนอกตัวบุคคล ไม่จำเป็นต้องเก็บไว้ในสมองทั้งหมด แต่สามารถเข้าถึงผ่านเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ ฐานข้อมูล หรือผู้เชี่ยวชาญ ด้วยความสามารถในการเชื่อมโยงเป็นทักษะสำคัญ การรู้ว่าจะหาข้อมูลจากที่ไหน เชื่อมโยงข้อมูลอย่างไร และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้ คือหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความรู้และเทคโนโลยี

เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้เรียนจึงต้องมีทักษะในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (lifelong learning) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าเทคโนโลยี เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่องมุ่งเน้น การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายต่าง ๆ ที่การเรียนรู้เกิดจากทั้งภายในและภายนอกของผู้เรียน ประกอบกับการเรียนรู้ที่เกิดจากข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีหลักการสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้และองค์ความรู้มาจากความคิดที่หลากหลาย
- 2) ในกระบวนการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบเชื่อมต่อการเรียนรู้
ชุมชน
- 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการของการเชื่อมโยงแหล่งสารสนเทศที่หลากหลาย
- 4) การเรียนรู้อาจอยู่ในเครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ไม่ใช่มนุษย์เป็น
ผู้ถ่ายทอด
- 5) การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการรับรู้ ประเมิน ปรับปรุงและเชื่อมโยงข้อมูล
ต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ
- 6) ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญคือการรับรู้การเชื่อมโยงข้อมูล ความคิดและแนวคิด
สำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลและการนำข้อมูลมาใช้
- 7) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้เรียนมีบทบาทหลักใน
กระบวนการเรียนรู้ เป็นผู้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้

รายงานวิจัยของพระศรีญาณวงศ์ และคณะ, (2564) จิตวิทยาการศึกษา ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นการเน้นสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองทั้งนี้ เพราะการเรียนรู้เป็นการแก้ปัญหา เมื่อผู้เรียนพบปัญหาเขาจะมีปฏิกิริยาแบบเดาสุ่มซึ่งเป็นการลองผิดลองถูก ผู้เรียนจะลองทำหลายวิธี จนกระทั่งประสบความสำเร็จในที่สุด โดยที่ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงสิ่งเร้าหรือปัญหาด้วย การตอบสนองที่เหมาะสมได้ และกรณีศึกษา พันธุ์ศรี, (2565) ทฤษฎีการเรียนรู้ยุคคลาสสิกถึงยุคร่วมสมัย ใช้วิธีการสังเคราะห์ (Synthesis) เอกสารหนังสือและบทความที่ว่าด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ ที่น่าสนใจ โดยในตอนต้นของบทความจะนำเสนอปฐมบทของการศึกษาว่าด้วยการเรียนรู้ ตอนกลางของบทความจะนำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ในชุดคลาสสิกและทฤษฎีการเรียนรู้ชุดร่วมสมัย ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีเชื่อมโยงสัมพันธ์ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบการวางเงื่อนไขการกระทำ ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการเป็นตัวแทน และการเรียนรู้แบบการค้นพบ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมทฤษฎีพหุปัญญา ทฤษฎีการเรียนรู้เชิง

สังคมและวัฒนธรรม ทฤษฎีที่มีมิติด้านอารมณ์ของการเรียนรู้ และในตอนท้ายของบทจะนำเสนอแนวโน้มของการศึกษาและการวิจัยทางด้านการเรียนรู้ในอนาคต

จากการศึกษาทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยทฤษฎีเชื่อมโยงนิยมเน้นการเรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงเครือข่าย ข้อมูล และปฏิสัมพันธ์ มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งต้องอาศัยบริบททางสังคมและการมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง การใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เน้นการเชื่อมโยงหลายแหล่งข้อมูลทั้งมนุษย์ (โค้ช, เพื่อนร่วมงาน) และไม่ใช่มนุษย์ (ฐานข้อมูล, AI, เว็บไซต์) การกระตุ้นการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องจัดกิจกรรม “Reflection” ด้วยตนเองและแบบมีส่วนร่วม เพื่อสะท้อนแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในงานประจำ จึงเป็นแนวทางเน้นการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ผ่านการเรียนรู้ที่มีเทคโนโลยีและเครือข่ายเป็นแกนหลัก โดยผู้เรียนต้อง เชื่อมโยง ประเมิน และปรับใช้ ข้อมูลและความรู้ในบริบทของตนเองซึ่งเหมาะกับบุคลากรสายสนับสนุนที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลง และต้องการการบริการที่ยั่งยืน

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นภาวะที่ผู้นำมีความเชื่อและประพฤติปฏิบัติตน โดยมุ่งประโยชน์เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความเจริญทั้งด้านอาชีพ และจิตวิญญาณ มีความถ่อมตน เชื้ออำนาจและเชื้อประโยชน์ พร้อมกับเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์การ เมื่อผู้บริหารมีแนวคิดภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้แล้วจะทำให้ผู้บริหารนั้นเห็นซึ่งคุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของบุคลากรทุกคน รับผิดชอบต่อความต้องการขององค์การมากกว่าความต้องการส่วนตัว ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มี คุณธรรมสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับผู้นำในยุคปัจจุบันที่ไม่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ (รุจิรา เข้มทิพย์, 2560) ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร การใฝ่หาความรู้ซึ่งภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายยุค (Yukl, 2002, p.2) และเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร (สัมมา รัตนชัย, 2553, หน้า 14) ปัจจุบันความคิดเห็น

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจการแข่งขัน กลายเป็นการให้ความร่วมมือการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุดิบของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตามผู้บริหารจึงหันมาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คุณตามต้องการ ดาฟท์ (Daft, 2005) ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วย การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) การยอมรับและการเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and Empathy) การบำรุงรักษาบุคคลากร (Healing) การมีความตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing) การมองการณ์ไกล (Foresight) การมีจิตบริการ (Stewardship) การมุ่งมั่น การพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) การสร้างสรรค์ชุมชน (Building Community) วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทฺธ ชำนาญ, 2554, หน้า 207)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกฎธรรมชาติเป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้จากภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002) และอภิชาติ อนันตภักดิ์, สุรัตน์ ไชยชมพู่ และสมุทฺธ ชำนาญ, (2559) การพัฒนาศักยภาพบุคคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พบว่า ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในสัดส่วนที่เหมาะสมกับบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพด้านการฝึกอบรมโดยพื้นฐานแล้ว บุคลากรทุกคนต้องการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เพื่อยุติปัญหาในสายงานที่ปฏิบัติอย่างเนิ่นนาน จึงศึกษาเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ แต่วิธีที่นิยมมากที่สุดเห็นจะเป็นโดยการฝึกอบรม ทั้งจากวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถภายใน และภายนอกองค์กรในหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า สภาพการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนปีที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงานล่าช้าและไม่ประหยัด เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ช่วยตัดสินใจหรือ

แก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) เรื่อง ความสามารถในการเขียนการเขียน หนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็นเรื่องแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่อง ความสามารถในการเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับ ประเด็นเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานเรื่องพีเลียงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือ แก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) และเรื่องความรู้เรื่องการวางแผนการวิเคราะห์งานและการตัดสินใจเมื่อ มีปัญหาในการปฏิบัติงานปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมาในของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและไม่มีเวลาเข้าพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้มาตรฐานการ พัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะและลำดับความสำคัญความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรคือการมีพีเลียงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งานและการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงานและทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร (มาริษา อนันทรวัน และโชติ บดีรัฐ, 2565)

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ถือเป็นรูปแบบการพัฒนาการฝึกอบรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนและบริการแก่ผู้ตาม เพื่อให้บุคลากรมีทักษะทั้งด้านอาชีพและจิตวิญญาณ ผู้นำในลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีคุณสมบัติ เช่น ความถ่อมตน การเอื้ออำนาจ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้นำที่ **ฟัง เข้าใจ พัฒนาคนก่อนตนเอง** มีพื้นฐานจาก **ความถ่อมตน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว** เหมาะกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ **ร่วมมือ เอื้ออาทร และเติบโตร่วมกัน** ตอบโจทย์ยุคปัจจุบันที่เน้น **คุณค่าความเป็นมนุษย์ และการสนับสนุนคนในองค์กร** การนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กรจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและสังคม จากผลการวิเคราะห์เชิงสถิติ พบว่า **การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร (Commitment to Growth) การ**

เยียวยา (Healing) เป็นตัวแปรพยากรณ์สำคัญที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กรเป็นการเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร การจะพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำ จะต้องไม่เพียงพัฒนาที่ตัวบุคคล แต่ต้องพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำของส่วนรวมด้วย เช่น กลุ่มปฏิบัติงาน ทีมงาน และสังคม การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพัฒนาจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ที่บุคคลเป็นผู้อาสาช่วยเหลือผู้ตามเพื่ออำนวยความสะดวกการทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3 องค์ประกอบ 10 คุณลักษณะ จากการผสมผสานแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ บนฐานการพัฒนา รูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ที่มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ จึงมีความต้องการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้การระบุดความพร้อมที่จะเรียนของตนเอง ทฤษฎีสรคนิยม (Constructivism Theory) เน้นบทบาทและการมีส่วนร่วม (Active Learning) ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ที่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคลต้องการจะเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเป็นสาเหตุของพฤติกรรม จะเน้นการเลียนแบบพฤติกรรมทางสังคม จึงให้ความสำคัญกับตัวแบบ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายต่าง ๆ จากทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการจัดการเรียนรู้เชิงรุก มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ที่มีทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (Intellectual Development Theory) ของ Piaget และ Vygotsky เป็นรากฐานที่สำคัญมีแนวคิดว่าการเรียนรู้ของผู้เรียนจะเป็นไปตามพัฒนาการทางสติปัญญา ซึ่งพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนจะมีการปรับตัวเมื่อรับและซึมซับข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่เข้าไปสัมพันธ์กับความรู้ หรือโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกผู้เรียนจะถูกเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้ ไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ โดยผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติลงมือทำ และใช้กระบวนการคิดขั้นสูงจนเกิดเป็นองค์ความรู้ของตนเอง

การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) เป็นกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติโดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) สร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษาดูแลทำหน้าที่เป็นโค้ชและพี่เลี้ยง (Coach & Mentor) แสวงหาวิธีการจัดการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย (Meaningful learning) ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ได้ มีความเข้าใจในตนเองใช้สติปัญญาวิเคราะห์สร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมที่บ่งบอกถึงการมีสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ตามระดับช่วงวัย (ศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย, 2566)

วิจิตร อาวะกุล, (2550) ได้แบ่ง ประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-Service Training or Pre-Entry Training)
2. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
3. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Induction training)
4. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ (In-service training, On-The-Job Training)

จากประเภทการฝึกอบรมดังกล่าวเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน สรุปเป็นรูปแบบการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ (In-service training, On-The-Job Training) กล่าวคือ การจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานในหน้าที่ที่ตนทำให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่บุคคลยังดำรงตำแหน่งอยู่ ไม่ต้องลาออกไปเรียนไม่ก่อให้เกิดการเสียหายแก่งานของหน่วยงานนั้น ในขณะรับการฝึกอบรม โดยหน่วยงานหรือทางราชการจัดขึ้นเอง เช่น การอบรมพัฒนาระยะสั้น การสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการ ฯลฯ ที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้นเป็นครั้งคราว เหล่านี้จัดว่าเป็นการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคคลระหว่างการปฏิบัติการทั้งสิ้น นอกจากนั้นการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อตำรามาอ่านศึกษาด้วยตนเอง ได้สนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิก็จัดว่าเป็นการฝึกอบรมระหว่างประจำการด้วย เป็นการเติมความรู้ เพิ่มความรู้ใหม่ ให้กับผู้ที่กำลังปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระหว่างประจำการ สามารถทำได้ทุกระดับและทุกวิชาที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมีวิธีการฝึกอบรมหลายวิธีที่สามารถใช้ให้เหมาะสมกับระดับประเภทของวิชาและบุคคลที่เข้าฝึกอบรม

สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ภาคเชิงทฤษฎีและภาคการปฏิบัติให้แก่ผู้รับการอบรมเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมเป็นฐานช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้นในเวลาที่กำหนด

มีความกระตือรือร้นโดยการจัดสถานการณ์ สภาพแวดล้อมให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงหรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ ในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้มีประสิทธิภาพ จึงเลือกใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน หรือมีการบูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังตารางสรุปต่อไปนี้

ตาราง 3 สรุปแนวคิดทฤษฎีการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

แนวคิดทฤษฎี	รายละเอียดและแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	การประยุกต์ใช้ในรูปแบบฝึกอบรม
1. ทฤษฎีสรณนิยม (Constructivism Theory)	ทฤษฎีสรณนิยมกล่าวถึงการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นจากภายในของตัวผู้เรียนเอง เป็นผู้สร้างความรู้โดยอาศัยประสบการณ์ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ด้วยกระบวนการทางสังคม (Social - Constructivism) สร้างความรู้โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ทางสังคม กลุ่มคนและสภาพแวดล้อมทางสังคม จากความรู้เดิม ได้รับความรู้ใหม่ สร้างความคาดหวังหรือเป้าหมาย ตรวจสอบ ทดลองปฏิบัติจริง เมื่อถูกปฏิเสธไม่ได้รับการยอมรับจะกระตุ้นให้ตรวจสอบเพื่อสร้างความคาดหวัง เป้าหมาย ความเข้าใจใหม่ จึงถือว่าประสบการณ์ใหม่ที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมจนเกิดความเข้าใจใหม่ด้วยตนเอง โดยนำกระบวนการจัดการ	1. ผู้เข้าอบรมเป็นผู้มีบทบาทหลักในการเรียนรู้ของตนเอง มีความสนใจในเรื่องของการช่วยเหลือสังคมโดยอาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาให้สามารถแสวงหาความรู้ใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ เรียนรู้ผ่านด้วยตัวแบบทางสังคม และการสร้างความเข้าใจด้วยตนเอง 2. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายต่าง ๆ ที่การเรียนรู้เกิดจากทั้งภายในและภายนอกของผู้เรียนเน้นบทบาทและการมีส่วนร่วมเกิดจากการฝึกปฏิบัติ กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น 3. คิดใคร่ครวญอย่างถี่ถ้วน ย้อนกลับในประเด็นความรู้

แนวคิดทฤษฎี	รายละเอียดและแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	การประยุกต์ใช้ในรูปแบบฝึกอบรม
	เรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวกการจัดการเรียนรู้ เน้นบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน (Active Learning) ครอบคลุมวิธีการจัดการเรียนรู้หลากหลายวิธี เช่น การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรม เป็นฐาน (Activity Based Learning) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning ประกอบด้วย 1. แบบระดมสมอง (Brainstorming) 2. แบบเน้นกรณีศึกษา (Case Study) 3. แบบแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 4. แบบแลกเปลี่ยนความคิด (Think – Pair – Share) 5. แบบสะท้อนความคิด (Student's Reflection) 6. แบบตั้งคำถาม (Questioning-	ประสบการณ์จากการปฏิบัติ เพื่อเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องนั้นให้เป็นการเรียนรู้และความรู้เป็นการสะท้อนความคิด โดยอาศัยกระบวนการทางปัญญาและทัศนคติการทบทวน ประสบการณ์ที่ได้พบ ได้เห็น และได้ฟังมา เพื่อเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิม ที่มีอยู่ รวมทั้งเป็นการสำรวจตนเอง เพื่อค้นหาว่าตนเองรู้และไม่รู้ อะไรจนนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น สรุปเป็นรูปแบบฝึกอบรม 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการสร้างความสนใจ (Attention: A) โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) และทฤษฎีสรคินิยม (Constructivism Theory) ขั้นการเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ Connection (C) เชื่อมโยง

แนวคิดทฤษฎี	รายละเอียดและแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	การประยุกต์ใช้ในรูปแบบฝึกอบรม
	based Learning) 7. แบบใช้เกม (Games-based Learning)	ประสบการณ์ ความรู้ และสังคม ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมโดยอาศัย ประสบการณ์และความรู้เดิม
2. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory)	โดย Malcolm Knowles (1978) ได้กล่าวถึงศาสตร์และศิลป์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ เป็นแนวคิดเรื่องศาสตร์และศิลป์ในการสอนผู้ใหญ่ (Andragogy) ให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้ใหญ่จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคการสอนที่ทำให้ผู้เรียน เรียนรู้ได้โดยการชี้นำตนเอง โดยเชื่อว่าผู้ใหญ่แต่ละคนมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ จึงมีความต้องการ และความสามารถในการชี้นำตนเอง การใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้การระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเอง และจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาชีวิตของตนเองได้ ซึ่งหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ หรือ Andragogy	เพื่อสร้างความหมายใหม่ ร่วมกัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎี สรคณิยม (Constructivism Theory) สร้างความรู้จาก ประสบการณ์ ร่วมกับทฤษฎีการ เรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เรียนรู้จาก การสังเกตตัวแบบ และทฤษฎี เชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ขั้นการสะท้อนความคิด (Reflection : R) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) สร้าง ความรู้จากประสบการณ์ ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ทาง สังคม (Social Learning Theory) เรียนรู้จากการสังเกต ตัวแบบ และทฤษฎีเชื่อมโยง นิยม (Connectivism Theory)
3. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)	ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเป็นทฤษฎีที่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อม การเรียนรู้จากตัวแบบ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตเป็นผลสำคัญ ทฤษฎีนี้เหมาะสำหรับนำมาพัฒนาผู้เรียนทางด้านจิตใจหรือพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประสงค์	ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory)

แนวคิดทฤษฎี	รายละเอียดและแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	การประยุกต์ใช้ในรูปแบบฝึกอบรม
	1. การให้ความสนใจ (Attention) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เลือกแบบตัวอย่าง 2. การเก็บรักษา (Retention) การตีความและกำหนดความหมายของคำพูด 3. การสั่งงานทางระบบประสาทให้ทำซ้ำ (Motor Reproduction) ศักยภาพทางกายภาพการสังเกต การทำซ้ำของตนเอง การโต้ตอบที่แม่นยำ 4. แรงจูงใจ (Motivation) เป็นเรื่องภายนอกประสบการณ์ที่เกิดจากการจินตนาการด้วยการดูหรือการอ่านเกี่ยวกับคนอื่นและตอกย้ำด้วยตนเอง	
4.ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory)	ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายต่าง ๆ ที่การเรียนรู้เกิดจากทั้งภายในและภายนอกของผู้เรียน ประกอบกับการเรียนรู้ที่เกิดจากข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีหลักการสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1) การเรียนรู้และองค์ความรู้มาจาก	

แนวคิดทฤษฎี	รายละเอียดและแนวทางการจัด กิจกรรมการเรียนรู้	การประยุกต์ใช้ในรูปแบบ ฝึกอบรม
	ความคิดที่หลากหลาย 2) ใน กระบวนการเรียนรู้ให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบเชื่อมต่อการเรียนรู้ชุมชน 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการของการเชื่อมโยงแหล่งสารสนเทศที่หลากหลาย 4) การเรียนรู้อาจอยู่ในเครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ไม่ใช่ มนุษย์เป็นผู้ถ่ายทอด 5) การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการ รับรู้ ประเมิน ปรับปรุงและเชื่อมโยง ข้อมูลต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ 6) ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญคือการรับรู้ การเชื่อมโยงข้อมูล ความคิดและ แนวคิดสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูล และการนำข้อมูลมาใช้ 7) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยผู้เรียนมีบทบาทหลักใน กระบวนการเรียนรู้ เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ กิจกรรมการเรียนรู้	

5.5 สรุปกระบวนการจัดการเรียนรู้ ACR Model

จากตาราง 3 สรุปเป็นกระบวนการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวสรุปเป็นกระบวนการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรม 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการสร้างความสนใจ (Attention: A) 2) ขั้นการเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) 3) ขั้นการสะท้อนความคิด (Reflection : R) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ Attention (A) สร้างความสนใจ หรือแรงจูงใจให้เรียนรู้กระตุ้นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) และทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) ที่สร้างความรู้จากประสบการณ์ ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการนำตนเองโดยการกำหนดความต้องการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาแสวงหาความรู้ วิธีการใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้มาขอรับบริการ

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ Connection (C) เชื่อมโยงประสบการณ์ ความรู้ และสังคม ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมโดยอาศัยประสบการณ์และความรู้เดิม เพื่อสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) สร้างความรู้จากประสบการณ์ ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากแหล่งหลากหลาย (Digital, Social, Network) ที่เป็นขั้นตอนใช้ความรู้ประสบการณ์เดิมภายในตน และการเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก ที่ได้จากการลงมือทำฝึกปฏิบัติ ด้วยการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริการด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด Reflection (R) คือ สะท้อนความคิดและปรับใช้กับงานเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสะท้อนตนเอง วิเคราะห์ผลลัพธ์ และวางแผนการนำความรู้ไปใช้จริง โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ผู้ใหญ่เรียนรู้ดีขึ้นเมื่อได้สะท้อนประสบการณ์ ร่วมกับทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากแหล่งหลากหลาย (Digital, Social, Network) และนำไปฝึกปฏิบัติเชื่อมกับงาน ที่เป็นขั้นตอนการทบทวนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ แบบย้อนกลับเพื่อสำรวจตนเองในการค้นหาสิ่งที่รู้และยังไม่รู้ เป็นการสะท้อนคิด เพื่อทบทวนความคิดตนเองมาช่วยวิเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยวิธีการแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่งนั้นใหม่ เป็นวงจรการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้แบบผสมผสาน(Developing a Blende Learning Experience) แบบ Onsite และ Online ในการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมโดยการแบ่งเนื้อหาโปรแกรม และกิจกรรม ในแต่ละระดับของการจัดระบบอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ตั้งเป้าหมายและตัวบ่งชี้ผลของการเรียนรู้ การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้แบบผสมผสานควรเริ่มต้นและจบลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้แบบเผชิญหน้า หรือ Onsite เพิ่มเทคนิคในการเร่งความเร็วช่วงเริ่มต้นของกระบวนการอำนวยความสะดวกจะเน้นส่วนสุดท้ายของโปรแกรม อย่างไรก็ตามอาจไม่จำเป็นที่ต้องจบด้วยกิจกรรมแบบเผชิญหน้ากันเสมอไป (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2559) มีแนวทางในการออกแบบและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ได้ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพการเรียนรู้ สิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ก่อน (ถ้ามี) การจัดเตรียมสื่อและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาสาระในโปรแกรมการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้และวิธีการสอน การกำหนดลำดับขั้นตอนของการเรียนรู้ ระยะเวลาในการจัดการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การประเมินผลการเรียนรู้ เป็นต้น

2) การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมหรือการสอนแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-Face) และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้รับฝึกฝนและลงมือปฏิบัติจริง

3) การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมกันในระดับของกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งจะใช้วิธีการสอนแบบออนไลน์ร้อยละ 30 - 79 และสื่อการสอนส่วนใหญ่ใช้วิธีการแบบออนไลน์

4) การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนแบบผสมผสานควรเริ่มและจบด้วยการจัดกิจกรรมแบบเผชิญหน้าในชั้นเรียนแต่อาจไม่จำเป็นที่ต้องเริ่มต้นด้วยกิจกรรมแบบเผชิญหน้ากันเสมอไป

5) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนควรคำนึงถึงรูปแบบสำหรับการสนับสนุนและการฝึกหัด เนื้อหาที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีของผู้เรียน การใช้สื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้

6) จัดให้ผู้เรียนแต่ละคนหรือกลุ่มทำงานที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือภารกิจจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งทางด้านทักษะการเรียนรู้ พฤติกรรม การเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

- 7) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยวิธีการสอนและหลากหลายส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน(Collaborative) และมีปฏิสัมพันธ์กันให้มากที่สุด
- 8) จัดให้มีสื่อและทรัพยากรการเรียนรู้แบบออนไลน์ เช่น เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารดาวน์โหลด เป็นต้น
- 9) จัดให้มีเครื่องมือที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบออนไลน์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถติดต่อสื่อสารกันแบบความร่วมมือออนไลน์ เช่น ห้องสนทนา กระดานสนทนา ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
- 10) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกและควบคุมผลการเรียนรู้ด้วยตัวเองโดยให้ความสำคัญกับการสะท้อนผลการเรียนรู้และการสร้างความรู้ของผู้เรียน
- 11) ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้โดยการเตรียมเนื้อหาบทเรียน การแนะนำแหล่งเพื่อนรู้จากอินเทอร์เน็ต และการส่งเสริมผู้เรียนและผู้สอนสื่อสารกันได้อย่างตลอดเวลา

6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา และคณะ, (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาล เอกชน: การนิยามมโนทัศน์ และพัฒนาเครื่องมือวัด ผลการสังเคราะห์นิยามความหมาย และองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของแพทย์และพยาบาลสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ โดยองค์ประกอบ ที่ไม่ซ้ำซ้อนและสอดคล้องกับบริบทสังคม และวัฒนธรรมไทยมี 9 องค์ประกอบ นำไปสู่การสร้างการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมทั้งหมด 36 พฤติกรรม โดยนำไปใช้สร้างเครื่องมือวัดทั้งหมด 42 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.90($p < .05$) มีค่าแอลฟารายด้านระหว่าง 0.512 ถึง 0.818 และ ทังฉบับ 0.93 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า 9 องค์ประกอบนี้มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างเนื่องจาก วัดตัวแปรแฝงตัวเดียวกัน ซึ่งคือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ($\chi^2 = 31.29$, $df = 24$, $P\text{-value} = 0.15$, $RMSEA = 0.51$; $GFI = 0.94$; $CFI = 0.99$; $NNFI = 0.99$, $AVE = 0.55$, $CR = 0.92$) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.88 องค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทสังคม และวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย จึงได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 9 องค์ประกอบดังนี้ 1) การรักอย่างมีศีลธรรม (Agapao Love) 2) การอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) 3) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruistic) 4) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 5) การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) 6) การให้พลังอำนาจ (Empowerment) 7) การบริการ (Service) 8) การตระหนักรู้ (Awareness) 9) การสร้างชุมชน (Community Building) โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้อยู่บน

พื้นฐานของตำแหน่งแต่เป็นไปตามบทบาท อาชีพ วิทยุทัศน์และหลักการของแต่ละบุคคล สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำขององค์การ

ศิริวรรณ จันทน์ศรี, (2559) ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของ Greenleaf (2002) ดังคุณลักษณะ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นผู้ฟังที่ดี 2) การตระหนักรู้ 3) การสร้างมโนทัศน์ 4) การมองการณ์ไกล 5) การเข้าใจผู้อื่น 6) การบำรุงรักษาบุคลากร 7) การโน้มน้าวใจ 8) การมีจิตบริการ 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และ 10) การสร้างชุมชน ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า การพัฒนาหลักสูตรได้กำหนดหน่วยการเรียนรู้ ออกเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

หน่วยเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.2 คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

หน่วยเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 6 ชั่วโมง ประกอบด้วย

2.1 การเป็นผู้ฟังที่ดี

2.2 การตระหนักรู้

2.3 การสร้างมโนทัศน์

2.4 การมองการณ์ไกล

หน่วยเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

3.1 การเข้าใจผู้อื่น

3.2 การบำรุงรักษาบุคลากร

3.3 การโน้มน้าวใจ

3.4 การมีจิตบริการ

หน่วยเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

4.1 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

4.2 การสร้างชุมชน

การศึกษาแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังกล่าวมีการนำแนวคิดการศึกษาโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ (Patterson Kathleen, 2003) ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีผลการวิจัยพบว่า 1) หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยสภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร แนวทางการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสม สอดคล้อง และมีประสิทธิภาพ 2) ผลการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยมตามแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 30 คน มีความสนใจในการฝึกทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ชักถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และให้ความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมเป็นอย่างดี

รุ่งทิพา กลัดมุข และชวณ ภารังกุล, (2564) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ 4 โดยภาพรวมและ รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการรับฟัง ด้าน การดูแลรับผิดชอบ ด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ด้านการเยยวยาจิตใจ ด้านการรวบรวมกลุ่มคน ด้านการ มุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการสร้างภาพมโนทัศน์ ด้านการโน้มน้าว และด้านการตระหนักรู้ 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ 4 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการประสานงาน ด้าน ความร่วมมือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูใน สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ 4 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.769$) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือ มากที่สุด ($r = 0.745$)

รองลงมาคือ ด้านการประสานงาน ($r = 0.711$) ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ($r = 0.700$) ด้านการติดต่อสื่อสาร ($r = 0.695$) และด้านความคิดสร้างสรรค์ น้อยที่สุด ($r = 0.687$)

ธีระ เทิดพุทธธรรม และณฐมน หมวกจิม, (2564) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพนักงานและเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าแนวคิดภาวะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Spears, (2010) ที่ได้พิจารณางานเขียนดั้งเดิมของ Greenleaf ที่พบว่า องค์ประกอบ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) เป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์กรให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 ประการ ได้แก่ การรับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การบำรุงรักษา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) มโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (Building Community) มีลักษณะคล้ายคลึงกับจิตบริการด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ที่เห็นประโยชน์ของส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อสังคมการดูแลโดยเน้นความเป็นมนุษย์เน้นการตอบสนองการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการซึ่งจะสร้างประโยชน์ให้กับการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม สรุปผล องค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำแบบผู้รับใช้ควรประกอบไปด้วย (1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะเป็นไปไม่ได้ (2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรรและใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการหรือคาดหวัง และ (3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเป็นการเฉพาะและเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แนวคิดของ Greenleaf (2002) ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ (ศิริวรรณ จันทศิริ, (2559) ; ธมลวรรณ มีเหมย, (2553) ; Kasun (2009) ธนบดี ศรีโคตร, (2562) ศึกษาแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำฝ่ายบริการ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) องค์ประกอบด้าน

การบริการ 3) องค์ประกอบด้านการฟัง 4) องค์ประกอบด้านความอบอุ่น และ 4) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

ดังการศึกษาภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก เพื่อผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือในหน่วยงานต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน (ณัฐพัฒน์ มั่งชมและคณะ, 2564) และการวิจัยที่ศึกษาในกลุ่มบุคลากรฝ่ายการศึกษาฝ่ายอบรม และฝ่ายอภิบาลแพรวธรรมในการศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นแนวทางในการวางแผนอบรมหัวหน้าแผนกให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ปราณี แสนต่างนาและคณะ, 2567)

สุพัตรา มัชฌมชาติ, ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมล ของพระ แม่มาเรีย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์กรโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร ด้านการฟัง ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านการเห็นอกเห็นใจ และด้านการโน้มน้าวใจ ร่วมกันส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสมการพยากรณ์

ปราณี แสนต่างนา และคณะ, (2567) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตในการทำงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 66.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ พบว่าตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 70.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ เน้นการพัฒนา ด้านเวลาและค่าใช้จ่าย โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้การพัฒนาทักษะ และความรู้ของบุคลากร การสร้างระบบการให้รางวัลและการสนับสนุน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

สุทธิพงศ์ เสมสูงเนิน, (2567) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้อำนวยการสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้อำนวยการสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้อำนวยการสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Stoten (2013) ; Kool and Dierendonck (2012) ; Kasun (2009) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจนำไปสู่ความรู้สึกที่เข้มแข็งของความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อความเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความ เป็นผู้นำแบบรับใช้มีความเหมาะสมกับบทบาท ส่งเสริมความไว้วางใจ การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มขีดความสามารถและผู้รับใช้อื่น ๆ และมีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น เครื่องมือที่พัฒนามาจากของลาบ (Laub,1999) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Cerit, 2009) รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตนเองสู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยวัตถุประสงค์ ของการศึกษาคือเพื่อสร้างการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทัศนคติทางทฤษฎีของการเป็นผู้นำแบบผู้รับ ใช้และการเป็นผู้นำตนเองโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อสร้างกรอบการพัฒนาความเป็นผู้นำ แบบองค์รวม โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Spears (Carn, 2019) ในปัจจุบันมี การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวกับพนักงานในอีกหลากหลายองค์กร เป็นการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเป็นผู้นำของผู้รับใช้กับความพึงพอใจในงานในบริษัท ความเป็น

ผู้นำของผู้รับใช้และความยืดหยุ่นของพนักงานในเจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎหมาย (Bowman, Amie D. (2021), Godby, Jeremiah S. 2023)

Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017 ผลการศึกษา บทบาท ผู้นำที่ ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้รับการศึกษาในระดับนานาชาติ มีการวัดผลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในทางที่ดีทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ยังไม่มีฉันทามติในหมู่นักวิจัยเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะ สมรรถนะ และวิธีการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แต่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็ได้แสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ และสามารถแยกความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน และการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปใช้จริงในองค์กรนั้นยังมีความจำเป็นอยู่

Eva et al., 2019 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยมีบทความมากกว่า 100 ฉบับที่ตีพิมพ์ในช่วงสี่ปีที่ผ่านมาเพียงอย่างเดียว แต่การขาดความชัดเจนและความเป็นหนึ่งเดียวกันเกี่ยวกับโครงสร้างแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทฤษฎีนี้จึงได้จัดทำกรอบงานวิจัยเชิงบูรณาการและครอบคลุมจากบทความจำนวน 285 ฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในช่วงเวลา 20 ปี (ตั้งแต่ปี 1998–2018) และขยายขอบเขตของสาขานี้ใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ ความชัดเจนเชิงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ยึดตามคุณค่า พร้อมทั้งเสนอคำนิยามใหม่ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประเมินมาตรวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีอยู่ 16 ฉบับ โดยพิจารณาความเข้มงวดในการพัฒนาเครื่องมือวัดและการตรวจสอบความถูกต้องเราจัดทำแผนผังเครือข่ายเชิงทฤษฎีและโครงสร้างเชิงนามธรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยนำเข้า (antecedents) ผลลัพธ์ (outcomes) ตัวปรับ (moderators) และตัวกลาง (mediators) ทำยที่สุด สรุปด้วยการนำเสนอวาระการวิจัยในอนาคตอย่างละเอียด เพื่อผลักดันการพัฒนาในด้านทฤษฎีและการวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไป งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถจำแนกออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะแรก มุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยอิงจากงานของ Greenleaf (1977) และ Spears (1996) เป็นหลัก

ระยะที่สอง เป็นช่วงของการพัฒนาวิธีการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเน้นการสร้างเครื่องมือวัดและการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผลลัพธ์ต่าง ๆ ผ่านการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional research)

ระยะที่สาม หรือ ระยะของการพัฒนารูปแบบ (model development phase) ซึ่งใช้การออกแบบงานวิจัยที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยก้าวข้ามจากการศึกษาความสัมพันธ์พื้นฐานกับ

ผลลัพธ์ ไปสู่การทำความเข้าใจ ปัจจัยสาเหตุ (antecedents), กลไกเชิงสื่อกลาง (mediating mechanisms) และ เงื่อนไขเชิงขอบเขต (boundary conditions) ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระยะที่สามนี้ได้มีการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีบทความตีพิมพ์มากกว่า 100 ฉบับ และมีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (meta-analysis) ถึงสองครั้งในช่วงสี่ปีที่ผ่านมา ดังนั้น บทความทบทวนฉบับนี้จึงมุ่งหมายที่จะสำรวจงานวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด เพื่อสร้างภาพรวมที่ครอบคลุมทั้งในแง่ของ "จุดเริ่มต้น" และ "ทิศทางในอนาคต" ของงานวิจัยในสาขานี้ ข้อเสนอแนะสำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ในการออกแบบการทดลอง การรับใช้ผู้ตาม การเป็นผู้นำที่แท้จริง (ชื่อสัตย์ จริ่งใจ) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การปฏิบัติอย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม การสร้างความหมายและจุดมุ่งหมาย และการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการวิจัยมีการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ที่ศึกษาและพัฒนาจากตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาลีสเปียร์ส (Larry Spears) เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) โดยงานวิจัยส่วนใหญ่นำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ ส่งเสริมการบริการและการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจในเชิงบวก เป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้นำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และการพัฒนาศักยภาพผู้ตามมีการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมแบบผู้รับใช้ในระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวกลางเพื่อพัฒนาแนวคิดความเป็นผู้นำแบบองค์รวม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความยืดหยุ่นของพนักงานและความพึงพอใจในงาน สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษารูปแบบฝึกอบรมส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ให้สามารถเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับการบริการอาสาช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคมได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 พัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร และระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 พัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย วารสาร และบทความที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กระบวนการออกแบบการเรียนรู้ และการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

2. ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กำหนดนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

3. ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการ องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บทบาทของบุคลากร และแนวทาง การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
2. แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. เครื่องมือวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรม

- 1.จัดทำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
- 2.ประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม

- 1.ศึกษานำร่อง (Pilot Study) รูปแบบฝึกอบรม และเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ทดลองนำร่องที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และปรับปรุงแก้ไข
- 2.การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) รูปแบบฝึกอบรม และเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรมกับกลุ่มตัวอย่าง และปรับปรุงแก้ไขให้รูปแบบฝึกอบรมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 3.สรุปผลหลังการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรมและจัดทำ (ร่าง) คู่มือรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ให้มีคุณภาพ

ระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1.ผลการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
- 2.ผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
- 3.ผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 5 เขียนรายงานผลการวิจัย

ดำเนินการเขียนรายงานผลการวิจัยรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

3.2 การดำเนินการตามขั้นตอนวิจัย

ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย วารสาร และบทความที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กระบวนการออกแบบการเรียนรู้ และการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษานิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
3. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการ องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

วิธีดำเนินการ

1. ดำเนินการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย วารสาร และบทความที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กระบวนการออกแบบการเรียนรู้ และการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม จากนั้นวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) จากฐานข้อมูล TCI (Thai Journal Citation Index Center) จากฐานข้อมูล Google Scholar จาก ThaiLIS (Thailand Library Integrated System) วิทยานิพนธ์/ปริญญาานิพนธ์ ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และหนังสือแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยการสืบค้นและตรวจสอบความถูกต้อง จนได้กรอบแนวคิดการวิจัย
2. ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการตีความเพื่อสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดจำแนกประเภทของข้อมูล โดยการแยกแยะ วิเคราะห์ กลุ่มภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร แนวคิดการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม องค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรม แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจนสามารถสรุปนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากแนวคิดภาวะ

ผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 คุณลักษณะ และแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แบบผสมผสาน

3. ดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการ องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่ผ่านการหาคุณภาพของ (ร่าง) แบบสัมภาษณ์โดยการนำเสนออาจารย์ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน และนำไปสัมภาษณ์ด้วยการสนทนาแบบมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้สนทนา คือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) และผู้ให้สัมภาษณ์ (Interviewee) โดยผู้สนทนาทั้งสองฝ่ายต่างให้และรับข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดและประเด็นที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ประเด็นใหม่ที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นเพื่อสร้างบรรยากาศและสร้างความคุ้นเคยในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก มีความครอบคลุมตัวแปรวัตถุประสงค์และตรวจสอบความเหมาะสมของนิยาม ขอบเขตของเนื้อหา ตามแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview form) แบ่งคำถามสัมภาษณ์เป็นประเด็นเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคำถามสัมภาษณ์ประเด็น สภาพการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรสายสนับสนุน เป็นอย่างไร

ตอนที่ 2 แนวคำถามสัมภาษณ์ประเด็น ความสำคัญ ปัญหา มีอะไรบ้าง ความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นอย่างไร

ตอนที่ 3 แนวคำถามสัมภาษณ์ประเด็น ความหมาย องค์ประกอบ คุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เป็นอย่างไร

ตอนที่ 4 แนวคำถามสัมภาษณ์ประเด็น แนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เป็นอย่างไร

ตอนที่ 5 แนวคำถามสัมภาษณ์ประเด็น การสรุปประเด็นที่ได้สัมภาษณ์แล้วเพื่อทวนข้อมูลและยืนยันความถูกต้องของแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมภาวะผู้นำ ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม โดยขอหนังสือ

สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์อย่างเหมาะสม และขออนุญาตบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์ และจดบันทึกข้อมูล การตอบ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล ประมาณ 30 – 45 นาที กับผู้ให้ข้อมูลดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดำเนินการคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์จากการกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ที่มีความรู้ความสามารถผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) เป็นบุคลากรสายสนับสนุน ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ที่มีประสบการณ์ 5 ปี เป็นต้นไป ร่วมกับการพิจารณาความเหมาะสมและการเข้าถึงข้อมูลผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยส่งเสริมให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกสบายใจที่จะตอบและกระตุ้นให้การสนทนาดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยเป็นผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 แห่ง เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดี) จำนวน 2 คน ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนา ในระดับมหาวิทยาลัย
2. ผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี) ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร - ฝึกอบรม จำนวน 2 คน ในระดับมหาวิทยาลัย
3. บุคลากรสายสนับสนุน ระดับผู้อำนวยการ ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) จำนวน 3 คน ระดับกอง/หน่วยงาน ในระดับมหาวิทยาลัย
4. บุคลากรสายสนับสนุน ระดับผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นที่ 1 ที่ได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ในการศึกษาปัญหาความต้องการ คุณลักษณะ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อความหรือเป็นการพรรณนา (Descriptive) เชิงวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นเก็บข้อมูล จนถึงเมื่อสิ้นสุดการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดระเบียบข้อมูลด้วยการย่อข้อความ (Condensation) เป็นกระบวนการใน

การย่อข้อความให้สั้นลงในขณะที่ยังคงรักษาความหมายหลักไว้ 2) การทำดัชนีหรือกำหนดรหัส ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับการกำหนดหัวข้อหลัก (Themes) 3) การกำจัดข้อมูลหรือสร้างข้อสรุป ชั่วคราวเพื่อให้ได้แบบแผน (Patterns) 4) การสร้างบทสรุป และ 5) การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของ ผลการวิเคราะห์ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ (รัตนะ บัวสนธิ์, 2551, 228-235) นำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้ สรุปเพื่อกำหนดคุณลักษณะ ด้วยการลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล (Miles M.B. & Huberman A.M., 1994) จัดลงในหัวข้อที่เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา โดยดำเนินการจัดหัวข้อ หลักเป็นองค์ประกอบ และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็น 3 องค์ประกอบ จาก 10 คุณลักษณะจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก เพื่อสรุปเป็นนิยามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับการพัฒนาเครื่องมือ แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อไป มีรายละเอียดดังนี้



ตาราง 4 สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการพัฒนาแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสังเคราะห์เอกสาร	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก	สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามองค์ประกอบจากเอกสารและ การสัมภาษณ์เชิงลึก	สรุปนิยามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ จำแนกตามองค์ประกอบ
การแสดงออกโดยการเริ่มจากตนเอง มีความ ไม่บริการ รับใช้ผู้อื่น (Servant) ด้วยความเต็ม ใจ โดยการเป็นผู้ให้บริการในงานที่ได้รับมอบ และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแบบ ผู้รับใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกการทำงาน ด้วยการนำเสนองานบริการต่อผู้อื่นอย่าง มีส่วนร่วมไม่ลำเอียงด้วยกัน ประกอบด้วย	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีทั้ง 10 คุณลักษณะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นทุก ด้านเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สร้างโอกาสให้นำศักยภาพไปสู่การพัฒนา อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน หากพิจารณาแล้ว สามารถแบ่งออกเป็นด้านหรือองค์ประกอบ เพื่อให้การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ แบบผู้รับ ใช้ ได้ ตรง กับ วิ พ และ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ที่สามารถ แสดงออกโดยเริ่มมาจากการพัฒนา น้ำตบเองก่อน ด้วยการให้บริการตามภาระ งาน หน้าที่ของตนเอง และช่วยเหลือตาม ความต้องการของผู้มาใช้บริการด้วยความ เต็มใจ สามารถ นำผู้อื่น ให้มีความไม่บริการ	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 คุณลักษณะ ตาม 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การนำตน องค์ประกอบที่ 2 การนำคน องค์ประกอบที่ 3 การนำงาน รายละเอียดดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การนำตน คือ การฟัง (Listening) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมีจิตบริการ (Stewardship) องค์ประกอบที่ 2 การนำคน คือ การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การเยียวยา (Healing) และการมุ่งมั่น พัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People)	สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ จนเข้าใจ ความต้องการหรือปัญหาที่ ตัดสินใจ ให้เกิดการตระหนักรู้ การนึกคิด อย่างมีเหตุผลด้วยตนเอง ที่มีต่อการ ให้บริการของสายสนับสนุน ด้วยจิตบริการ สามารถอำนวยความสะดวก มีความ กระตือรือร้นบริการตามหน้าที่ที่มอบ และงานที่ได้รับมอบหมาย ประสานงาน ด้วยความใส่ใจด้วยความเชี่ยวชาญ องค์ประกอบที่ 2 การนำคน

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสังเคราะห์เอกสาร	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก	สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามองค์ประกอบจากเอกสารและ การสัมภาษณ์เชิงลึก	สรุปปทัชลักษณ์ลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ จำแนกตามองค์ประกอบ
4.มีความตระหนักรู้ (Awareness) เกิดการนึก คิดอย่างมีเหตุผล ด้วยตนเองที่มีสัดส่วนรวม 5.มีการโน้มน้าวใจ (Persuasion) สร้างความ เชื่อมั่น ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบที่ ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 6.การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) มีแผนการดำเนินงานอย่างครอบคลุมรอบด้าน อย่างเป็นระบบ 7.การมองการณ์ไกล (Foresight) สามารถ วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ ล่วงหน้า เติบโตวิธีที่จะรับมือและป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 8.มีจิตบริการ (Stewardship) การอำนวยความสะดวก บริการ ประสานงานด้วยความ ใส่ใจ 9.มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้คน (Commitment to the growth of people) สนับสนุนให้คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	หรือการรับใช้ (Servant) เพื่ออำนวยความสะดวก ในงานสำเร็จร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งยัง ส่งผลต่อการเป็นผู้นำงานของตนเองที่ รับผิดชอบและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย สามารถถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อประสานงานในการ ใช้อำนาจความสะดวกและดวง ต่อความต้องการ ของผู้ให้บริการ ดังองค์ประกอบต่อไปนี้ องค์ประกอบที่ 1 การนำตน คือ การฟัง (Listening) การตระหนักรู้ (Awareness) และ การมี จิต บริ การ (Stewardship) องค์ประกอบที่ 2 การนำตน คือ การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การโน้มน้าว ใจ (Persuasion) การเยียวยา (Healing) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) องค์ประกอบที่ 3 การนำตน	องค์ประกอบที่ 3 การนำตน คือ การสร้างกระบวนการทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) และการสร้างชุมชน (Building Community)	องค์ประกอบการนำตน หมายถึง สามารถ เข้าใจผู้อื่น มีการโน้มน้าวใจ การเยียวยา และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล สามารถวิเคราะห์ความรู้ลึก การ แสดงออก เพื่อให้เข้าใจผู้อื่น ในความ แตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วย ความเป็นมิตร ให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญช่วย บรรเทาทุกข์ ลดความตึงเครียด มีการโน้ มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรง ให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วย ความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน ซึ่งกันและกันช่วยแนะนำถึงความรู้ ความสามารถ ในตัวบุคคลให้พัฒนาในงาน องค์ประกอบที่ 3 การนำตน องค์ประกอบการทำงาน หมายถึง การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน

ตาราง 4 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสังเคราะห์เอกสาร	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก	สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามองค์ประกอบจากเอกสารและ การสัมภาษณ์เชิงลึก	สรุปปทัษฐานคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ จำแนกตามองค์ประกอบ
ร่วมกัน ส่งเสริมทักษะที่จำเป็น สร้าง ประสบการณ์ที่สามารถต่อยอดความ เชี่ยวชาญแต่ละงาน 10. การสร้างชุมชน (Building Community) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายให้เป็นทิศทาง เดียวกัน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเป็น ทีม เป็นชุมชนแห่งการบริการ เอื้ออำนวยความสะดวก สะดวกต่อความต้องการของผู้ให้บริการเป็น สำคัญ	คือ การสร้างกระบวนการทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) และ การสร้างชุมชน (Building Community)		สามารถสร้างกรอบโมเดลด้วย การวางแผนการดำเนินงานครอบคลุมอย่าง เป็นระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนา งาน สามารถสร้างชุมชนด้วยการทำงาน เป็นทีม ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างสภาพแวดล้อมการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ การทำงาน ด้วยการบริการที่มีเครือข่าย ประสานงานเอื้ออำนวยความสะดวก ต่อความต้องการของผู้ให้บริการเป็นสำคัญ

จากตาราง 4 สรุปนิยามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำแนกตามองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การนำตนหมายถึง สามารถนำตนเองในเรื่อง การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ องค์ประกอบที่ 2 การนำคน หมายถึง สามารถเข้าใจผู้อื่น มีการโน้มน้าวใจ การเอื้อยวยา และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และองค์ประกอบที่ 3 การนำงาน หมายถึง การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน

3.3 สรุปข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบความสอดคล้องเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และพัฒนารูปแบบฝึกอบรมต่อไปดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 5 สรุปองค์ประกอบ และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบด้านการนำตน คือการนำตนเองในเรื่องการฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ หมายถึง สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจจนเข้าใจความต้องการหรือปัญหา ก่อนตัดสินใจ ให้เกิดการตระหนักรู้ การนึกคิดอย่างมีเหตุผลด้วยตนเองที่มีต่อการให้บริการของสายสนับสนุน ด้วยจิตบริการสามารถอำนวยความสะดวก มีความกระตือรือร้นบริการตาม	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบด้านการนำตน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ มีการทบทวนข้อมูลจนเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ สามารถจับใจความสำคัญของปัญหาก่อนการตัดสินใจ และสื่อสารข้อมูลได้อย่างครบถ้วนชัดเจน มีความตระหนักรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างมีเหตุผล มีจิตบริการที่มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ มี	1. การฟัง (Listening) 1. ตั้งใจรับฟังมีความสนใจในเรื่องที่ สนทนา 2. เปิดโอกาสรับฟังปัญหาผู้อื่นให้จบก่อนจึงแสดงความความคิดเห็น 3. ไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟังก่อนตัดสินใจอยู่เสมอ 4. ยอมรับฟังข้อบกพร่องของตนเองเพื่อนำไปปรับปรุง 5. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการฟังเพื่อทำความเข้าใจ 6. สามารถสื่อสารในเรื่องที่ได้จากการฟังได้อย่างครบถ้วน

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
หน้าที่รับชอบและงานที่ได้รับ มอบหมายประสานงานด้วย ความใส่ใจด้วยความเชี่ยวชาญ	ความพยายามในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งสามารถประสานงาน กับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นได้ อย่างมีความใส่ใจและเชี่ยวชาญ	2. การตระหนักรู้ (Awareness) 1) สามารถรับรู้บทบาทหน้าที่ การให้บริการงานสนับสนุน การศึกษา 2) สามารถรับรู้บทบาทหน้าที่ การให้บริการงานสนับสนุน การเรียนการสอน 3) สามารถรับรู้บทบาทหน้าที่ การให้บริการงานสนับสนุน กิจกรรม/โครงการ 4) สามารถนึกถึงวิธีการ ปรับการบริการที่มีการ เปลี่ยนแปลงกะทันหันได้ทัน ตามความต้องการของ ผู้ให้บริการ 5) สามารถรู้อารมณ์ตนเอง เมื่อเจอปัญหาและจัดการ อารมณ์ให้สามารถบริการ ตามหน้าที่ได้สำเร็จ 3. การมีจิตบริการ (Stewardship) 1. มีอัธยาศัยที่ดีในการบริการ ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2. มีความยินดีช่วยเหลืองาน เพื่อส่วนรวม 3. มีความกระตือรือร้น พยายามอำนวยความสะดวก

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
		สะดวกตรงตามความต้องการ 4. สามารถจัดการอารมณ์เมื่อเจอปัญหาการให้บริการตามหน้าที่ได้สำเร็จ 5. สามารถนำความเชี่ยวชาญของตนเองมาใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวม
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบด้านการนำคน คือ การเข้าใจผู้อื่น มีการโน้มน้าวใจ การเยียวยา และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง สามารถความเข้าใจผู้อื่น ในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาให้กำลังใจช่วยบรรเทาทุกข์ ลดความตึงเครียด มีการโน้มน้าวใจสร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรงให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำถึงความรู้	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบด้านการนำคน หมายถึง การแสดงออกของบุคลกรสายสนับสนุนที่สามารถเข้าใจผู้อื่นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาให้กำลังใจช่วยบรรเทาทุกข์ ช่วยลดความตึงเครียด สามารถโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรงให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำและดึงความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลออกมาใช้ในการ	4.การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 1) สามารถเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2) สามารถสื่อสารข้อมูลด้วยความเข้าใจผู้อื่น 3) มีความเข้าใจผู้อื่นมากกว่ายึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง 4) พยายามหาวิธีช่วยเหลือให้เหมาะสมกับผู้ที่มาใช้บริการ 5) ยอมรับความคิดเห็นในความแตกต่างของผู้อื่น 6) สามารถร่วมงานกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างแต่ละสายงาน 7) เปิดโอกาสรับฟังข้อดี

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
ความสามารถ ในตัวบุคคลให้ พัฒนาในงาน	พัฒนางาน	ข้อผิดพลาด ของเพื่อน ร่วมงาน 5. การเยียวยา (Healing) 1) สามารถช่วยให้ผู้อื่นมีความ สบายใจจากการให้ คำปรึกษาด้วยความ ไว้วางใจ 2) สามารถให้กำลังใจเพื่อน ร่วมงานในช่วงที่แก้ไข ปัญหางานให้มีกำลังใจขึ้น 3) สามารถช่วยบรรเทา ความเครียดจากงาน 4) แสดงความเป็นมิตรที่ดีใน การช่วยเหลืองาน 5) สามารถช่วยแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ให้ได้รับผลประโยชน์ ร่วมกัน 6) การแสดงความห่วงใยเพื่อน ร่วมงานให้เป็นทีมเดียวกัน 6. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 1) สามารถอธิบายขั้นตอนการ ดำเนินงานเพื่อโน้มน้าวใจ ให้ผู้อื่นเข้าใจ 2) มีวิธีการพุดจูงใจผู้อื่น มากกว่าการสั่งงาน 3) สามารถเสริมแรงใจให้

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
		ช่วยกันทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ 4) สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ 5) สามารถกำหนดข้อตกลงสร้างความร่วมมือในการทำงานตามกำหนด 7. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) 1) สามารถส่งเสริมความสามารถผู้อื่นให้พัฒนางานได้สำเร็จ 2) อาสาเพื่อช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบผลสำเร็จในการทำงาน 3) มีวิธีการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการบริการผู้อื่น 4) สามารถดึงความสามารถเพื่อนร่วมงานให้ทำงานเป็นทีม 5) เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ 6) สนับสนุนให้ผู้อื่นได้รับการ

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
		พัฒนาตรงตาม ความสามารถของแต่ละคน 7) ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบด้านการนำงาน คือ การสร้างกระบวนการนำงาน การมองการณ์ไกล และการ สร้างชุมชน หมายถึง สามารถสร้างกรอบ มโนทัศน์ ด้วยการวางแผนการ ดำเนินงาน ครอบคลุมอย่างเป็น ระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูล สำหรับ คาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อ พัฒนางาน สามารถสร้างชุมชน ด้วยการทำงานเป็นทีมร่วม กันกำหนดเป้าหมายสร้าง สภาพแวดล้อมถ่ายทอด ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ประสบการณ์การทำงานเป็น ชุมชนแห่งการบริการ มี เครือข่ายประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อ	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบด้านการนำงาน หมายถึง การแสดงออกของ บุคลากรสายสนับสนุนด้วยการ สร้างกรอบมโนทัศน์ ในการวางแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ สามารถมอง การณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูล สำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกัน ปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถ สร้างชุมชนด้วยการทำงาน เป็นเครือข่ายแห่งการบริการ โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์มีเครือข่าย ประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวก ต่อความต้องการของ ผู้ให้บริการเป็นสำคัญ	8. การสร้างกระบวนการนำงาน (Conceptualization) 1) สามารถวางแผนการทำงาน ล่วงหน้า 2) ศึกษาหลักการแนวปฏิบัติ เพื่อประยุกต์ใช้กับการ ทำงาน 3) มีวิธีการคิดออกแบบการ ปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนการ ทำงาน 4) สามารถกำหนดเป้าหมาย การทำงานในอนาคต 5) สามารถกำหนดกรอบ แนวคิดให้เชื่อมโยงการ ทำงานที่หลากหลาย 6) สามารถกำหนดขั้นตอนการ ทำงานอย่างเป็นระบบ 7) สามารถจัดลำดับ ความสำคัญการให้บริการ ผู้มาติดต่อประสานงาน

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
ความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นสำคัญ		ล่วงหน้า 9. การมองการณ์ไกล (Foresight) 1. สามารถวางแผนการทำงาน ไว้ล่วงหน้า 2. สามารถจัดทำแผนสำรอง เตรียมความพร้อมรับการ ปรับเปลี่ยน 3. สามารถกำหนดขั้นตอนการ บริการรองรับการ เปลี่ยนแปลง ในอนาคต 4. สามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ถึงอุปสรรค ปัญหา ที่อาจเกิดขึ้น 5. สามารถวิเคราะห์แนวโน้ม การให้บริการในรูปแบบใหม่ 6. สามารถนำปัญหาที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงการทำงานใน ครั้งถัดไป 10. การสร้างชุมชน (Building Community) 1) สามารถส่งเสริมให้ผู้อื่น ทำงานร่วมกันเป็นทีม 2) สามารถกำหนดเป้าหมาย ในการให้บริการร่วมกัน 3) สามารถจัดกิจกรรมการ

สรุปนิยามจากการสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ เชิงลึก	นิยามที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเพื่อการพัฒนา แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้
		ทำงานเป็นทีม 4) สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การบริการ ข้ามสายงาน 5) สามารถประสานกับผู้อื่นใน งานที่ไม่เคยทำมาก่อน 6) สามารถประสานงานเป็น เครือข่ายเพื่อการทำงาน ร่วมกัน 7) สามารถถ่ายทอดความรู้ ด้านการบริการแก่เพื่อน ร่วมงาน

จากตาราง 5 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 10 คุณลักษณะ โดยนำนิยาม (ร่าง) องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัย จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนวและจิตวิทยา จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 1 คน โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า มีค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.86 ถึง 1.00 และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามระยะที่ 1 พัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย และระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3) แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และ 4) แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในระยะที่ 1 พัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ในระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
3. เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และผลการทดลองใช้ (Try out)

วิธีดำเนินการ

1. การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview)

ดำเนินการแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการ (ร่าง) ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ตาม เครสเวลล์ (Creswell. 2011) สภาพการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรสายสนับสนุน ความสำคัญ ปัญหา ความต้องการองค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เป็นการตรวจสอบสรุปอ้างอิงถึงมวลเนื้อหาสาระ ความรู้ หรือประสบการณ์ ที่เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก มีความครอบคลุมตัวแปรวัตถุประสงค์ และตรวจสอบความเหมาะสมของนิยาม ขอบเขตของเนื้อหา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ตามแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview form) โดยกำหนด (ร่าง) แนวคำถามการสัมภาษณ์ก่อนการหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือ การหาคุณภาพของ (ร่าง) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการนำเสนออาจารย์ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ที่เชี่ยวชาญด้านวิจัยและการวัดประเมินผล 2 คน ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์บริหาร 1 คน ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีตำแหน่งทางวิชาการ ช่วยพิจารณาความสอดคล้องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยแบบประเมินความสอดคล้องมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามและแนวทางการพัฒนารูปแบบ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามและแนวทางการพัฒนารูปแบบ
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามและแนวทางการพัฒนารูปแบบ

ผลการศึกษาคุณภาพเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีความเที่ยงตรงใช้ได้ แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกันกับข้อมูลที่จะดำเนินการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อความหรือเป็นการพรรณนา (Descriptive) เชิงวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นเก็บข้อมูล จนถึงเมื่อสิ้นสุดการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดระเบียบข้อมูลด้วยการย่อข้อความ (Condensation) เป็นกระบวนการในการย่อข้อความให้สั้นลง ในขณะที่ยังคงรักษาความหมายหลักไว้ 2) การทำดัชนีหรือกำหนดรหัสข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับการกำหนดหัวข้อหลัก (Themes) 3) การกำจัดข้อมูลหรือสร้างข้อสรุปชั่วคราวเพื่อให้ได้แบบแผน (Patterns) 4) การสร้างบทสรุป และ 5) การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, 228-235) นำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้สรุปเพื่อกำหนดคุณลักษณะ ด้วยการลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล (Miles M.B. & Huberman A M, 1994) จัดลงในหัวข้อที่เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา

2. การสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

แนวคิดในการสร้างแบบสอบถามเพื่อจะได้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดีสำหรับการวิจัย คือ การได้ข้อมูลที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์วิจัยครบถ้วน ไม่ขาดไม่เกิน ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพดีในระดับที่สามารถนำมาใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้อย่างเหมาะสมด้วยและข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นั้นมีความง่าย สะดวก และรวดเร็วในการ

ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล (กุลิศรา จิตรชญาวณิช, 2564) มีรายละเอียดการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละข้อ และนิยามองค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

2. (ร่าง) แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย คำชี้แจง และแบ่งคำถามเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการนำตน ด้านการนำคน รวมข้อคำถาม 61 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามความต้องการรูปแบบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ต้องการอบรมแบบเก็บชั่วโมง ผสมผสาน On-site และ Online

2. ต้องการการอบรมแบบผสมผสาน On-site และ Online

3. ต้องการอบรมแบบ On-site 3 วัน ต่อเนื่อง

4. ต้องการอบรมแบบเก็บชั่วโมงแบบ Online

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

การหาคุณภาพเครื่องมือ นำ (ร่าง) แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย คำชี้แจง และแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน รวมข้อคำถาม 61 ข้อ โดยการนำเสนออาจารย์ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จำนวน 1 คน ด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล จำนวน 3 คน และด้านจิตวิทยาและการแนะแนวจำนวน 1 คน ช่วยพิจารณาความสอดคล้องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยแบบประเมินความสอดคล้องมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะ
ภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามนิยาม
องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามนิยาม องค์ประกอบ
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ผลการศึกษาคูณภาพเครื่องมือแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบ
ผู้รับใช้โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า มีค่าความ
สอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และปรับปรุง
แก้ไขข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ จากข้อคำถาม 61 ข้อ เหลือรายการคำถาม 50 ข้อ ที่ครอบคลุม
กับนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถนำ
เครื่องมือเก็บข้อมูลในการฝึกอบรมได้เพื่อพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยปรับปรุง
แก้ไขเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ดังภาคผนวก และ
คุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98

การวิเคราะห์ข้อมูล จากการดำเนินการนัดหมายเก็บข้อมูล
แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ในการทดลองใช้ (Try out)
เพื่อวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ก่อนนำแบบสอบถามเก็บข้อมูลวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง โดยการนำ
แบบสอบถามไปทดลองใช้แบบสอบถามในกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง (ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่าง) จำนวน 30 คน จาก 5 แห่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น ของ
แบบสอบถาม ด้วย Cronbach's Alpha มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่น
รายด้าน พบว่า ด้านการนำตน มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 ด้านการนำคน มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 และ
ด้านการนำงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 จากนั้นนำผลการทดลองใช้แบบสอบถามมาปรับปรุง
สำหรับการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นฉบับสมบูรณ์

3. การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล

การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ในระยะที่ 1 พัฒนา
รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และการสร้าง
แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ
แบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ในระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ

ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละข้อ นิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะ และรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2. (ร่าง) ข้อสอบความรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนอบรมและหลังอบรมเพื่อวัดและประเมินผล รวมคะแนนทั้งสิ้น 40 คะแนน

3. (ร่าง) แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาข้อสอบแบบถูกผิด มีลักษณะของข้อสอบจะเขียนข้อความที่เป็นสถานการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งมีทั้งถูกหรือผิดคลงกันไป โดยรูปแบบคำถามข้อสอบถูกผิด สามารถจำแนกรูปแบบ คำถามเป็น 3 แบบ (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2559) เพื่อพิจารณาการจัดทำ (ร่าง) ข้อสอบก่อนหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบคำถามเดี่ยว แบบนี้จะเขียนข้อความที่เป็นปัญหาเป็นข้อ ๆ แล้วให้พิจารณาว่าถูกหรือผิด โดยจัดแบบให้สอดคล้องกับเนื้อหาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2. แบบคำถามขยาย แบบนี้จะกำหนดเนื้อหาเป็นตอนนำแล้วเขียนข้อความที่อยู่ในขอบเขตเนื้อหานั้น เพื่อขยายรายละเอียดของข้อความตอนนำ แล้วให้พิจารณาว่าข้อความที่ขยายนั้นถูกหรือผิด

3. แบบคำตอบผสม แบบนี้จะกำหนดคำตอบไว้คงที่หลายอย่างผสมกัน แล้วให้พิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าจะสอดคล้องกับคำตอบผสมแบบใด

การพัฒนาข้อสอบอัตนัย เขียนคำถามโดยกำหนดเป็นสถานการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ ตามเวลาที่กำหนด 15 นาที ดัง (ร่าง) ข้อคำถามข้อสอบ ดังนี้

- 1) คุณคิดว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของคุณเป็นอย่างไร
- 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง
- 3) จงอธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 4) จงอธิบายความสำคัญและแนวทางการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ไปประยุกต์ใช้กับงาน

ในการพัฒนา (ร่าง) ข้อสอบความรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 2 ส่วน รวม 40 คะแนน ดำเนินการโดยจัดทำ ส่วนที่ 1 (ร่าง) ข้อสอบแบบคำถามเดียว เขียนข้อความที่เป็นเหตุการณ์ ปัญหา คุณลักษณะ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นประโยคข้อ ๆ ทั้งหมด 10 ข้อ ข้อละ 2 คะแนน ตัวอย่างเช่น

1) ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นคนที่อาสาช่วยเหลือผู้อื่นก่อน และช่วยให้การทำงานสำเร็จไปด้วยกัน

2) การยึดถือวิธีการเพื่อความสำเร็จแบบเดิม ๆ ในอดีต เป็นเทคนิคที่ช่วยฝึกภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

โดยให้พิจารณาว่าถูกหรือผิด และส่วนที่ 2 ข้อสอบอัตนัย 4 ข้อ ข้อละ 5 คะแนน คำตอบของข้อสอบอัตนัยมีลักษณะและปริมาณไม่แน่นอน การตอบข้อสอบอัตนัยจึงต้องตอบภายในเวลาที่กำหนดให้ เพื่อป้องกันปัญหาของการตรวจให้คะแนนไม่แน่นอน ป้องกันความลำเอียงในการให้คะแนนจึงดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การตรวจให้คะแนนของข้อสอบอัตนัย ตามโจทย์ต่อไปนี้

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อ 1 คุณคิดว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของคุณเป็นอย่างไร

คะแนน 5 เกณฑ์การให้คะแนน คือ อธิบายชัดเจน สะท้อนตนเองอย่างลึกซึ้ง เชื่อมโยงกับ หลักการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างเหมาะสม

คะแนน 4 เกณฑ์การให้คะแนน คือ อธิบายตนเองได้ชัดเจน สัมพันธ์กับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้บางส่วน มีการยกตัวอย่าง

คะแนน 3 เกณฑ์การให้คะแนน คือ สะท้อนความคิดได้พอประมาณ แต่ยังไม่เชื่อมโยงแนวคิดภาวะผู้นำชัดเจน หรือยังไม่ลึกซึ้ง

คะแนน 2 เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบแบบกว้าง ๆ ขาดความชัดเจนหรือไม่มีการเชื่อมโยงกับตนเองหรือแนวคิดผู้นำผู้รับใช้

คะแนน 1 เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบแบบตามหัวข้อเล็กน้อย คำตอบไม่สัมพันธ์กัน ไม่มีการอธิบายตนเองชัดเจน

คะแนน 0 เกณฑ์การให้คะแนน คือ ไม่ตอบ หรือคำตอบไม่เกี่ยวข้องเลย

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

คะแนน 5	เกณฑ์การให้คะแนน	คือ ระบุองค์ประกอบหลักครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน
คะแนน 4	เกณฑ์การให้คะแนน	คือ ระบุได้ถูกต้องเกือบครบ ขาดเล็กน้อย แต่ แสดงความเข้าใจที่ดี
คะแนน 3	เกณฑ์การให้คะแนน	คือ ระบุได้บางส่วน ข้อมูลยังไม่ถูกต้องทั้งหมด
คะแนน 2	เกณฑ์การให้คะแนน	คือ ระบุองค์ประกอบได้น้อยมาก หรือเข้าใจ คลาดเคลื่อน บางประเด็น
คะแนน 1	เกณฑ์การให้คะแนน	คือ ระบุไม่ตรงประเด็น หรือมีความเข้าใจผิด
คะแนน 0	เกณฑ์การให้คะแนน	คือ ไม่ตอบ หรือคำตอบไม่เกี่ยวข้องเลย

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อ 3 จงอธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คะแนน 5	คือ อธิบายได้ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน 3 องค์ประกอบ
คะแนน 4	คือ อธิบายได้ถูกต้อง 3 องค์ประกอบ ขาดความชัดเจนบางจุด
คะแนน 3	คือ อธิบายได้เพียง 2 องค์ประกอบหรือมีความคลาดเคลื่อนบางจุด
คะแนน 2	คือ อธิบายองค์ประกอบได้เพียง 1 - 2 องค์ประกอบ และการเขียนข้อมูลยัง สับสน
คะแนน 1	คือ ไม่เข้าใจองค์ประกอบหรืออธิบายผิดทั้งหมด
คะแนน 0	คือ ไม่ตอบ หรือคำตอบไม่เกี่ยวข้องเลย

เกณฑ์การให้คะแนน ข้อ 4 จงอธิบายความสำคัญและแนวทางการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไป
ประยุกต์ใช้กับงาน

คะแนน 5	คือ อธิบายทั้งความสำคัญและแนวทางได้อย่างชัดเจน ละเอียด และเชื่อมโยง กับบริบทของงานจริงได้ดี
คะแนน 4	คือ อธิบายได้ครบทั้ง 2 ส่วน (ความสำคัญและแนวทาง) แต่ยังไม่ชัดเจนใน บางจุด
คะแนน 3	คือ อธิบายได้ครบทั้ง 2 ส่วน (ความสำคัญและแนวทาง) ยังขาดการเชื่อมโยง
คะแนน 2	คือ ตอบแบบกว้าง ๆ ไม่มีการอธิบายแนวทางการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไป ประยุกต์ใช้กับงาน

คะแนน 1 คือ มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือไม่ชัดเจน การเขียนข้อมูลยังสับสน
คะแนน 0 คือ ไม่ตอบ หรือคำตอบไม่เกี่ยวข้องเลย

การพัฒนาแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจ แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน ในระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือดำเนินการโดยแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม ยึดหลักการประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation) อ้างอิงจากโมเดลของ Kirkpatrick (1998) โดยการสร้างแบบสอบถามนี้เพื่อบ่งชี้ว่าการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม ดัง (ร่าง) รายการประเมินความพึงพอใจ ตามข้อคำถามต่อไปนี้

- 1.ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม
- 2.แนวคิดทฤษฎีของหลักการรูปแบบฝึกอบรม
- 3.หลักการของรูปแบบฝึกอบรม
- 4.วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม
- 5.จำนวนครั้งกับระยะเวลาแบบเก็บชั่วโมง
- 6.เนื้อหา กิจกรรม สื่อ ประกอบการฝึกอบรม
- 7.เครื่องมือการวัดประเมินผล
- 8.กระบวนการวิธีดำเนินการฝึกอบรม
- 9.บรรยากาศ สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม
10. บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรในกิจกรรมตามรูปแบบ

ฝึกอบรม

การหาคุณภาพเครื่องมือ การหาคุณภาพเครื่องมือด้วยการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ เป็นข้อสอบแบบถูกผิด และข้อสอบแบบอัตนัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 2 ส่วน รวม 40 คะแนน มีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อในข้อสอบอัตนัย และแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ในระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

โดยการนำเสนออาจารย์ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน จำนวน 1 คน ด้านการวิจัยและวัดผลประเมินผล จำนวน 2 คน ด้านการจัดการธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน และด้านการบริหารการศึกษา 1 คน โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยแบบประเมินความสอดคล้องมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะ ภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ผลการศึกษาคูณภาพเครื่องมือของข้อสอบแบบถูกผิดและข้อสอบแบบ อัตนัย พิจารณาความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมมากขึ้น ผลการพิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ถ้ามีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00 สามารถนำเครื่องมือ ข้อสอบเก็บข้อมูลในการฝึกอบรมได้

การวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือของข้อสอบแบบถูกผิดและข้อสอบแบบ อัตนัย เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมจากการตรวจให้คะแนน ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสรุปผลด้วยค่าคะแนน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบผลการสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมในภาพรวม วิเคราะห์และรายงานผล

สรุปผลเชิงสถิติของแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนา รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายงานข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ และสังเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบการฝึกอบรมให้สมบูรณ์ เพื่อ รายงานประสิทธิผลรูปแบบฝึกอบรม มีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

ค่าเฉลี่ย 3.00-3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรม

การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมฉบับ (ร่าง) เป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการโดยพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (blended training) แบบออนไลน์และออนไลน์ ด้วยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพจากขั้นตอนที่ 1 คือ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จัดทำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
2. ประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องการความเหมาะสมของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

1. จัดทำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการ

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ฉบับ (ร่าง) และข้อมูลพื้นฐาน จากการศึกษาระยะที่ 1 เกี่ยวกับสภาพปัญหา และสภาพแวดล้อม ความต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรสายสนับสนุน สำหรับสร้างเป็นกรอบแนวคิด เพื่อดำเนินการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักการ และวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

หลักการ

หลักการของรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการศึกษา ความสำคัญของแนวคิด ทฤษฎี มาสร้างรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรคนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) โดยมีการจัดการ

เรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนเป็นแบบวงจรมีต่อเนื่อง (Spiral) มีการวนซ้ำตลอดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ACR Model 3 ขั้น ดังนี้

1. การสร้างความสนใจ (Attention: A) หมายถึง ขั้นตอนการเกิดความสนใจ มีความใส่ใจ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการนำตนเองโดยการกำหนดความต้องการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาแสวงหาความรู้ วิธีการใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้มาขอรับบริการ

2. การเชื่อมโยงความรู้ (Connection: C) หมายถึง ขั้นตอนใช้ความรู้ประสบการณ์เดิมภายในตน และการเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก ที่ได้จากการลงมือทำฝึกปฏิบัติ ด้วยการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริการด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3. การสะท้อนความคิด (Reflection: R) หมายถึง ขั้นตอนการทบทวนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ แบบย้อนกลับเพื่อสำรวจตนเองในการค้นหาสิ่งที่รู้และยังไม่วัง เป็นการสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง มาช่วยวิเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยวิธีการแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่งนั้นใหม่ เป็นวงจรการสร้างความสนใจอย่างต่อเนื่อง

จัดทำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จากความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล

2. ประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการ

การประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร โดยการนำเสนออาจารย์ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน จำนวน 1 คน ด้านบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา จำนวน 1 คน ด้านการจัดการธุรกิจและ

ทรัพยากรมนุษย์จำนวน 1 คน ด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล จำนวน 1 คน และด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังมาตราส่วนประมาณค่าการประเมิน ต่อไปนี้

แบบประเมินความสอดคล้องดังมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง รูปแบบฝึกอบรบสอดคล้องกับ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรบ 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรบ 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรบ 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารูปแบบฝึกอบรบสอดคล้องกับ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรบ 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรบ 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรบ 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล

-1 หมายถึง รูปแบบฝึกอบรบไม่สอดคล้องกับ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรบ 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรบ 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรบ 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล

แบบประเมินความเหมาะสมดังมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง เหมาะสมมาก

3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินความสอดคล้อง (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า รูปแบบฝึกอบรมสอดคล้องกับ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ผลการพิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00 สามารถนำ (ร่าง)รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนได้ และนำเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้มีเหมาะสมมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสม (ร่าง)รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จากการตรวจให้คะแนนความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดและสรุปผลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การประเมินความเหมาะสม (ร่าง)รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50-3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

สรุปผลประเมินความเหมาะสม รูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร และนำเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้มีเหมาะสมมากขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 6 ระดับความเหมาะสมของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม	4.60	0.45	มากที่สุด
2. แนวคิด ทฤษฎี ในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม	4.60	0.45	มากที่สุด
3. หลักการของรูปแบบฝึกอบรม	4.80	0.55	มากที่สุด
4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม	4.80	0.55	มากที่สุด
5. จำนวนครั้งกับระยะเวลาแบบเก็บชั่วโมง จำนวน 5 ครั้ง รวม 15 ชั่วโมง	4.80	0.45	มากที่สุด
6. เนื้อหา กิจกรรม สื่อ การฝึกอบรม	4.80	0.55	มากที่สุด
7. เครื่องมือการวัดประเมินผล	4.40	0.55	มาก
8. กระบวนการวิธีดำเนินการ	4.80	0.55	มากที่สุด
9. บรรยายภาค สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม	4.40	0.45	มาก
10. บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรตาม กระบวนการรูปแบบฝึกอบรม	4.40	0.45	มาก
รวม	4.64	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ระดับคุณภาพความเหมาะสมของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หลักการของรูปแบบฝึกอบรมวัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม จำนวนครั้งกับระยะเวลาแบบเก็บชั่วโมง จำนวน 5 ครั้ง รวม 15 ชั่วโมง เนื้อหา กิจกรรม สื่อ การฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรม สื่อ การฝึกอบรม กระบวนการวิธีดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.80$) รองลงมาได้แก่ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม และแนวคิดทฤษฎีของหลักการรูปแบบฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$) และ เครื่องมือการวัดประเมินผล บรรยายภาค สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม และบทบาทวิทยากรกับบทบาท ของบุคลากรตาม กระบวนการรูปแบบฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$)

ข้อเสนอแนะจากการประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ดังนี้

1. ด้านเนื้อหา/ กิจกรรม ควรเพิ่มรายละเอียดเนื้อหาแต่ละหน่วยการเรียนรู้ให้ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบ และเพิ่มกิจกรรมที่ทำร่วมกันภายในกิจกรรมย่อยและเชื่อมโยงกิจกรรมต่อยอดความรู้และประสบการณ์ในกลุ่มใหญ่เพื่อส่งเสริมการแสดงออกถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามองค์ประกอบ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงานมากยิ่งขึ้น เมื่อมีการสลับกลุ่มและการรวมกลุ่มกันในแต่ละรอบ

2. ด้านการวัดและประเมินผล แต่ละหน่วยการเรียนรู้ควรเป็นแบบเก็บคะแนน และประเมินผลด้วยการสังเกตพฤติกรรมหรือการบันทึกพฤติกรรม อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อนำข้อมูลนั้นมากระตุ้นผู้เข้าอบรมรายบุคคลในการเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยไม่มุ่งเน้น การทดสอบความรู้ในทุกครั้ง เนื่องจากเป็นรูปแบบการฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ที่เน้นจากประสบการณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาใช้พัฒนารูปแบบฝึกอบรม

3. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่น ควรมุ่งเน้นให้บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรให้มีส่วนร่วมตลอดการทำกิจกรรมตามกระบวนการรูปแบบฝึกอบรม

จากผลประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมและข้อเสนอแนะผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเด็นให้ครบถ้วน เพื่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมและนำเสนอการปรับปรุงแก้ไขกับอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ให้ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมมีความให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเหมาะสมมากขึ้น สามารถนำรูปแบบฝึกอบรมที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ทดลองนำร่องต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม

1. การศึกษานำร่อง (Pilot Study)

การศึกษานำร่อง (Pilot Study) โดยการนำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ผ่านการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบฝึกอบรม ก่อนนำไปทดลองใช้จริง กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาสาสมัคร จำนวน 30 คน สำหรับการศึกษา นำร่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร กลุ่มทดลองนำร่อง (Pilot Study)

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย รูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กลุ่มทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มนำร่อง (Pilot Study) ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ตามวิธีการดังนี้

1. ดำเนินการขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรียนถึงอธิการบดี ของกลุ่มตัวอย่างด้วยการส่งอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง โดยส่งได้ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อขอทำการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยประสานขอประชาสัมพันธ์รูปแบบการฝึกอบรม เพื่อเปิดรับอาสาสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 30 คน ที่มีความสนใจแบบอาสาสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Volunteer Sampling) และมีประสบการณ์ ทำงานมาแล้ว 2 ปี ขึ้นไป เนื่องจากการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมครั้งนี้ นำแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ตามทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory - ELT) ของ David A. Kolb (1984) ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการให้บริการ เพื่อให้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ผ่านประสบการณ์ ตามระยะเวลาของการฝึกอบรม 15 ชั่วโมง เพราะประสบการณ์เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนรู้ ร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) แอนโดรโกจี (Andragogy) โดย มัลคอล์ม โนลส์ (Malcolm Knowles)

3. ดำเนินการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อม เรื่อง สถานที่ ระยะเวลา ในการเข้าร่วมฝึกอบรมตามรูปแบบการเข้าร่วมฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่างทดลองนำร่อง รวมถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมความเหมาะสมเพื่อทำกิจกรรมแบบผสมผสาน แบบออนไลน์ และออนไลน์ ตามกระบวนการในการออกแบบและพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Allan, 2007) โดยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมหรือการสอนแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-Face) และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้รับฝึกฝนและลงมือปฏิบัติจริง

4. ดำเนินการทดลองฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร กับกลุ่มตัวอย่างทดลอง นำร่อง ในเดือนมีนาคม – ต้นเดือน เมษายน พ.ศ. 2568 ดำเนินการใช้รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน นำเข้าสู่งการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม โดยชี้แจงเกี่ยวกับการวิจัยในมนุษย์กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ประโยชน์โดยตรงที่ท่านจะได้รับจากการวิจัยนี้ คือ การพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการงาน เป็นส่วนส่งเสริมการบริการเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานและต่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกโดยเฉพาะชุมชน มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งสามารถนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ได้

2) ท่านมีอิสระที่จะตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยนี้หรือไม่ก็ได้ แต่หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจะขอให้ท่าน เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ตามกระบวนการวิจัย ดังนี้ การบรรยายเนื้อหาเชิงทฤษฎี การปฏิบัติเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม แบบ 2 คน และแบบกลุ่ม 6 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม การนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมสะท้อนคิดและสรุปผล ช่วงเวลาการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ระยะเวลา รวม 15 ชั่วโมง และดำเนินการประเมินผลด้วยแบบประเมิน ก่อนฝึกอบรม ด้วยเครื่องมือการประเมินเป็นแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ แบบสั้น (Shot-Answer Item) การประเมินผล ระหว่างฝึกอบรม 2 ครั้ง ด้วยการประเมินแบบไม่เป็นทางการเพื่อเป็นการประเมินความสนใจและการให้ความร่วมมือในระหว่าง การทำกิจกรรม สร้างแรงจูงใจของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลหลังการฝึกอบรม การประเมินผล ด้วยเครื่องมือการประเมินเป็นแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ แบบสั้น (Shot-Answer Item) พร้อมทั้งการทำแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการทำแบบประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม

3) หากท่านรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมทั้งมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น หากผู้วิจัยจะหยิบยก

คำพูดของท่านไว้ในรายงานการวิจัย/วิทยานิพนธ์และผลงานทางวิชาการรูปแบบอื่น ๆ ผู้วิจัยจะใช้นามสมมติแทนชื่อและนามสกุลจริงของท่านเท่านั้นข้อมูลเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถระบุตัวตนหรือเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้ อย่างไรก็ตาม อาจมีบุคคลบางกลุ่มที่ขอเข้าดูข้อมูลส่วนบุคคลของท่านได้ ได้แก่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ผู้ประสานงานวิจัย ผู้กำกับดูแลการวิจัย และเจ้าหน้าที่จากสถาบันหรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย และผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัยและการตรวจสอบ

4) ดำเนินการแนะนำรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้

1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม และ 4) เนื้อหาและกิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล

5) จัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ตามแผนการทดลองการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) วิเคราะห์ผลด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบ One Group Pretest – Posttest จัดการเรียนรู้ตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยทำการประเมินก่อนฝึกอบรม 1 ครั้ง และประเมินภายหลังสิ้นสุดการเรียนรู้ตามรูปแบบฝึกอบรม 1 ครั้ง และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการบันทึกการฝึกอบรม ดังเนื้อหาและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมการฝึกปฏิบัติ

ดังโครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/เนื้อหาจากการพัฒนาตามกรอบการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรรรคนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ดังนี้

ตาราง 7 โครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสาย
สนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/เนื้อหา

ครั้งที่	รูปแบบ	จำนวน ชั่วโมง	องค์ประกอบ/เนื้อหา
1	On-site	1	บรรยายที่มา ความหมาย ความสำคัญ ประเมินผลก่อนการฝึกอบรม
2	On-line	1	บรรยาย/ กิจกรรม ด้านการนำตน
	ฝึกปฏิบัติ	3	ฝึกปฏิบัติด้านการนำตน/ สะท้อน คิด
3	On-site	1	บรรยาย/ กิจกรรม ด้านการนำคน
	ฝึกปฏิบัติ	3	ฝึกปฏิบัติด้านการนำคน/ สะท้อน คิด
4	On-line	1	บรรยาย/ กิจกรรม ด้านการนำงาน
	ฝึกปฏิบัติ	3	ฝึกปฏิบัติด้านการนำงาน/ สะท้อน คิด
5	On-site	1	นำเสนอผลการฝึกอบรมรายบุคคล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนคิด
	On-line	1	สรุปการฝึกปฏิบัติคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สะท้อนคิด
รวม	On - site 3 ครั้ง/ 3 ชั่วโมง On - line 3 ครั้ง/ 3 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ 3 ครั้ง/ 9 ชั่วโมง	15	ประเมินผลหลังการฝึกอบรม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากโครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับ
บุคลากรสายสนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/เนื้อหา
เป็น (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรม สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับ

ใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยรายละเอียดรูปแบบฝึกอบรมที่ปรับปรุง แสดงในรายงานผลวิจัยในบทที่ 4 ต่อไป

1) การประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับประเมินผล ประกอบด้วย 1) แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลัง การฝึกอบรม 2) แบบสอบถาม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3) แบบประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม และ ข้อเสนอแนะแสดงความคิดเห็น ในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมการวิเคราะห์เนื้อหา จากแบบบันทึกการศึกษานำร่อง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

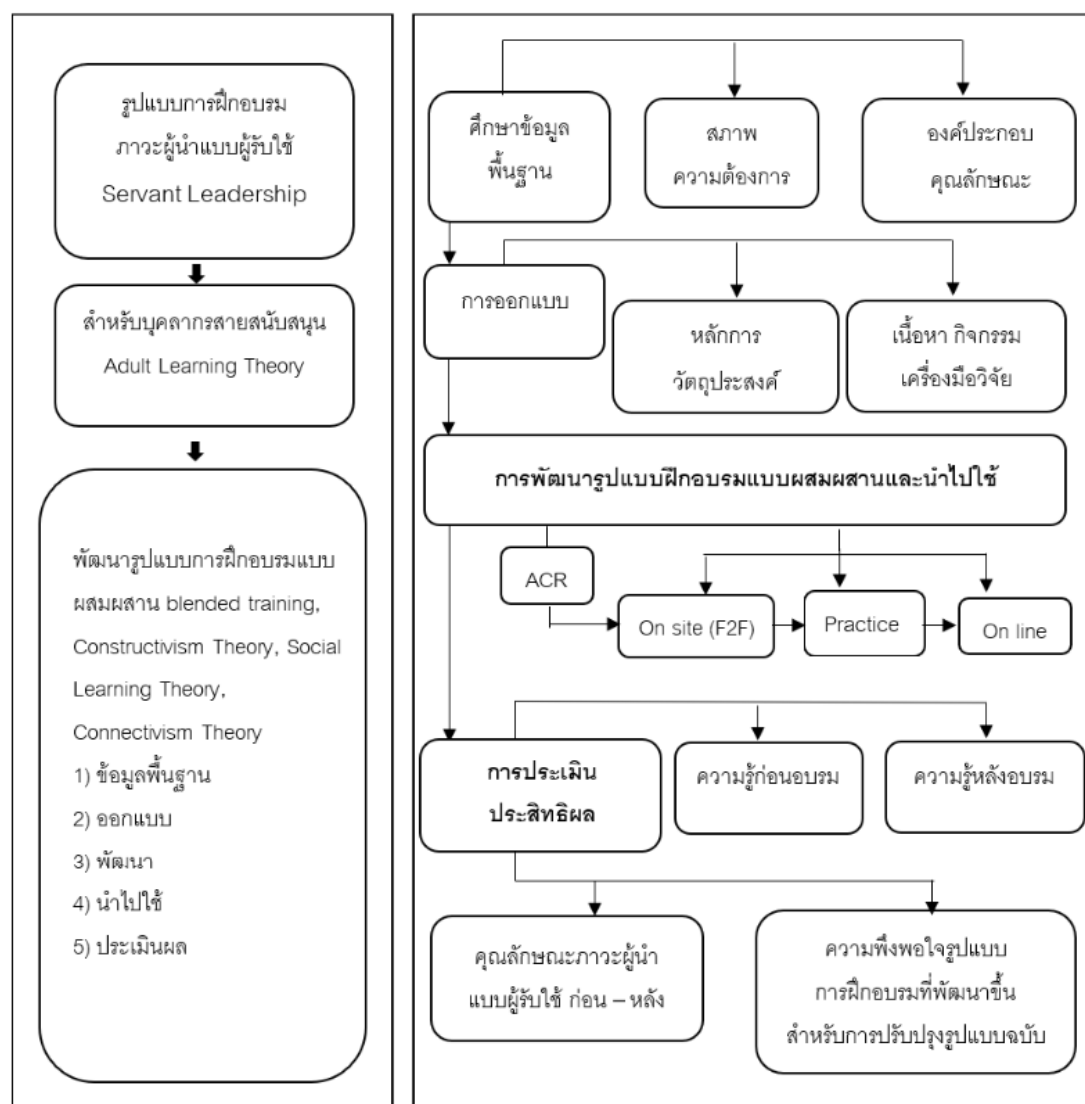
จากการดำเนินการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมกับกลุ่มทดลองนำร่อง พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน แบบออนไซต์และแบบออนไลน์ ด้วยการนำกระบวนการเรียนรู้แบบ ACR ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ได้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมดังนี้

1. เพิ่มการสำรวจความสะดวกในการเข้าร่วมฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง เพื่อปรับรูปแบบด้านระยะเวลาในการนัดหมาย วัน เวลา แต่ละกลุ่มหรือแต่ละหน่วยงานให้ตรงตามความต้องการของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนได้เข้าร่วมจนครบ 15 ชั่วโมง ตามรูปแบบฝึกอบรม

2. ปรับปรุงขั้นตอนการฝึกอบรมในขั้นตอนย่อยด้านการจัดกิจกรรมแบบดั้งเดิม คือการสอนแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-Face) หรือแบบ Onsite (F2F) และการฝึกอบรมแบบออนไลน์ Online โดยเน้นให้ผู้เรียนได้รับฝึกฝนและลงมือปฏิบัติจริงที่ทำให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มมีการทำงานที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือภารกิจที่แท้จริง

จากข้อมูลการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปการปรับปรุงการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเป็นกรอบการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

กรอบการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้



ภาพประกอบ 4 กรอบการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

2. การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)

การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) โดยการนำ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ผ่านการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบฝึกอบรม ก่อนนำไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง สำหรับศึกษานำร่องมาแล้ว และดำเนิน การปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ดำเนินการขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรียนถึงอธิการบดี ของกลุ่มตัวอย่างด้วยการส่งอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง โดยส่งได้ทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อขอทำการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยประสานขอประชาสัมพันธ์รูปแบบการฝึกอบรม เพื่อเปิดรับอาสาสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 30 คน ที่มีความสนใจแบบอาสาสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Volunteer Sampling) และมีประสบการณ์ ทำงานมาแล้ว 2 ปี ขึ้นไป เนื่องจากการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมครั้งนี้เน้นแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ตามทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory - ELT) ของ David A. Kolb (1984) ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการให้บริการ เพื่อให้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ผ่านประสบการณ์ ตามระยะเวลาของการฝึกอบรม 15 ชั่วโมง เพราะประสบการณ์เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนรู้ ร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) แอนโดรโกจี (Andragogy) ตามแนวคิดของมัลคอล์ม โนลส์ (Malcolm Knowles)

3. ดำเนินการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อม เรื่อง สถานที่ ระยะเวลา ในการเข้าร่วมฝึกอบรมตามรูปแบบการเข้าร่วมฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่างรวมถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมความเหมาะสมเพื่อทำกิจกรรมแบบผสมผสานแบบออนไลน์และ

ออนไลน์ ตามกระบวนการในการออกแบบและพัฒนากิจการการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Allan, 2007) โดยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบออนไซต์ (Onsite) ดั้งเดิมหรือการสอนแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-Face) และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้รับฝึกฝนและลงมือปฏิบัติจริง

4. ดำเนินการทดลองฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร กับกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2568 ดำเนินการใช้รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน นำเข้าสู่การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม โดยชี้แจงเกี่ยวกับการวิจัยในมนุษย์กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ประโยชน์โดยตรงที่ท่านจะได้รับจากการวิจัยนี้ คือ การพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการงาน เป็นส่วนส่งเสริมการบริการเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานและต่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกโดยเฉพาะชุมชน มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งสามารถนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ได้

2) ท่านมีอิสระที่จะตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยนี้หรือไม่ก็ได้ แต่หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจะขอให้ท่าน เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ตามกระบวนการวิจัย ดังนี้ การบรรยายเนื้อหาเชิงทฤษฎี การปฏิบัติเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม แบบ 2 คน และแบบกลุ่ม 6 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม การนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมสะท้อนคิดและสรุปผล ช่วงเวลาการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ระยะเวลา รวม 15 ชั่วโมง และดำเนินการประเมินผลด้วยแบบประเมิน ก่อนฝึกอบรม ด้วยเครื่องมือการประเมินเป็นแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ แบบสั้น (Shot-Answer Item) การประเมินผล ระหว่างฝึกอบรม 2 ครั้ง ด้วยการประเมินแบบไม่เป็นทางการเพื่อเป็นการประเมินความสนใจและการให้ความร่วมมือในระหว่าง การทำกิจกรรม สร้างแรงจูงใจของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลหลังการฝึกอบรม การประเมินผล ด้วยเครื่องมือการประเมินเป็นแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ แบบสั้น (Shot - Answer Item) พร้อมทั้งการทำแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการทำแบบประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม

3) หากท่านรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมทั้งมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น หากผู้วิจัยจะหยิบยกคำพูดของท่านไว้ในรายงานการวิจัย/วิทยานิพนธ์และผลงานทางวิชาการรูปแบบอื่น ๆ ผู้วิจัยจะใช้นามสมมุติแทนชื่อและนามสกุลจริงของท่านเท่านั้น ข้อมูลเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถระบุตัวตนหรือเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้ อย่างไรก็ตาม อาจมีบุคคลบางกลุ่มที่ขอเข้าดูข้อมูลส่วนบุคคลของท่านได้ ได้แก่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้ประสานงานวิจัย ผู้กำกับดูแลการวิจัย และเจ้าหน้าที่จากสถาบันหรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย และผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัยและการตรวจสอบ

4) ดำเนินการแนะนำรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม และ 4) เนื้อหาและกิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล

5) จัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ตามแผนการทดลองการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) วิเคราะห์ผลด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบ One Group Pretest – Posttest จัดการเรียนรู้ตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยทำการประเมินก่อนฝึกอบรม 1 ครั้ง และประเมินภายหลังสิ้นสุดการเรียนรู้ตามรูปแบบฝึกอบรม 1 ครั้ง และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการบันทึกการฝึกอบรม ดังเนื้อหาและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมการฝึกปฏิบัติ

โดยดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและจากการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรม กับกลุ่มตัวอย่าง ดังโครงสร้างปรับปรุง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/เนื้อหา จากการพัฒนา ตามกรอบการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning

Theory) ทฤษฎีสรรรคนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ดังนี้

ตาราง 8 ปรับปรุงโครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร
สายสนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/ เนื้อหา

ครั้งที่	รูปแบบ	จำนวน ชั่วโมง	องค์ประกอบ/ เนื้อหา
1	On-site	2	1. การบรรยายรูปแบบการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 2. กิจกรรมด้านการนำตน - ทำแบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) - ทำแบบสอบถามคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม) - แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วม ฝึกอบรม
2	On-line	1	บรรยาย/ กิจกรรม ด้านการนำตน
	ฝึกปฏิบัติ	3	ฝึกปฏิบัติด้านการนำตน บันทึกการฝึกปฏิบัติด้านการนำตน บันทึกการสะท้อนคิด
3	On-site	1	บรรยาย/ กิจกรรม ด้านการนำตน
	ฝึกปฏิบัติ	3	ฝึกปฏิบัติด้านการนำตน บันทึกการฝึกปฏิบัติด้านการนำตน บันทึกการสะท้อนคิด
4	On-line	1	บรรยาย/ กิจกรรม ด้านการนำงาน
	ฝึกปฏิบัติ	3	ฝึกปฏิบัติด้านการนำงาน บันทึกการฝึกปฏิบัติด้านการนำตน บันทึกการสะท้อนคิด
5	On-site	1	สรุปกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ครั้งที่	รูปแบบ	จำนวน ชั่วโมง	องค์ประกอบ/ เนื้อหา
			แบบผู้รับใช้ - ทำแบบทดสอบ (หลังการอบรม) - ทำแบบสอบถามคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (หลังการอบรม) - ทำแบบประเมินความพึงพอใจ รูปแบบฝึกอบรม
รวม	On - site 3 ครั้ง/ 3 ชั่วโมง On - line 3 ครั้ง/ 3 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ 3 ครั้ง/ 9 ชั่วโมง	15 ชั่วโมง	

จากปรับปรุงโครงสร้าง (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกเป็น จำนวนครั้ง รูปแบบ จำนวนชั่วโมง และองค์ประกอบ/ เนื้อหา เป็น (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรม สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยรายละเอียดรูปแบบฝึกอบรมแสดงในรายงานผลวิจัยในบทที่ 4 ต่อไป ดังเนื้อหาและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมการฝึกปฏิบัติ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 1.1) ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.2) องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.3) ความสำคัญและประโยชน์
- 1.4) แนวทางการพัฒนาตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำตน

- 2.1) การฟัง
- 2.2) การตระหนักรู้
- 2.3) การมีจิตบริการ
- 2.4) ฝึกปฏิบัติด้านการนำตน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำคน

- 3.1) การเข้าใจผู้อื่น
- 3.2) การเยียวยา
- 3.3) การโน้มน้าว
- 3.4) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
- 3.5) ฝึกปฏิบัติด้านการนำคน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำงาน

- 4.1) การสร้างกระบวนการทัศน์
- 4.2) การมองการณ์ไกล
- 4.3) การสร้างชุมชน
- 4.4) ฝึกปฏิบัติด้านการนำงาน

6) การประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับประเมินผล ประกอบด้วย 1) แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลัง การฝึกอบรม 2) แบบสอบถาม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3) แบบประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม

7) ข้อเสนอแนะแสดงความคิดเห็นในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 1 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานครตามขั้นตอนและเครื่องมือการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเป็นการนำรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการ

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.ดำเนินการแจ้งผู้เข้าร่วมฝึกอบรมล่วงหน้า สำหรับการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ด้วยข้อสอบที่เป็นก่อนและหลังการฝึกอบรม ระยะเวลาในการทำข้อสอบ การทำประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ด้วยแบบสอบถาม และทำการประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรม

2.นัดหมายตามกำหนดการเพื่อทำข้อสอบประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมว่ามีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลองหรือไม่

3.นัดหมายตามกำหนดการ สำหรับทำการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมว่ามีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลองหรือไม่

4.นัดหมายตามกำหนดการ สำหรับทำการประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมหลังการอบรมว่ามีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับใด

5.ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล และปรับปรุงแก้ไขรูปแบบฝึกอบรม โดยการนำข้อมูลที่เป็นปัญหา อุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรวมถึงความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้องหลังการทดลองใช้และการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ที่ครบถ้วนสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 เขียนรายงานผลการวิจัย

ดำเนินการเขียนรายงานผลการวิจัยรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

1. ผลการศึกษาค้นคว้าและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

2. ผลการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความต้องการของรูปแบบฝึกอบรม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

3. ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

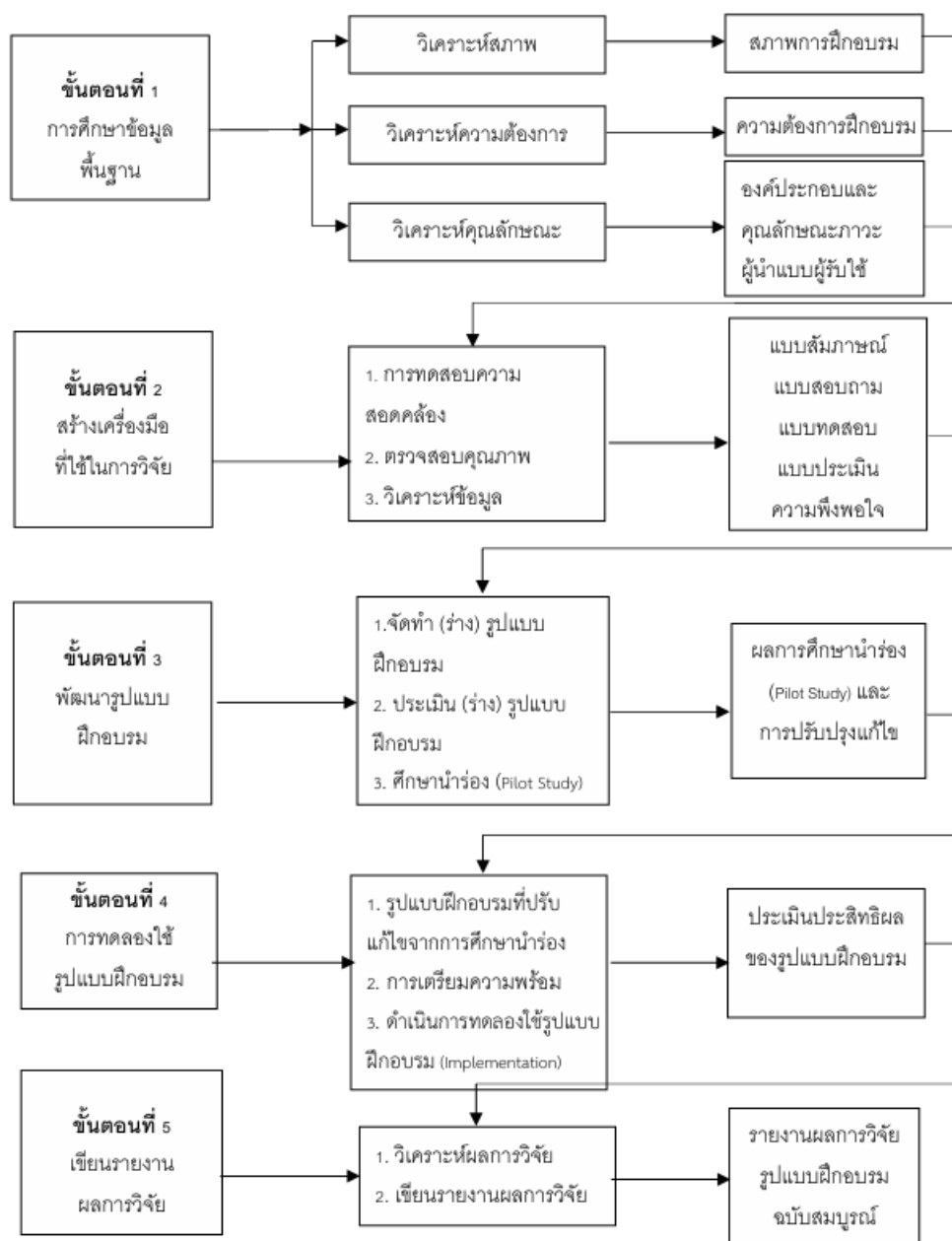
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

1. ผลการศึกษาระสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

2. องค์ความรู้จากผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

3. การปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

จากแนวทางการดำเนินการวิจัย ที่แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม และการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 5 เขียนรายงานผลการวิจัยของการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ดังกรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 กรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ดำเนินงานการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในการพัฒนารูปแบบอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นภาวะผู้นำแบบรับผู้รับใช้โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
2. ผลการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความต้องการของรูปแบบฝึกอบรม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
3. ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
2. องค์ความรู้จากผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
3. การปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

การศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยการนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) กับผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 9 คน จาก 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร และดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยการย่อข้อความ (Condensation) เป็นกระบวนการในการย่อข้อความให้สั้นลงในขณะที่ยังคงรักษาความหมายหลักไว้ และการกำหนดหัวข้อหลัก (Themes) หรือแบบแผน (Patterns) และนำข้อมูลที่กำหนดคุณลักษณะ ดำเนินการจัดองค์ประกอบ เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำตน ประกอบด้วย การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำคน ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา มีการโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน

สามารถกำหนดนิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามองค์ประกอบ เพื่อการวิจัยและนำไปพัฒนาแบบสอบถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การนำตน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ มีการทบทวนข้อมูลจนเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ สามารถจับใจความสำคัญของปัญหาก่อนการตัดสินใจ และสื่อสารข้อมูลได้อย่างครบถ้วนชัดเจน มีความตระหนักรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างมีเหตุผล มีจิตบริการที่มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ มีความพยายามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งสามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นได้อย่างมีความใส่ใจและเชี่ยวชาญ

2) การนำคน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถเข้าใจผู้อื่นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาให้กำลังใจ

ช่วยบรรเทาทุกข์ ช่วยลดความตึงเครียด สามารถโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรง ให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำและดึงความรู้ ความสามารถในการในตัวบุคคล ออกมาใช้ในการพัฒนางาน

3) การนำงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายสนับสนุนด้วยการสร้าง กรอบมโนทัศน์ในการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถ สร้างชุมชนด้วยการทำงานเป็นเครือข่ายแห่งการบริการ โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์มีเครือข่ายประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อความ ต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

โดยมีผลการตรวจสอบนิยาม ความหมาย องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า มีค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.86 - 1.00 แสดงว่าความหมาย องค์ประกอบและ พฤติกรรมบ่งชี้ มีความสอดคล้องสามารถนำไปใช้ได้

2. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความต้องการของรูปแบบ ฝึกอบรม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความต้องการของรูปแบบ ฝึกอบรม จากการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีผล การทดลองใช้แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นรายด้าน พบว่า ด้านการนำตน มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 ด้านการนำคน มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 และด้านการ นำงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างก่อนการฝึกอบรมเพื่อ ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และศึกษาความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมให้ตรงตาม ความต้องการ ของบุคลากรสายสนับสนุนได้ดังผลการวิจัยต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย มีช่วงอายุการทำงานในมหาวิทยาลัย 11 - 15 ปี 6 - 10 ปี และ 2 - 5 ปี ตามลำดับ เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นัก วิเทศสัมพันธ์ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักวิชาการโสตทัศนศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามระบุ ข้อมูลว่าไม่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ/ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หรือภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ถึง ร้อยละ 88.90

2.คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อยู่ในระดับมากทุกด้าน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำตน มีค่าเฉลี่ย 4.22 โดยคุณลักษณะการฟัง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.23 รองลงมาการตระหนักรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.22 และการมีจิตบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.20 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำตน มีค่าเฉลี่ย 4.01 พบว่า การเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 4.13 รองลงมา การโน้มน้าวใจ มีค่าเฉลี่ย 3.93 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.83 และองค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 พบว่า การสร้างกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมา การมองการณ์ไกล มีค่าเฉลี่ย 3.80 และการสร้างชุมชน มีค่าเฉลี่ย 3.78

ผลการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนเมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 3 มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 2 องค์ประกอบแรก จึงเป็นผลการศึกษาสำหรับการออกแบบและพัฒนา รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ต่อไป

การพิจารณาจากความต้องการฝึกอบรม ด้วยการสำรวจความคิดเห็นสำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม กับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย เป็นผลการศึกษาประกอบกับข้อมูลจาก การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ให้ตรงตามความต้องการของผู้เข้าร่วมการวิจัยที่ระบุความต้องการฝึกอบรมแบบเก็บชั่วโมง เป็นแบบผสมผสาน Onsite และ Online ร้อยละ 55.60 รองลงมา การอบรมแบบผสมผสาน Onsite และ Online ร้อยละ 25.90 และการอบรมแบบเก็บชั่วโมงแบบ Online ร้อยละ 18.50 ตามลำดับ โดยต้องการมีความยืดหยุ่นในการฝึกอบรม สามารถเลือกอบรมได้ตามความสะดวกที่ไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน และการฝึกปฏิบัติ สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องศาสตร์และศิลป์ในการสอนผู้ใหญ่ (Andragogy) ด้วยกระบวนการที่มาจากความต้องการและความสามารถในการนำตนเอง การใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ การระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเอง และจัดการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานของตนเองได้ โดยบุคลากรสายสนับสนุน ที่เข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีข้อมูลทั่วไป ดังตาราง 9

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไป ของบุคลากรสายสนับสนุน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	7	23.33
1.2 หญิง	23	76.67
2. อายุ		
2.1 21 – 30 ปี	3	10.00
2.2 31 – 40 ปี	20	66.67
2.3 41 – 50 ปี	5	16.67
2.4 51 – 60 ปี	2	6.67
3. ตำแหน่ง		
3.1 หัวหน้างาน	2	6.67
3.2 นักวิเทศสัมพันธ์	3	10.00
3.3 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	2	6.67
3.4 นักวิชาการศึกษา	5	16.67
3.5 นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1	3.33
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3. ตำแหน่ง		
3.6 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	2	6.67
3.7 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	15	50.00
4. อายุการทำงาน		
4.1 2 – 5 ปี	6	20.00
4.2 6 – 10 ปี	11	36.67
4.3 11 – 15 ปี	13	43.33
รวม	30	100.00

จากตาราง 9 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน เป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 และเป็นเพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 อายุ 21 – 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

มีตำแหน่งงานเป็น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมานักวิชาการศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 นักวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 หัวหน้างาน นักวิชาการโสตทัศนศึกษา และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวนตำแหน่งละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ตามลำดับ

บุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็น ร้อยละ 43.33 รองลงมา 6 – 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และ 2 – 5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

จากข้อมูลดังกล่าวบุคลากรสายสนับสนุน ที่เข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งมักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566)

3. ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

สรุปผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ที่ได้จากแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม จากศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสำรวจด้วยแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มีความต้องการฝึกอบรมแบบเก็บชั่วโมง แบบผสมผสาน On-site และ On-line ร้อยละ 55.60 จึงนำผลการศึกษามาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล สำหรับการออกแบบโครงสร้างรูปแบบฝึกอบรม จำนวน ชั่วโมง เนื้อหา/กิจกรรม การวัดและประเมินผล จึงเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานและการฝึกปฏิบัติ แบบเก็บชั่วโมง ให้ครบ 15 ชั่วโมง ด้วยกระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม แบบวงจรถัดเนื่อง (Spiral) มีการวนซ้ำตลอดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ACR 3 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ (Attention: A) ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ (Connection :

C) และขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด (Reflection : R) โดยสามารถเลือกวันหรือรอบที่เข้าฝึกอบรมได้ โดยทำการนัดหมายล่วงหน้า เพื่ออำนวยความสะดวกและบุคลากรสามารถสลับกันปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน โดยไม่กระทบ ต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการแก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง บุคคล ภายใน บุคคลภายนอก และชุมชน ท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามรูปแบบ ฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

DEVELOPMENT OF A TRAINING MODEL TO ENHANCE SERVANT LEADERSHIP
FOR SUPPORT PERSONNELS OF RAJABHAT UNIVERSITIES IN BANGKOK

ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยมีหลักการ การพัฒนา รูปแบบฝึกอบรมกระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยการนำแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มียุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น จึงมีความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สามารถพัฒนาและรับใช้ท้องถิ่นอย่างมืออาชีพ ด้วย การดำเนินการศึกษาเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ และการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน สำหรับการพัฒนารูปแบบ ฝึกอบรม มีองค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม และ 4) เนื้อหาและกิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการของรูปแบบฝึกอบรม

หลักการของรูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรคินิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ดังนี้

- 1) ส่งเสริมกระบวนการให้สร้างความต้องการและความสนใจในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 2) ส่งเสริมให้สร้างความรู้จากประสบการณ์เดิมสู่ประสบการณ์ใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติตามหรือการเลียนแบบพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน
- 4) ส่งเสริมให้เชื่อมโยงการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง บนฐานการนำตนเองจากความสนใจในการบริการของบุคลากรสายสนับสนุน ตามภาระหน้าที่หลักรับผิดชอบ และภาระงานที่ได้รับมอบหมายที่บริการอำนวยความสะดวกให้แก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง บุคคลภายใน บุคคลภายนอก และชุมชนท้องถิ่น

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

3. กระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม

จากหลักการของรูปแบบฝึกอบรม มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนเป็นแบบวงจรที่ต่อเนื่อง (Spiral) มีการวนซ้ำตลอดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ACR 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ (Attention: A) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความสนใจ มีความใส่ใจ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการนำตนเองโดยการกำหนดความต้องการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาแสวงหาความรู้ วิธีการใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้มาขอรับบริการ

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรสายสนับสนุนใช้ความรู้ประสบการณ์เดิมภายในตน และการเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก ที่ได้จากการลงมือทำฝึกปฏิบัติ ด้วยการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริการด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด (Reflection : R) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรสายสนับสนุนมีการทบทวนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ แบบย้อนกลับเพื่อสำรวจตนเองในการค้นหาสิ่งที่รู้และยังไม่วู้ เป็นการสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง มาช่วยวิเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ ด้วยวิธีการ แนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่งนั้นใหม่ เป็นวงจรวนสู่ขั้นที่ 1 อย่างต่อเนื่อง

4. เนื้อหาและกิจกรรม

เนื้อหาและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมการฝึกปฏิบัติ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 1.1) ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.2) องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.3) ความสำคัญและประโยชน์
- 1.4) แนวทางการพัฒนาตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำตน

- 2.1) การฟัง
- 2.2) การตระหนักรู้
- 2.3) การมีจิตบริการ
- 2.4) ฝึกปฏิบัติด้านการนำตน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำคน

- 3.1) การเข้าใจผู้อื่น
- 3.2) การเยียวยา
- 3.3) การโน้มน้าว
- 3.4) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

3.5) ฝึกปฏิบัติด้านการนำคน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำงาน

- 4.1) การสร้างกระบวนการทัศน์
- 4.2) การมองการณ์ไกล
- 4.3) การสร้างชุมชน
- 4.4) ฝึกปฏิบัติด้านการนำงาน

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) สำหรับประกอบการพิจารณาแนวทางการพัฒนาตามช่วงเวลา และการประเมินเพื่อสรุปผล (Summative Assessment) สำหรับประกอบการพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามรูปแบบฝึกรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ดังนี้

1. แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลัง
2. แบบทดสอบ ก่อนและหลัง การฝึกรูปแบบ
3. แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
4. แบบบันทึกการสะท้อนคิด
5. จำนวนเวลาการเข้ารับการฝึกรูปแบบในแต่ละกิจกรรมต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนเวลาอบรมทั้งหมดที่กำหนด

การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ตามนิยามเพื่อการวิจัย ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านการนำตน คือ บุคลากรสายสนับสนุนสามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ มีการทบทวนจนเข้าใจความต้องการ จับใจความสำคัญของปัญหาก่อนตัดสินใจและสื่อสารได้อย่างครบถ้วน แสดงออกถึงการตระหนักรู้ที่สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตน อย่างมีเหตุผลที่มีต่อการให้บริการของสายสนับสนุนแสดงออกด้วยการมีจิตบริการที่สามารถอำนวยความสะดวก มีความพยายามบริการตามหน้าที่ที่มอบหมายที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานด้วยความใส่ใจอย่างเชี่ยวชาญ

2) การนำคน คือ บุคลากรสายสนับสนุนสามารถเข้าใจผู้อื่นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเหลือด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาให้กำลังใจช่วยบรรเทาทุกข์ ช่วยลดความตึงเครียด มีการโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรงให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำถึงความรู้ ความสามารถในการในตัวบุคคลให้พัฒนาในงาน

3) การนำงาน คือ บุคลากรสายสนับสนุนสามารถสร้างกรอบมโนทัศน์ ด้วยการวางแผนการดำเนินงาน ครอบคลุมอย่างเป็นระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถสร้างชุมชนด้วยการทำงานเป็นเครือข่าย ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างสภาพแวดล้อมถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเป็นชุมชนแห่งการบริการ มีเครือข่ายประสานงาน เชื้ออำนาจความสะดวกรวดเร็วจึงมีความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ผู้วิจัยดำเนินการสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

ด้านเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้

1.ปรับปรุงและขยายรายละเอียดของเนื้อหา: ออกแบบเนื้อหาในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ให้ครอบคลุมคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้งในด้านการนำตน (Self-Leadership) ด้านการนำคน (People Leadership) และด้านการนำงาน (Task/Organizational Leadership)

2.เพิ่มกิจกรรมย่อยและกิจกรรมกลุ่ม: ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยการจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยและกิจกรรมกลุ่มใหญ่ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน เพื่อกระตุ้นการสะท้อนคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแสดงออกถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.หมุนเวียนกลุ่มและสร้างการมีปฏิสัมพันธ์หลากหลาย: ควรมีการสลับกลุ่มหรือเวียนกิจกรรมในแต่ละรอบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองและเรียนรู้จากผู้อื่นอย่างหลากหลาย ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะทางสังคมและภาวะผู้นำที่แท้จริง

ด้านการวัดและประเมินผล

1.ใช้การประเมินแบบเก็บสะสมคะแนนรายหน่วย: ออกแบบกิจกรรมการประเมินผลในแต่ละหน่วยให้สามารถวัดพฤติกรรมและทักษะที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเรียนรู้ ไม่เน้นการสอบวัดผลความรู้เพียงอย่างเดียว

2.ใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมอย่างไม่เป็นทางการ: ฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) จึงควรเน้นการประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกจริง เช่น การจดบันทึก พฤติกรรมการสะท้อนคิด และการให้คำแนะนำแบบรายบุคคล

3. เน้นการพัฒนารายบุคคลมากกว่าการเปรียบเทียบ: ข้อมูลจากการสังเกตจะถูกนำไปใช้เพื่อให้ข้อเสนอแนะเฉพาะบุคคล สนับสนุนการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามบริบทของแต่ละคน

ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม

1. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่: สภาพแวดล้อมควรมีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง และเอื้อต่อการเปิดใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยลดความเป็นทางการที่ก่อให้เกิดความกดดัน

2. ส่งเสริมบทบาทเชิงร่วมหรือ Co-Learning: วิทยากรควรทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” มากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ฝ่ายเดียว เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางหรือแนวทางกิจกรรมได้ตามความถนัดหรือประสบการณ์ของตน

3. กระตุ้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าอบรม: พัฒนา “ชุมชนการเรียนรู้” (Learning Community) ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันที่มีเป้าหมายร่วม เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำผู้รับใช้ในระดับองค์กร

ตาราง 10 การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
วิทยากร ทำการนัดหมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรม เพื่อให้ความเกิดยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตามความต้องการและความสนใจ และดำเนินการเข้าสู่การฝึกอบรม 1. ให้ทำแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม) 2. ให้ทำแบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) 3. การบรรยายรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยสื่อ Power Point และเอกสารประกอบการบรรยาย	วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการนัดหมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตามวัน เวลา ของแต่ละคน/ หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 2 รอบ เพื่อให้ความเกิดยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตามความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน วิทยากรกล่าวทักทายแต่ละคนตามสังกัดแต่ละหน่วยงาน แบบเป็นกันเอง โดยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.3 ความสำคัญและประโยชน์ 3.4 แนวทางการพัฒนาตนเอง สอบถามประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานเกี่ยวกับการให้บริการและการอำนวยความสะดวก 1) เสริมสร้างให้เกิดการฟังอย่างตั้งใจ 2) เสริมสร้างการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) เสริมสร้างการมีจิตบริการ ด้วยการร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการให้บริการที่ดี 5. กิจกรรมเพื่อสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง (Self – Reflection) และการประเมินตนเอง	1. ให้ทำแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม) 2. ให้ทำแบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) 3. การบรรยายรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยสื่อ Power Point และเอกสารประกอบการบรรยาย 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.3 ความสำคัญและประโยชน์ 3.4 แนวทางการพัฒนาตนเอง 4. กิจกรรมคุณเป็นใครใน อดีต - ปัจจุบัน - อนาคต จากการเล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานเกี่ยวกับการให้บริการและการอำนวยความสะดวก 1) เสริมสร้างให้เกิดการฟังอย่างตั้งใจ 2) เสริมสร้างการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) เสริมสร้างการมีจิตบริการ ด้วยการร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการให้บริการที่ดี 5. กิจกรรมเพื่อสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง (Self – Reflection) และการประเมินตนเอง

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการฝึกปฏิบัติที่ได้จากการฟังบรรยายและการยกตัวอย่างไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการนำตน	บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการฝึกปฏิบัติที่ได้จากการฟังบรรยายและการยกตัวอย่าง ไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการนำตน และกรอกข้อมูลตามแบบบันทึกการฝึกปฏิบัติด้านการนำตน 1. การฟังอย่างตั้งใจ 2. การตระหนักรู้ 3. การมีจิตบริการ
วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการนัดหมายล่วงหน้า ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1. แนะนำการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของตนเอง ด้วยการยกตัวอย่างบุคคล ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีชื่อเสียง เพื่อสร้างความสนใจ ก่อนกำหนดเป้าหมายของตนเองผ่านโปรแกรม แอปพลิเคชัน Mentimeter เสริมสร้างให้เกิดการเข้าใจผู้อื่น และเสริมสร้างให้เกิดการเยียวยา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้มารับบริการจากการวิเคราะห์หิริยา ท่าทาง ลักษณะของรูปภาพ และระดมสมองเพื่อคัดเลือกตัวบุคคลที่เป็นรูปภาพเข้าร่วมเป็นทีมงานด้วยกระบวนการทดลองฝึกการนำตน 3. ศึกษาคลิปปิดิโภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เกี่ยวกับ	วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการนัดหมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตามวัน เวลา ของแต่ละคน/ หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 2 รอบ เพื่อให้ความเกิดยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตามความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1. แนะนำการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของตนเอง ด้วยการยกตัวอย่างบุคคล ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีชื่อเสียง เพื่อสร้างความสนใจ ก่อนกำหนดเป้าหมายของตนเองผ่านโปรแกรม แอปพลิเคชัน Mentimeter

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
การโน้มน้าว และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้วยการ การแสดงความคิดเห็นในมุมมองด้านการนำคน 4. กิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อสร้างความร่วมมือ (Reflection – Collaboration) และให้เหตุผล (Reasoning)	2. กิจกรรมการค้นหาเพื่อนร่วมงาน โดยการ คัดเลือกบุคคลตามบุคลิกภาพจากรูปภาพ เข้ามาร่วมงาน เพื่อวิเคราะห์และให้เหตุผล เสริมสร้างให้เกิดการเข้าใจผู้อื่น และ เสริมสร้างให้เกิดการเยียวยา เพื่อน ร่วมงาน หรือผู้มารับบริการ จากการ วิเคราะห์กิริยา ท่าทาง ลักษณะของรูปภาพ และระดมสมองเพื่อคัดเลือกตัวบุคคลที่เป็น รูปภาพเข้าร่วมเป็นทีมงานด้วยกระบวนการ ทดลองฝึกการนำคน เช่น การมอบหมาย งาน การกำหนดตำแหน่ง และการบริหาร จัดการคน ในหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับ หน้าที่ 3. ศึกษาคลิป์วิดีโอภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เกี่ยวกับการโน้มน้าว และการมุ่งมั่น พัฒนาบุคคล ด้วยการแสดงความคิดเห็น ในมุมมองด้านการนำคน 4. กิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อสร้างความร่วมมือ (Reflection – Collaboration)และให้เหตุผล (Reasoning)
บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการการ ฝึกปฏิบัติที่ได้จากการร่วมกิจกรรมและการ ยกตัวอย่าง ไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการ นำคน	บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนว ทางการการฝึกปฏิบัติที่ได้จากการร่วม กิจกรรมและการยกตัวอย่าง ไปใช้กับการ ให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบ ตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการนำคน และกรอกข้อมูลตามแบบบันทึกการฝึก ปฏิบัติด้านการนำคน

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
	1. การเข้าใจผู้อื่น 2. การเยียวยา 3. การโน้มน้าว 4. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
วิทยากร ทำการนัดหมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตามวัน เวลา ของแต่ละคน/หน่วยงานที่สะดวก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นสามารถเลือกได้ตามความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน 1. แนะนำการทำกิจกรรมการสะท้อนตัวตนผ่านรูปภาพ (Body Language image matching) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมงานที่ซ่อนไว้ภายใน สะท้อนชุมชนของหน่วยงาน 2. ส่งเสริมให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามโจทย์ปัญหาการทำงาน วิธีการจัดการปัญหา และแนวทางแก้ไข ตามตัวตนผ่านรูปภาพ จากประสบการณ์เดิมสู่การค้นหาวิธีการใหม่ ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 4. กิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อวิเคราะห์ (Analysis) และเพื่อเชื่อมโยง (Connection)	วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ทำการนัดหมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตามวัน เวลา ของแต่ละคน/หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 3 รอบ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตามความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน 1. เล่าประสบการณ์ด้านการนำงาน เปิดโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจก่อนนำเข้าสู่กิจกรรม 2. กิจกรรมการสะท้อนตัวตนผ่านรูปภาพ (Body Language image matching) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมงานที่ซ่อนไว้ภายใน สะท้อนชุมชนของหน่วยงาน 3. ส่งเสริมให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามโจทย์ปัญหาการทำงาน วิธีการจัดการปัญหา และแนวทางแก้ไข ตามตัวตนผ่านรูปภาพ จากประสบการณ์เดิม สู่การค้นหาวิธีการใหม่ ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 4. กิจกรรม สะท้อนคิดเพื่อวิเคราะห์ (Analysis) และเพื่อเชื่อมโยง (Connection)

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการฝึกปฏิบัติที่ได้จากการร่วมกิจกรรมและการยกตัวอย่างไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการดำเนินงาน	บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการฝึกปฏิบัติที่ได้จากการร่วมกิจกรรมและการยกตัวอย่าง ไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการดำเนินงาน และกรอกข้อมูลตามแบบบันทึกการฝึกปฏิบัติด้านการดำเนินงาน 1.การสร้างกระบวนการทัศน์ 2.การมองการณ์ไกล 3.การสร้างชุมชน
วิทยากรสอบถามการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปฝึกปฏิบัติกับการทำงาน ก่อนนำเข้าสู่กิจกรรม การนำเสนอประสบการณ์ที่ได้นำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปฝึกปฏิบัติในการปฏิบัติงาน นำเสนอโดยการเลือกตัวแทนกลุ่ม 3 คน ต่างหน่วยงาน คนละ 5 นาที สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 2. ให้ทำแบบทดสอบ Leadership Test จากการตอบผ่านโปรแกรมทดสอบออนไลน์ 3. กิจกรรมสะท้อนคิด	วิทยากรสอบถามความรู้สึก ข้อจำกัด และการให้กำลังใจ จากการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปฝึกปฏิบัติกับการทำงาน ก่อนนำเข้าสู่กิจกรรม โดยการแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม 1. กิจกรรมการนำเสนอประสบการณ์ที่ได้นำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปฝึกปฏิบัติในการปฏิบัติงาน นำเสนอ โดยการเลือกตัวแทนกลุ่ม 3 คน ต่างหน่วยงาน คนละ 5 นาที สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 2. กำหนดสถานการณ์ ด้วยการตั้งคำถามที่ท้าทาย ดังนี้ “หากคุณเป็นผู้นำ คุณเป็นหัวหน้าแบบไหน” โดยให้ทำแบบทดสอบ Leadership Test จ า ก ก า ร ต อ บ ผ่ า น โปรแกรมทดสอบออนไลน์

กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	การปรับปรุงกระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
	3. กิจกรรมสะท้อนคิด สะท้อนคิดเพื่อ เชื่อมโยง (Connection) และเพื่อทบทวน ความคิดตนเอง (Self – Reflection)
วิทยากรสรุปกิจกรรม จากนั้นให้บุคลากรแสดง ความขอบคุณตนเอง ขอขอบคุณเพื่อนร่วมการ ฝึกอบรม และขอบคุณบุคคลที่เป็นแบบอย่างในการ ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนนำเข้าสู่การทำ แบบทดสอบ และการตอบแบบสอบถาม (หลังการอบรม) 1. ให้ทำแบบทดสอบ (หลังการอบรม) 2. ให้ทำแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ (หลังการอบรม)	วิทยากรสรุปกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ ด้วยการเปิดคลิปวิดีโอประมวล ภาพ และบรรยายภาคการเข้าร่วมฝึกอบรม จากนั้นให้บุคลากรแสดงความขอบคุณ ตนเอง ขอขอบคุณเพื่อนร่วมการฝึกอบรม และ ขอบคุณบุคคลที่เป็นแบบอย่างในการ ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนนำเข้าสู่ การทำแบบทดสอบ และการตอบ แบบสอบถาม (หลังการอบรม) 1. ให้ทำแบบทดสอบ (หลังการอบรม) 2. ให้ทำแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้ (หลังการอบรม) 3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนคิดเพื่อ ทบทวนความคิดตนเอง (Self – Reflection) และเพื่อเชื่อมโยง (Connection)

จากการปรับปรุงข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วนตามข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบ
ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังรายละเอียดของรูปแบบฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับ
ใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ครั้งที่/
ระยะเวลา (แบบเก็บชั่วโมง) วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ
เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้) และเครื่องมือการวัดประเมินผล ต่อไปนี้

ตาราง 11 รายละเอียดของรูปแบบฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 เขตกรุงเทพมหานคร

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ชั่วโมง)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
ครั้งที่ 1 Onsite	1. เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ รูปแบบฝึกอบรมและ ภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้	1. การบรรยาย รูปแบบการ เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้	แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎี สรรค นิยม (Constructivism Theory) และ ACR Model	1. แบบสอบถามคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม)
2 ชั่วโมง	2. เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการ นำตน	2. กิจกรรมด้าน การนำตน	วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการนัด หมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตาม วัน เวลา ของแต่ละคน/ หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 2 รอบ เพื่อให้ความเกิดศักยภาพ สามารถเลือกได้ตาม ความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อ การปฏิบัติงาน	2. แบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) 3. แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วม ฝึกอบรม
	3. เพื่อเสริมสร้าง ให้บุคลากรฝึกแสดง คุณลักษณะภาวะ ผู้นำแบบผู้รับ ด้าน		วิทยากรกล่าวทักทายแต่ละคนตามสังกัดแต่ละ หน่วยงาน แบบเป็นกันเอง โดยดำเนินการ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1. ให้แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม)	

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
	การนำต้น		2. ให้ทำแบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) 3. การบรรยายรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยสื่อ Power Point และเอกสารประกอบการบรรยาย 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.3 ความสำคัญและประโยชน์ 3.4 แนวทางการพัฒนาตนเอง 4. กิจกรรมคุณเป็นใครในอดีต - ปัจจุบัน - อนาคต จากการเล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานเกี่ยวกับการให้บริการและการอำนวยความสะดวก 1) เสริมสร้างให้เกิดการฟังอย่างตั้งใจ 2) เสริมสร้างการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) เสริมสร้างการมีจิตบริการ ด้วยการทำงานร่วมกัน	

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ชั่วโมง)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
			แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการให้บริการที่ดี 5. กิจกรรมเพื่อสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิด ตนเอง (Self – Reflection) และการประเมินตนเอง	
ครั้งที่ 1 ฝึกปฏิบัติ 3 ชั่วโมง	เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรสามารถฝึก ปฏิบัติภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ ด้านการ นำตน	ฝึกปฏิบัติภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำตน 1. การฟังอย่าง ตั้งใจ 2. การตระหนักรู้ 3. การมีจิตบริการ	แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการฝึก ปฏิบัติที่ได้จากการฟังบรรยายและการยกตัวอย่าง ไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่ รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการนำ ตน และการออกข้อมูลตามแบบบันทึกการฝึกปฏิบัติ ด้านการนำตน 1. การฟังอย่างตั้งใจ 2. การตระหนักรู้ 3. การมีจิตบริการ	1. แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติ ด้านการนำตน 2. แบบบันทึกการสะท้อนคิด

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
ครั้งที่ 2 Online 1 ชั่วโมง	1. เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการ นำคน 2. เพื่อเสริมสร้าง ให้บุคลากรฝึกแสดง คุณลักษณะภาวะ ผู้นำแบบผู้ใช้ ด้าน การนำคน	การเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ แบบผู้ใช้ ด้านการนำคน 1. การเข้าใจผู้อื่น 2. การैयाวยา 3. การโน้มน้าว 4. การมุ่งมั่น พัฒนาบุคคล	ทฤษฎี สตรัคทอริซึม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการนัด หมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตาม วัน เวลา ของแต่ละคน/ หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 2 รอบ เพื่อให้ความยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตาม ความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อ การปฏิบัติงาน ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ โดยดำเนินการ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1. แนะนำการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบผู้ใช้ของตนเอง ด้วยการยกตัวอย่าง บุคคล ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ที่มีชื่อเสียง เพื่อ สร้างความสนใจ ก่อนกำหนดเป้าหมายของตนเอง	1. แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วม ฝึกอบรม

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
			ผ่านโปรแกรม แอปพลิเคชัน Mentimeter 2. กิจกรรมการ ค้นหาเพื่อนร่วมงาน โดยการ คัดเลือกบุคคลตามบุคลิกภาพจากภาพเข้า มาร่วมงาน เพื่อวิเคราะห์และให้เหตุผล เสริมสร้างให้เกิดการ เข้าใจผู้อื่น และเสริมสร้างให้เกิดการเยียวยา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้มารับบริการ จากกรณีวิเคราะห์ กิริยา ท่าทาง ลักษณะของรูปภาพ และระดมสมอง เพื่อคัดเลือกตัวบุคคลที่เป็นรูปภาพเข้าร่วมเป็น ทีมงานด้วยกระบวนการทดลองฝึกการนำคน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดตำแหน่ง และการ บริหารจัดการคน ในหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับ หน้าที่ 3. ศึกษาพฤติกรรมการนำแบบผู้ใช้ เกี่ยวกับ การโน้มน้าว และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้วย การแสดงความคิดเห็นในมุมมองด้านการนำคน	

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
			4. กิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อสร้างความร่วมมือ (Reflection – Collaboration) และให้เหตุผล (Reasoning)	
ครั้งที่ 2 ฝึกปฏิบัติ 3 ชั่วโมง	เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรสามารถฝึก ปฏิบัติภาวะผู้นำ แบบผู้ใช้ ด้านการ นำคน	ฝึกปฏิบัติ ภาวะผู้นำ แบบผู้ใช้ ด้านการนำคน 1. การเข้าใจผู้อื่น 2. การเยียวยา 3. การโน้มน้าว 4. การมุ่งมั่น พัฒนาบุคคล	แนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการการ ฝึกปฏิบัติที่ได้จากการร่วมกิจกรรมและการ ยกตัวอย่าง ไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้าน การนำคน และกรออกข้อมูลตามแบบบันทึกการฝึก ปฏิบัติด้านการนำคน 1. การเข้าใจผู้อื่น 2. การเยียวยา 3. การโน้มน้าว	1. แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติ ด้านการนำคน 2. แบบบันทึกการสะท้อนคิด

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
ครั้งที่ 3 Onsite 1 ชั่วโมง	1. เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการ ทำงาน 2. เพื่อเสริมสร้าง ให้บุคลากรมีทักษะ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำแบบผู้ใช้ ด้าน การทำงาน	การเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ แบบผู้ใช้ ด้านการนำงาน 1. การสร้าง กระบวนการทัศน์ 2. การมองการณ์ ไกล 3. การสร้างชุมชน	4. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ทฤษฎีโครงสร้างนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎี การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ทำการนัด หมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตาม วัน เวลา ของแต่ละคน/ หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 3 รอบ เพื่อให้ความยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตาม ความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อ การทำงาน 1. เล่าประสบการณ์ด้านการนำงาน เปิดโอกาสร่วม แสดงความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ ก่อนเข้าสู่กิจกรรม 2. กิจกรรมการสะท้อนตัวตนผ่านรูปภาพ (Body Language image matching) เพื่อแลกเปลี่ยน	แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วม ฝึกอบรม

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ชั่วโมง)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
			เรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมงานที่ซ่อนไวภายใน สะท้อนตนของหน่วยงาน 3. ส่งเสริมให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามโจทย์ ปัญหาการทำงาน วิธีการจัดการปัญหา และ แนวทางแก้ไข ตามตัวตนผ่านรูปภาพ จาก ประสบการณ์เดิม ผู้การค้นหาวิธีการใหม่ ให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ 4. กิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อวิเคราะห์ (Analysis) และเพื่อเชื่อมโยง (Connection)	
ครั้งที่ 3 ฝึกปฏิบัติ 3 ชั่วโมง	เพื่อเสริมสร้างให้ บุคลากรสามารถฝึก ปฏิบัติภาวะผู้นำ แบบผู้ใช้ด้านการ นางาน	ฝึกปฏิบัติ ภาวะผู้นำ แบบผู้ใช้ ด้านการนางาน 1.การสร้าง กระบวนการที่ค้น 2.การมอง	แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model บุคลากรนำความรู้และตัวอย่างแนวทางการฝึก ปฏิบัติที่ได้จากการร่วมกิจกรรมและการยกตัวอย่าง ไปใช้กับการให้บริการตามภาระงาน/ หน้าที่	1. แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติ ด้านการนางาน 2. แบบบันทึกการสะท้อนคิด

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ชั่วโมง)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
		การณีกัล 3.การสร้างชุมชน	รับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมายด้านการนำ งาน และกรอกข้อมูลตามแบบบันทึกการฝึกปฏิบัติ ด้านการทำงาน 1.การสร้างกระบวนการต้น 2.การมองการณ์ไกล 3.การสร้างชุมชน	
ครั้งที่ 4 Online 1 ชั่วโมง	เพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบผู้ใช้	นำเสนอ ประสบการณ์ที่ได้ นำภาวะผู้นำแบบ ผู้ใช้ไปฝึกปฏิบัติ ในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน 1) ด้านการนำตน 2) ด้านการนำคน 3) ด้านการนำงาน	ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model วิทยากรสอบถามความรู้สึกรู้จัก ข้อจำกัด และการให้ กำลังใจ จากกรนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้ใช้ไปฝึกปฏิบัติกับการทำงาน ก่อนนำเข้าสู่ กิจกรรม โดยกรแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม 1. กิจกรรมการนำเสนอประสบการณ์ที่ได้นำภาวะ ผู้นำแบบผู้ใช้ไปฝึกปฏิบัติในการปฏิบัติงาน นำเสนอ โดยการเลือกตัวแทนกลุ่ม 3 คน ต่าง	แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วม ฝึกอบรม

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
			หน่วยงาน คณะ 5 นาที่ สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 2. กำหนดสถานการณ์ ด้วยการตั้งคำถามที่ท้าทาย ดังนี้ “หากคุณเป็นผู้นำ คุณเป็นหัวหน้าแบบไหน” โดยให้ทำแบบทดสอบ Leadership Test จากการตอบผ่านโปรแกรมทดสอบออนไลน์ 3. กิจกรรมสะท้อนคิด สะท้อนคิดเพื่อเชื่อมโยง (Connection) และเพื่อทบทวนความคิดตนเอง (Self – Reflection)	
ครั้งที่ 5 Onsite 1 ชั่วโมง	เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้	สรุปกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ใช้	ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) และ ACR Model วิทยากรสรุปกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ ด้วยการเปิดอภิปรายเพื่อประมวลภาพ และบรรยายภาคการเข้าร่วมฝึกอบรม จากนั้นให้	1. แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ (หลังการอบรม) 2. แบบทดสอบ (หลังการอบรม) 3. แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วม

ตาราง 11 (ต่อ)

ครั้งที่/ ระยะเวลา (แบบเก็บ ข้อมูล)	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	เครื่องมือการวัดประเมินผล
			บุคลากรแสดงความขอบคุณตนเอง ขอขอบคุณเพื่อน ร่วมการฝึกอบรม และขอบคุณบุคคลที่เป็น แบบอย่างในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อน นำเข้าสู่การทำแบบทดสอบ และการตอบ แบบสอบถาม (หลังการอบรม) 1. ให้ทำแบบทดสอบ (หลังการอบรม) 2. ให้ทำแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ (หลังการอบรม) 3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนคิดเพื่อ ทบทวนความคิดตนเอง (Self – Reflection) และ เพื่อเชื่อมโยง (Connection)	ฝึกอบรม

ตัวอย่างกิจกรรม สื่อการฝึกอบรม และเครื่องมือประเมินผล การฝึกอบรม
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตัวอย่างกิจกรรม

1. กิจกรรมกำหนดเป้าหมายของตนเองผ่านโปรแกรม แอปพลิเคชัน Mentimeter
2. กิจกรรมการสะท้อนตัวตนผ่านรูปภาพ (Body Language image matching)
สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมงานที่ซ่อนไว้ภายใน สะท้อนชุมชนของหน่วยงาน
3. กิจกรรมการศึกษาคลิปวิดีโอภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เกี่ยวกับการโน้มน้าว และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้วยการแสดงความคิดเห็นในมุมมองด้านการนำคน
4. กิจกรรมการค้นหาเพื่อนร่วมงาน คัดเลือกตามบุคลิกภาพจากรูปภาพเข้ามา
มาร่วมงาน
5. กิจกรรมการกำหนดสถานการณ์ ด้วยการตั้งคำถามที่ท้าทาย ดังนี้ “หากคุณ
เป็นผู้นำ คุณเป็นหัวหน้าแบบไหน” โดยให้ทำแบบทดสอบ Leadership Test จากการตอบ ผ่าน
โปรแกรมทดสอบออนไลน์



อยากมีทักษะการทำงานเพิ่ม
ตามเป้าหมาย
มีความกล้าคิด ดัดสันใจ การทำงานเป็นทีม
ให้มีความกล้ามากขึ้น หาความรู้ใหม่ๆ
อยากพัฒนาตนเอง
เป็นแบบอย่างในการทำงาน up skill แก้ปัญหาในองค์กร
เป็นแบบอย่างที่ดี
เพื่อให้การทำงานเป็นไป
และทำงานอย่างมีความสุข



ภาพประกอบ 6 ตัวอย่างสื่อการฝึกอบรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จากภาพตัวอย่าง ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมอภิปรายร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็นตามรูปภาพและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประสบการณ์ของแต่ละคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนคิดอย่างมีส่วนร่วม ร่วมกับ ACR Model ดังนี้

ภาพที่ 1 ลักษณะภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการเติบโตและศักยภาพของทีม เพื่อนร่วมงาน ช่วยแนะนำการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยช่วยสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจภายในทีม ส่งเสริม

การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ อาจไม่มีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ยังขาดวินัย อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ เป็นผู้นำมีอำนาจสูง ควบคุมการตัดสินใจทุกอย่าง มักใช้คำสั่งและข้อบังคับ เน้นประสิทธิภาพและวินัย เหมาะกับสถานการณ์เร่งด่วนหรือวิกฤต และควบคุมงานได้ชัดเจน ซึ่งอาจจะลดแรงจูงใจของผู้ตาม อาจทำให้เกิดการต่อต้านหรือไม่ร่วมมือในระยะยาวและไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วม

ภาพที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผู้นำเน้นการรับใช้และสนับสนุนผู้ตาม เพื่อร่วมงานมุ่งเน้นคุณธรรม ความอ่อนน้อม และการฟังอย่างลึกซึ้งเพื่ออำนวยความสะดวกและให้การบริการช่วยสร้างวัฒนธรรมของการดูแลและเอื้ออาทร ส่งเสริมความไว้วางใจและความผูกพันของทีม ที่เน้นคุณค่าและพัฒนาศักยภาพของผู้อื่นอย่างแท้จริง ก็อาจถูกมองว่าอ่อนแอในวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ ต้องอาศัยระยะเวลาในการปลูกฝังค่านิยม ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เหมาะกับการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่เน้นจริยธรรม ความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เหมาะกับผู้นำในภาคสังคม การศึกษา หรือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้คนมากกว่าผลกำไรเพียงอย่างเดียว

การดำเนินตามรูปแบบฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ด้วยบทบาทของวิทยากร และบทบาทของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

บทบาทของวิทยากร

1. ออกแบบและวางแผนกระบวนการฝึกอบรม

1) วางแผนการอบรมล่วงหน้า และ แบ่งกลุ่มเป็นรอบตามความสะดวกของหน่วยงานเพื่อความยืดหยุ่นสูงสุด

2) ออกแบบกิจกรรมให้ หลากหลาย และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาใน 3 มิติของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ ด้านการนำตน ด้านการนำคน ด้านการนำงาน

2. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเอง

1) กล่าวทักทายแนะนำอย่างไม่เป็นทางการ สร้างความไว้วางใจ

2) เชื่อมโยงกับหน่วยงานของผู้เข้าอบรมให้รู้สึกมีส่วนร่วม

3. นำเสนอความรู้ ความเข้าใจ และประเด็นการสะท้อนคิด

1) ถ่ายทอดเนื้อหาเชิงทฤษฎี เช่น ความหมาย องค์ประกอบ และ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยใช้ PowerPoint และเอกสารประกอบ

2) ยกตัวอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีชื่อเสียง

4. อำนวยความสะดวกในกิจกรรมกลุ่ม

1) สร้างบริบทและสถานการณ์ฝึกปฏิบัติ เช่น การจัดกลุ่ม การตั้งคำถาม การใช้รูปภาพ หรือคลิปวิดีโอ และสถานการณ์ในการฝึกปฏิบัติจริง

2) กระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง และการสื่อสารระหว่างกันข้ามสายงาน

5. ประเมินและติดตามผล

1) จัดทำแบบสอบถาม แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม

2) สะท้อนผลการฝึกอบรมร่วมกับผู้เข้าอบรม

3) ให้กำลังใจและชื่นชมผู้เข้าอบรม พร้อมปิดกิจกรรมอย่างอบอุ่น

4) ส่งผลงานดี ๆ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปประยุกต์ใช้

กับงานประจำ

บทบาทของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

1. รับการเรียนรู้และทดสอบ

1) ทำแบบสอบถามและแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม เพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเอง

2) รับฟังการบรรยายอย่างตั้งใจ เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2. เล่าเรื่องและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

1) ร่วมเล่าเรื่องราว “อดีต-ปัจจุบัน-อนาคต” เกี่ยวกับการทำงานบริการ และการอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนการเรียนการสอน

2) มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องใช้ประสบการณ์เดิม เช่น การสะท้อนตัวตน การเลือกภาพบุคลิกภาพ ฯลฯ เพื่อเปลี่ยนเป็นประสบการณ์ใหม่ร่วมกัน

3. ร่วมกิจกรรมปฏิบัติการ (Active Learner)

1) ฝึกวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของผู้อื่นจากภาพ/ สถานการณ์จำลอง

2) ทำกิจกรรมทดสอบเชิงการนำคน เช่น การวางตำแหน่งคนในทีม การจัดการงาน

3) ทำ Reflection & Collaboration อย่างมีส่วนร่วม เช่น การตั้งเป้าหมาย, การสรุปบทเรียน

4. พัฒนาและทบทวนตนเอง

1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนด้านภาวะผู้นำ
2) บันทึกและประเมินผลตนเองผ่านแบบฝึกปฏิบัติ (ด้านการนำตน นำคน นำงาน)

3) ทบทวนการเรียนรู้และเชื่อมโยงประสบการณ์ผ่านกิจกรรม Self-Reflection

5. แบ่งปันและสร้างแรงบันดาลใจ

1) เลือกตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการฝึกปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม
2) แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อเพื่อนร่วมกลุ่มและต่างกลุ่ม
3) การขอบคุณเพื่อนร่วมงานและตัวแบบภาวะผู้นำที่ช่วยสร้างประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

1. ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระยะที่ 2 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม 1) ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) และ 2) ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประเมินความรู้ความ เข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน และหลักการของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง

2. ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง

3. ประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ดำเนินการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบฝึกอบรม โดยการนำข้อมูลที่เป็นปัญหา อุปสรรค บัณฑิต ความสำเร็จ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก รวมถึงความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง หลังการทดลองใช้และการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อจัดทำรูปแบบฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study)

1. ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ดังต่อไปนี้

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study)

ระยะ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ก่อนอบรม	30	18.50	1.40	32.60	*00
หลังอบรม	30	33.30	1.90		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) มีความรู้ ความเข้าใจ หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่าหลัง การอบรมบุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น

ตาราง 13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อน และหลัง การเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะเวลาศึกษานำร่อง (Pilot Study)

คุณลักษณะภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ก่อนอบรม	30	4.00	0.20	14.60	*00
หลังอบรม	30	4.30	0.12		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน ระยะเวลาศึกษานำร่อง (Pilot Study) มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม โดยหลังการอบรมมีคุณลักษณะสูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่าหลังการอบรมบุคลากรสายสนับสนุนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงขึ้น

ตาราง 14 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อน และหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะเวลาศึกษานำร่อง (Pilot Study) จำแนกตามองค์ประกอบ

รายงาน	(ก่อนอบรม)			(หลังอบรม)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านการนำตน	4.20	0.72	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด
1. การฟัง	4.19	0.77	มาก	4.52	0.67	มากที่สุด
2. การตระหนักรู้	4.20	0.76	มาก	4.51	0.73	มากที่สุด
3. การมีจิตบริการ	4.21	0.63	มาก	4.51	0.62	มากที่สุด
ด้านการนำคน	4.01	0.72	มาก	4.36	0.65	มาก
1. การเข้าใจผู้อื่น	4.10	0.66	มาก	4.37	0.64	มาก
2. มีการโน้มน้าวใจ	4.09	0.78	มาก	4.44	0.68	มาก
3. การเสียสละ	3.93	0.67	มาก	4.31	0.69	มาก
4. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	3.83	0.61	มาก	4.30	0.62	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

รายงาน	(ก่อนอบรม)			(หลังอบรม)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการงาน	3.81	0.65	มาก	4.25	0.66	มาก
1. การสร้างกระบวนการทัศน์	3.83	0.62	มาก	4.28	0.63	มาก
2. การมองการณ์ไกล	3.79	0.65	มาก	4.19	0.65	มาก
3. การสร้างชุมชน	3.77	0.68	มาก	4.29	0.69	มาก
รวม	4.00	0.70	มาก	4.37	0.66	มาก

จากตาราง 14 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แต่ละด้านตาม 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ก่อนการอบรม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้รายข้อ พบว่า การมีจิตบริการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมา คือ การตระหนักรู้ ($\bar{X} = 4.20$) และการฟัง ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ

หลังการอบรม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้รายข้อรายข้อ พบว่า การฟัง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมา คือ การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ ($\bar{X} = 4.52$) และ มีการโน้มน้าวใจ ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ

3. ผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ตาราง 15 ผลความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม	4.68	0.65	มากที่สุด
2. แนวคิดทฤษฎีของหลักการรูปแบบฝึกอบรม	4.61	0.55	มากที่สุด
3. หลักการของรูปแบบฝึกอบรม	4.69	0.48	มากที่สุด
4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม	4.72	0.45	มากที่สุด
5. จำนวนครั้งกับระยะเวลาแบบเก็บชั่วโมง	4.59	0.66	มากที่สุด
6. เนื้อหา กิจกรรม สื่อ ประกอบการฝึกอบรม	4.55	0.49	มากที่สุด
7. เครื่องมือการวัดประเมินผล	4.52	0.55	มากที่สุด
8. กระบวนการวิธีดำเนินการฝึกอบรม	4.63	0.57	มากที่สุด
9. บรรยากาศ สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม	4.60	0.50	มากที่สุด
10. บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรในกิจกรรมตามรูปแบบฝึกอบรม	4.68	0.44	มากที่สุด
รวม	4.62	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) มีความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.62$) เมื่อพิจารณาความพึงพอใจรายข้อ พบว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72$) รองลงมา คือ หลักการของรูปแบบฝึกอบรม ($\bar{X}=4.69$) และความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม และบทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรในกิจกรรมตามรูปแบบฝึกอบรม ($\bar{X}=4.68$) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปรับระยะเวลาจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม โดยการปรับปรุงเวลาครั้งที่ 1 เป็น 2 ชั่วโมง และลดจำนวนชั่วโมงครั้งที่ 5 โดยยังเป็น 15 ชั่วโมงเหมือนเดิม ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา
2. ยืดหลักความกระชับ เข้มข้น แต่ไม่เกินภาระของผู้เข้าร่วม และปรับระยะเวลาการจัดกิจกรรม
3. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น เวลากลางช่วงที่งานเยอะของการทำงาน หรือช่วงที่มีความยืดหยุ่น
4. วางแผนกิจกรรมแบบแบ่งเป็นช่วงสั้น ๆ หลีกเลียงกิจกรรมที่ต่อเนื่องนานเกินไป
5. เพิ่มการสำรวจความต้องการและเวลาที่สะดวก โดยถามก่อนฝึกอบรมครั้งต่อไปเพื่อทราบช่วงเวลาที่สะดวกของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
6. นำข้อมูลไปใช้ในการแบ่งกลุ่มหรือจัดตารางการอบรมให้เกิดความยืดหยุ่น ไม่กระทบต่อการงานประจำ
7. เพิ่มช่องทางการเข้าร่วมกิจกรรมผ่าน Line Group ด้วยจัดตั้งกลุ่มย่อยใน Line เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
8. สร้างกลุ่มใหญ่ของผู้เข้าร่วมทั้งหมด เพื่อสื่อสารภาพรวมและประกาศข่าวสารอย่างทั่วถึง
9. จัดให้มีการหมุนเวียนบทบาทหัวหน้ากลุ่มและเลขากลุ่ม
10. มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานผลิตเปลี่ยนบทบาทหัวหน้ากลุ่มและเลขากลุ่มในแต่ละรอบกิจกรรม เพื่อฝึกทักษะการเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในบทบาทผู้ตามอย่างสร้างสรรค์

ข้อค้นพบจากการทดลองฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ดังต่อไปนี้

สรุปประเด็นข้อค้นพบ จากการทดลองฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระยะการศึกษานำร่อง (Pilot Study) เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังต่อไปนี้

1. การบรรยายตามรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในช่วงแรก การถ่ายทอดเนื้อหาเชิงทฤษฎีมากเกินไป ทำให้ผู้เข้าร่วมไม่เห็นภาพการประยุกต์ใช้จริง
2. ความแตกต่างของประสบการณ์และบริบทของผู้เข้าอบรม ทำให้ต้องปรับเนื้อหาให้เหมาะสมหลายระดับ
3. ข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้บางกิจกรรมไม่สามารถลงรายละเอียดได้ลึกในหัวข้อสำคัญได้ทุกประเด็น
4. ข้อจำกัดของบุคลากรสายสนับสนุน ยังขาดความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้เชื่อมโยงใช้ระยะเวลาเกินกำหนด
5. การมีทัศนคติว่าไม่ใช่ผู้บริหาร ทำให้ขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้
6. ยังยึดรูปแบบการทำงานแบบลำดับขั้นทำให้ไม่กล้าแสดงบทบาทผู้นำ ยังไม่คุ้นกับการคิดเชิงระบบหรือเชิงกลยุทธ์ เพราะงานที่ทำเป็นงานประจำ (routine)

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)

1. ผลการประเมินความรู้ความ ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน สายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)

ระยะ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ก่อนอบรม	30	19.97	1.50	33.70	*00
หลังอบรม	30	35.03	2.09		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) มีความรู้หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่าหลังการอบรมผู้เข้าร่วมรับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนหลังอบรม ($\bar{X} = 35.03$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนก่อน ($\bar{X} = 19.97$) ตามลำดับ

2. ผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ดังต่อไปนี้

ตาราง 17 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลัง การเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ก่อนอบรม	30	4.01	0.18	15.71	*00
หลังอบรม	30	4.42	0.11		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อน – หลัง) การเข้าร่วมฝึกอบรม โดยหลังการอบรมมีคุณลักษณะสูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่าหลังการอบรมผู้เข้าร่วมรับการอบรมมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงขึ้น

ตาราง 18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน ก่อนและหลังการเข้าร่วมฝึกอบรม ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) จำแนกตามองค์ประกอบ

รายงาน	(ก่อนอบรม)			(หลังอบรม)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการนำตน	4.22	0.68	มาก	4.56	0.49	มากที่สุด
1. การฟัง	4.23	0.68	มาก	4.53	0.58	มากที่สุด
2. การตระหนักรู้	4.22	0.76	มาก	4.52	0.54	มากที่สุด
3. การมีจิตบริการ	4.20	0.74	มาก	4.63	0.51	มากที่สุด
ด้านการนำคน	4.01	0.61	มาก	4.39	0.57	มาก
1. การเข้าใจผู้อื่น	4.13	0.68	มาก	4.40	0.59	มาก
2. มีการโน้มน้าวใจ	4.13	0.64	มาก	4.47	0.65	มาก
3. การเยี่ยวยา	3.93	0.73	มาก	4.36	0.67	มาก
4. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	3.83	0.68	มาก	4.33	0.61	มาก
ด้านการนำงาน	3.81	0.61	มาก	4.31	0.61	มาก
1. การสร้างกระบวนการทัศน์	3.85	0.66	มาก	4.30	0.61	มาก
2. การมองการณ์ไกล	3.80	0.64	มาก	4.29	0.60	มาก
3. การสร้างชุมชน	3.78	0.63	มาก	4.35	0.68	มาก
รวม	4.01	0.60	มาก	4.42	0.68	มาก

จากตาราง 18 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แต่ละด้านตาม 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ก่อนการอบรม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$) เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้รายข้อ พบว่า การฟัง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.23$) รองลงมา คือ การตระหนักรู้ ($\bar{X}=4.22$) และการมีจิตบริการ ($\bar{X}=4.20$) ตามลำดับ

หลังการอบรม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$) เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้รายข้อ พบว่า การมีจิตบริการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$) รองลงมา คือ การฟัง ($\bar{X}=4.53$) และการตระหนักรู้ ($\bar{X}=4.52$) ตามลำดับ

ข้อค้นพบ ผลการฝึกอบรมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการบันทึกผลการฝึกปฏิบัติ และการสะท้อนคิด

สรุปผลการฝึกอบรมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการบันทึกผลการฝึกปฏิบัติ และการสะท้อนคิด จำแนกตามองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ด้านการนำตน การประยุกต์ใช้ในการบริการ ดังนี้

ด้านนักศึกษา: ให้บริการอย่างใส่ใจ รับฟังปัญหาและความต้องการของนักศึกษาอย่างตั้งใจ ช่วยแก้ไขและประสานงานอย่างครบถ้วน เพื่อให้ได้รับความช่วยเหลืออย่างตรงจุด

ด้านอาจารย์: ให้ข้อมูลหรืออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน เช่น ระบบทะเบียน ห้องเรียน หรือการวิจัย โดยแสดงความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน

ด้านบุคลากรภายใน: สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานด้วยความเชี่ยวชาญ ประสานงานอย่างมืออาชีพ

ด้านบุคคลภายนอก/ชุมชน: แสดงจิตบริการ รับฟังความต้องการของชุมชนอย่างรอบคอบ ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นระบบ

2. ด้านการนำคน การประยุกต์ใช้ในการบริการ ดังนี้

ด้านนักศึกษา: ให้คำปรึกษาและกำลังใจ เช่น ด้านการเรียน ทุนการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ด้านอาจารย์: สนับสนุนงานสอนและวิจัยอย่างเข้าใจความต้องการเฉพาะบุคคล พร้อมให้แรงจูงใจและคำแนะนำในกระบวนการทำงาน

ด้านบุคลากรภายใน: ทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ส่งเสริมให้แต่ละคนพัฒนาตนเอง สนับสนุนและแบ่งปันองค์ความรู้

ด้านบุคคลภายนอก/ชุมชน: ให้บริการที่เป็นมิตร เข้าใจความหลากหลายของผู้รับบริการ ช่วยอำนวยความสะดวกหรือประสานงานกิจกรรมในชุมชนด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและจริงใจ

3. ด้านการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้ในการบริการ ดังนี้

ด้านนักศึกษา: ออกแบบระบบหรือกระบวนการที่ชัดเจน เช่น ระบบการลงทะเบียน การขอเอกสาร โดยคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมวิธีรับมือ

ด้านอาจารย์: พัฒนาแนวทางการสนับสนุนด้านวิชาการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ/มหาวิทยาลัย และสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกัน ในช่วงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์

ด้านบุคลากรภายใน: สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างนวัตกรรมบริการ เช่น การเตรียมความพร้อมในการทำประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านบุคคลภายนอก/ชุมชน: วางแผนและดำเนินโครงการความร่วมมือ เช่น โครงการบริการวิชาการ หรือกิจกรรมจิตอาสา โดยมีการติดตามผลและพัฒนาระบบบริการร่วมกับชุมชนร่วมกับอาจารย์และนักศึกษาในโครงการยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3. ผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ตาราง 19 ผลความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม	4.67	0.55	มากที่สุด
2. แนวคิดทฤษฎีของหลักการรูปแบบฝึกอบรม	4.67	0.55	มากที่สุด
3. หลักการของรูปแบบฝึกอบรม	4.70	0.47	มากที่สุด
4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม	4.77	0.43	มากที่สุด
5. จำนวนครั้งกับระยะเวลาแบบเก็บชั่วโมง	4.60	0.67	มากที่สุด
6. เนื้อหา กิจกรรม สื่อ ประกอบการฝึกอบรม	4.70	0.47	มากที่สุด
7. เครื่องมือการวัดประเมินผล	4.57	0.50	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความพึงพอใจ
8. กระบวนการวิธีดำเนินการฝึกอบรม	4.68	0.56	มากที่สุด
9. บรรยากาศ สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม	4.63	0.49	มากที่สุด
10. บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรใน กิจกรรมตามรูปแบบฝึกอบรม	4.77	0.43	มากที่สุด
รวม	4.67	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) มีความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$) เมื่อพิจารณาความพึงพอใจรายข้อ พบว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม และ บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากรในกิจกรรมตามรูปแบบฝึกอบรม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$) รองลงมา คือ หลักการของรูปแบบฝึกอบรม และเนื้อหา กิจกรรม สื่อ การฝึกอบรม ($\bar{X}=4.70$) และกระบวนการวิธีดำเนินการฝึกอบรม ($\bar{X}=4.68$) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ผู้วิจัยได้นำข้อมูล มาสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เพิ่มกิจกรรมแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices Sharing)
2. สร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมแบ่งปันประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แสดงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. เชิญวิทยากรหรือผู้นำต้นแบบมาร่วมแบ่งปันแนวทางในการพัฒนามากขึ้น
4. ขยายการฝึกอบรมครอบคลุมทั้งบุคลากรที่มีตำแหน่งและไม่มีตำแหน่ง
ส่งเสริมการอบรมแบบทั่วทั้งองค์กร

5.ออกแบบเนื้อหาให้เข้าถึงได้ง่าย เหมาะกับบทบาทงานหลากหลาย

6.สร้างความเข้าใจร่วมกันเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริการและความร่วมมือ

ผลจากความคิดเห็นเชิงคุณภาพเกี่ยวกับรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร หลังฝึกอบรม

1.กิจกรรมมีความยืดหยุ่น เหมาะสม

2.สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้กับการทำงาน และนำไปพัฒนาตนเอง

ต่อไป

3.เป็นกิจกรรมที่ดีมาก ๆ ได้รับความรู้เพิ่มเติม

4.สามารถนำความรู้ที่ได้รับในการอบรมมาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

เยี่ยม

5.ขอขอบคุณสำหรับการอบรมที่ดี ถ้ามีโอกาสอยากให้มีซ้ำอีก

6.ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้เข้าใจในหัวข้อภาวะ

ผู้นำแบบผู้รับใช้

7.อยากให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเรื่อย ๆ ช่วย UP

- skill ที่ดีในการปฏิบัติงาน

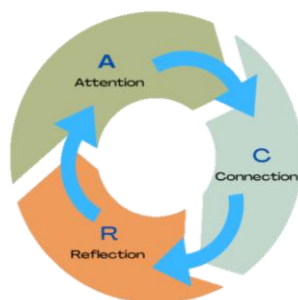
8.จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

9.เน้นการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ความอ่อนน้อม การฟังอย่างลึกซึ้ง

และการทำงานเพื่อผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจและใส่ใจในเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการอย่างแท้จริง

10.ดีมาก ได้เรียนรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแบบต่าง ๆ

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปผลเพื่อสะท้อนถึงการบูรณาการ เชื่อมโยงกับกระบวนการของรูปแบบฝึกอบรม ACR Model ดังนี้



ภาพประกอบ 7 กระบวนการของรูปแบบฝึกอบรม ACR Model

ขั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ Attention (A) สร้างความสนใจ หรือแรงจูงใจให้เรียนรู้กระตุ้นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) และทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) ที่สร้างความรู้จากประสบการณ์ ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการนำตนเองโดยการกำหนดความต้องการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาแสวงหาความรู้ วิธีการใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้มาขอรับบริการ

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ Connection (C) เชื่อมโยงประสบการณ์ ความรู้ และสังคม ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมโดยอาศัยประสบการณ์และความรู้เดิม เพื่อสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism Theory) สร้างความรู้จากประสบการณ์ ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากแหล่งหลากหลาย (Digital, Social, Network) ที่เป็นขั้นตอนใช้ความรู้ประสบการณ์เดิมภายในตน และการเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก ที่ได้จากการลงมือทำฝึกปฏิบัติ ด้วยการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริการด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด Reflection (R) คือ สะท้อนความคิดและปรับใช้กับงานเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสะท้อนตนเอง วิเคราะห์ผลลัพธ์ และวางแผนการนำความรู้ไปใช้จริง โดยใช้แนวคิด การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ผู้ใหญ่เรียนรู้ดีขึ้นเมื่อได้สะท้อนประสบการณ์ ร่วมกับทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากแหล่งหลากหลาย (Digital, Social, Network) และนำไปฝึกปฏิบัติเชื่อมกับงาน ที่เป็นขั้นตอนการทบทวนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ แบบย้อนกลับเพื่อสำรวจตนเองในการค้นหาสิ่งที่

รู้และยังไม่วังง เป็นการศึกษาเพื่อทบทวนความคิดตนเอง มาช่วยวิเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยวิธีการแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่งนั้นใหม่ เป็นวงจรการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

อีกทั้งพบข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ช่วยให้เกิดการฝังลึกเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรทั้งภายใน ภายนอก รวมทั้งชุมชนท้องถิ่น ควรมีการจัดกิจกรรมอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างสม่ำเสมอและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ทั้งที่มีตำแหน่งและไม่มีตำแหน่ง โดยเฉพาะสายสนับสนุน ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญที่ทำงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อของระบบงานเกือบทั้งหมด ตัวอย่างเช่น ในด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน โครงการ กิจกรรม งานเงินงบประมาณ ห้องสมุด สำนักคอมพิวเตอร์ และประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

2. องค์ความรู้จากผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

องค์ความรู้จากผลการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน โดยบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้ง 3 ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรสายสนับสนุน ตามภาระหน้าที่หลักรับผิดชอบ และภาระงานที่ได้รับมอบหมายที่บริการอำนวยความสะดวกให้แก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง บุคคลภายใน บุคคลภายนอก และชุมชนท้องถิ่นโดยมีกระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การสร้างความรู้สนใจ (Attention: A) ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) และขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด (Reflection : R) ดังนี้

1. เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง และแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมกลุ่ม
2. ใช้เทคนิคหลากหลายในการอบรมที่ผสมผสานแบบออนไซต์และออนไลน์
3. เปิดพื้นที่ให้เรียนรู้แบบมีความหมาย สร้างความไว้วางใจ และมีความสุข
4. ประเมินผลแบบเน้นกระบวนการและการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าอบรม
5. สามารถนำรอบความรู้ใหม่นี้ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมในองค์กร
6. พัฒนาเครื่องมือประเมินผลที่วัดทั้งผลลัพธ์ (Outcome) และกระบวนการ

(Process)

7. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและชุมชนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Learning community)

องค์ความรู้จากผลการศึกษาดำเนินการตามกระบวนการรูปแบบฝึกรอบม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบบเชื่อมโยงความรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมทักษะการใช้สื่อและการเข้าสังคมในโลกออนไลน์ ถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ โดยการจัดการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ คือ การเรียนรู้แบบผสมผสาน เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบฝึกรอบมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับการจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิมหรือแบบเผชิญหน้า ซึ่งมี สรุปเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบห้องฝึกรอบมปกติ 2) แบบห้องฝึกรอบมอนไลน์ 3) แบบหมุนเวียนเข้าฝึกรอบมทำกิจกรรมแต่ละสัปดาห์ 4) แบบยืดหยุ่นโดยการเลือกกรอบการเข้าห้องฝึกรอบม และ 5) แบบเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อและคลิปปิดีโอ ดังนั้นทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้และการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับโลกยุคดิจิทัลแบบออนไลน์จึงเป็นองค์ความรู้ของการพัฒนารูปแบบฝึกรอบมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ดังกรอบรูปแบบฝึกรอบมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 รูปแบบฝึกรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ด้วยการวิจัยผสมผสานวิธีศึกษารวบรวมข้อมูลจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ในการพัฒนารูปแบบอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นภาวะผู้นำแบบรับผู้ให้ จากผลการวิจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้ 1) ผลการศึกษาคุณลักษณะความเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร 2) ได้รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน 3) มีแนวทางนำรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ไปปรับใช้ในกิจกรรมฝึกอบรม โครงการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุน และ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันสำหรับการทำประโยชน์แก่สังคม ชุมชน และประเทศชาติอย่างมีคุณภาพ โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปราย ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผ่านการพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โครงการวิจัยเลขที่ SWUEC-672469 เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2567 เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร และพัฒนาเครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าขององค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐาน ความสำคัญ ความจำเป็น และเนื้อหา ความหมาย พฤติกรรมบ่งชี้ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กระบวนการออกแบบการเรียนรู้ และการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยการวิเคราะห์จะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดังรายงานผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน โดยการจัดองค์ประกอบเป็นการพิจารณาข้อมูลประกอบกับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ที่ร่วมพิจารณาข้อมูลจากผลสรุปของการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมา แล้วพบว่า การจัดองค์ประกอบหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น มีการจัดองค์ประกอบ อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ จาก 10 คุณลักษณะตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการสรุปผลของงานวิจัยนี้เห็นว่า องค์ประกอบ มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปศึกษาและพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ขั้นที่ 2 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมฉบับร่าง จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานศึกษาตามแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมฉบับร่างเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร และดำเนินการทดลองนำร่องใช้รูปแบบฝึกอบรม เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมโดยดำเนินการพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม 4) เนื้อหาและกิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ สกส บญสสิน, (2560) กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การระบุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม 3) การเลือกวิธีการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ศึกษา นำร่อง (Pilot Study) การนำร่างรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยทดลองกับบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากการอาสาสมัครเข้าร่วมการศึกษานำร่อง (Pilot Study) โดยการนำร่างรูปแบบฝึกอบรมเพื่อ

เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนรู้ เนื้อหา กิจกรรม สื่อ ประกอบการฝึกอบรม ระยะเวลา จำนวนครั้ง จำนวนชั่วโมง ตามองค์ประกอบ/เนื้อหา และการวัด และการประเมินผล แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ จันทรัมย์, (2559) ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมถึงแนวทางการฝึกปฏิบัติในงานประจำ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบฝึกอบรมมีการปรับปรุงด้านชั่วโมงและการเพิ่มเติมกิจกรรมให้สอดคล้องกับ หลักการก่อนนำรูปแบบฝึกอบรมไปทดลองใช้ต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 4 การทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) จัดการเรียนรู้ตาม แผนการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน จำนวน 30 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากการอาสาสมัครเข้าร่วม ฝึกอบรม ตามแผนการทดลองการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) ประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนรู้ เนื้อหา กิจกรรม สื่อประกอบการฝึกอบรม ระยะเวลา จำนวนครั้ง จำนวนชั่วโมง ตามองค์ประกอบ/เนื้อหาและการวัดและการประเมินผล แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมการฝึกปฏิบัติตามองค์ประกอบ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ตามลำดับของด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน

ระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 1 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- 1) ประเมินความรู้ความ เข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน
- 2) ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
- 3) ประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบฝึกอบรม โดยการนำข้อมูลที่เป็นปัญหา อุปสรรค บัณฑิตความสำเร็จ ทั้ง บัณฑิตภายใน และบัณฑิตภายนอก รวมถึงความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ข้อเสนอแนะของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง หลังการทดลองใช้และการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ที่ครบถ้วนสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร และตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

1.ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีผลการศึกษา องค์ประกอบ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็น 3 องค์ประกอบ จากการจัดกลุ่มของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 คุณลักษณะ สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบและนิยามสำหรับการวิจัย ที่เริ่มจากการนำตน ประกอบด้วยการฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ ตามด้วยการนำคน ประกอบด้วยการเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา มีการโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้านการนำงาน ประกอบด้วยการสร้างกระบวนการทศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน สอดคล้องกับโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาลี่ส เปียร์ส (Larry Spears) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำตน ประกอบด้วยการฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ

บุคลากรสายสนับสนุนสามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ มีการทบทวนจนเข้าใจความต้องการ จับใจความสำคัญของปัญหาที่สนใจและสื่อสารได้อย่างครบถ้วน แสดงออกถึงการตระหนักรู้ที่สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตน อย่างมีเหตุผลที่มีต่อการให้บริการของสายสนับสนุนแสดงออกด้วยการมีจิตบริการที่สามารถอำนวยความสะดวก มีความพยายามบริการตามหน้าที่รับชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานด้วยความใส่ใจอย่างเชี่ยวชาญ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำคน ประกอบด้วยการเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา มีการโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

บุคลากรสายสนับสนุนสามารถเข้าใจผู้อื่นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาให้กำลังใจช่วยบรรเทาทุกข์ ช่วยลดความตึงเครียด มีการโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรงให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำถึงความรู้ ความสามารถในการพัฒนาในงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทำงาน การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน

บุคลากรสายสนับสนุนสามารถสร้างกรอบมโนทัศน์ ด้วยการวางแผนการดำเนินงาน ครอบคลุมอย่างเป็นระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถสร้างชุมชนด้วยการทำงานเป็นเครือข่าย ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างสภาพแวดล้อมถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเป็นชุมชนแห่งการบริการ มีเครือข่ายประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

2. ผลการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความต้องการของรูปแบบฝึกอบรม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จากผลการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน สามารถนำไปเก็บข้อมูลเชิงสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนระยะศึกษานำร่อง (Pilot Study) และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนระยะการทดลองใช้รูปแบบฝึกอบรม (I : Implementation) ผลการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรสายสนับสนุน มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลังการอบรมสูงกว่าก่อนอบรม สอดคล้องกับ ศิริวรรณ จันทรมณี, 2559 พบว่า ผลการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยมตามแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบข้อมูลว่าบุคลากรไม่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ/ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาก่อน ถึงแม้ว่าจะมีอายุงานมากกว่า 10 ปี (ปราณี แสงต่างนา, และคณะ, 2567) การวิจัยมีผลการวิเคราะห์หิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 66.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นผลการศึกษาวิจัยที่ควรส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน

3. ผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน สรุปผลการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม พบว่า ต้องการฝึกอบรมแบบเก็บชั่วโมง แบบผสมผสาน Onsite หรือแบบเผชิญหน้า Face To Face (F2F) และOnline ที่ปรับปรุงและพัฒนาจากผลการพิจารณาความ

สอดคล้องและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพิจารณารูปแบบฝึกอบรม เพื่อการศึกษานำร่อง (Pilot Study) จึงสามารถออกแบบโครงสร้างรูปแบบฝึกอบรม จำนวน 15 ชั่วโมง ระยะเวลาเป็น 5 ครั้ง และรูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีการสำรวจความต้องการ วัน เวลา ที่เข้าร่วมก่อนล่วงหน้า เพื่อจัดรอบการอบรมให้ตรงตามความต้องการอย่างครบถ้วน ประกอบ 4 หน่วยการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 Onsite 2 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำตน ทดสอบก่อนการฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติ 3 ชั่วโมง

ครั้งที่ 2 Online 1 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ด้านการนำคน และการฝึกปฏิบัติ 3 ชั่วโมง

ครั้งที่ 3 Onsite 1 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ด้านการนำงาน และการฝึกปฏิบัติ 3 ชั่วโมง

ครั้งที่ 4 Online 1 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สรุปการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1) ด้านการนำตน 2) ด้านการนำคน และ 3) ด้านการนำงาน

ครั้งที่ 5 Onsite 1 ชั่วโมง สรุปกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และทดสอบหลังการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นการประเมินระหว่างการฝึกอบรม (Formative Assessment) ด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ แบบสั้น (Short - Answer Item) การประเมินแบบไม่เป็นทางการเพื่อเป็นการประเมินความสนใจและการให้ความร่วมมือในระหว่างการทำกิจกรรม สร้างแรงจูงใจของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ถามคำถามสำหรับการสะท้อนคิด เพื่อสังเกตและแนะนำการทำกิจกรรมร่วมกัน สำหรับเป็นข้อมูลย้อนกลับในปรับปรุงและพัฒนาการแสดงออกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการประเมินเพื่อสรุปผล (Summative Assessment) สำหรับประกอบการพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามรูปแบบฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น

การดำเนินการฝึกอบรมด้วยหลักการของรูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วยด้วยแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสร้างเสริม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) โดยมีกระบวนการ

ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ (Attention: A) ชั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) และชั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด (Reflection : R)

ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมจากผลการศึกษาสำรวจ (Pilot Study) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีการปรับปรุงและพัฒนาจากการทดลองใช้ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ปรับปรุงเป็นรูปแบบฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปรับระยะเวลาจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม ให้ครั้งที่ 1 มีชั่วโมงมากขึ้น
2. ปรับระยะเวลาการจัดกิจกรรม ให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละครั้ง ซึ่งอาจจะมีจำนวนไม่เท่ากัน
3. เพิ่มการสำรวจความต้องการ เวลาที่สะดวกในการเข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อจัดกลุ่มให้เกิดการยืดหยุ่น ไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานประจำ
4. เพิ่มช่องทางการเข้าร่วมกิจกรรมใน Line Group แต่ละกลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่รวมทุกคน ในการติดต่อสื่อสาร การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

1. ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สำหรับประเมินผลประกอบด้วย 1) แบบทดสอบ วัดความรู้ความเข้าใจ 2) แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3) แบบประเมินความพึงพอใจรูปแบบฝึกอบรม วิเคราะห์ผลด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบ One Group Pretest – Posttest จัดการเรียนรู้ ตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยทำการประเมินก่อนฝึกอบรม 1 ครั้ง และประเมินภายหลังสิ้นสุดการเรียนรู้ตามรูปแบบฝึกอบรม 1 ครั้ง และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังผลประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรม ต่อไปนี้

- 1) ผลประเมินความรู้ความ เข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง โดยก่อนและหลังทดลองแตกต่างกัน
- 2) ผลประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง โดยก่อนและหลังทดลองแตกต่างกัน

3) ผลประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ซึ่งในปัจจุบันมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวกับพนักงานในอีกหลากหลายองค์กร เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเป็นผู้นำของผู้รับใช้กับความพึงพอใจในงานในบริษัท ความเป็นผู้นำของผู้รับใช้และความยืดหยุ่นของพนักงานในเจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎหมาย (Bowman, Amie D. (2021), Godby, Jeremiah S. 2023) โดยการอภิปรายและข้อเสนอแนะเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เพื่อให้การวิจัยมีข้อมูลประกอบด้วยวิธีการที่ใช้กระบวนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการ รวมถึงความซับซ้อนที่มีความแตกต่างกันแต่ละหน่วยงาน เพื่อศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการศึกษาเอกสารที่มีความหลากหลายของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่แต่ละงานวิจัยมีการศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ต่างกันไปตามบริบทและกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย (Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017) ผลการศึกษา บทบาท หน้าที่ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้รับการศึกษาในระดับนานาชาติ มีการวัดผลด้วยเครื่องมือที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในทางที่ดีทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ยังไม่มีฉันทามติในหมู่นักวิจัยเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะ สมรรถนะ และวิธีการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ผู้วิจัยจึงดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสอบถามถึงโครงสร้าง ที่ได้ประเด็นข้อคำถามจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวถึงสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการแข่งขัน ที่มุ่งการแข่งขันในผลงานหรือรางวัลสูงส่ง ส่งผลให้องค์กรจะมีบุคลากรสายสนับสนุน

2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่มุ่งแข่งขัน และกลุ่มที่นิ่งเฉย ไม่สนใจในการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และมองว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องไกลตัวสำหรับบุคลากรที่ไม่มีตำแหน่งทางบริหาร ซึ่งสวนทางกับนโยบายที่มีความต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงในยุคปัจจุบัน และไม่มีแนวทางการส่งเสริมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้เป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหรือมีประสบการณ์ในการฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุน ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีความเห็นตรงกันว่าควรมีการเริ่มให้มีการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ การเป็นผู้ นำได้ในเบื้องต้น เมื่อถึงสถานการณ์ที่ต้องการบุคลากรที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที และช่วยการตัดสินใจได้ทั้งการเป็นผู้ นำและผู้ตามที่ดี เพราะจากการพิจารณาร่วมกับองค์ประกอบ คุณลักษณะและนิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แล้ว พบว่า บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการบ่มเพาะ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ Stoten (2013) ; Kool and Dierendonck (2012) ; Kasun (2009) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจนำไปสู่ความรู้สึกที่เข้มแข็งของความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อความเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำแบบรับใช้มีความเหมาะสมกับบทบาท ส่งเสริมความไว้วางใจ การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มขีดความสามารถและผู้รับใช้อื่น ๆ และมีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากของลาบ (Laub,1999)

ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มี 3 องค์ประกอบ 10 คุณลักษณะ คือ องค์ประกอบ ที่ 1 ด้านการนำตน ประกอบด้วย การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำคน ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การเอื้อยยา มีการโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และองค์ประกอบ ที่ 3 ด้านการนำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชนเพื่อพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการวิจัยต่อไป โดยมีงานวิจัยที่นำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของ Greenleaf โดยการศึกษาของ Spears ที่มีการศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 คุณลักษณะ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาองค์ประกอบและรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ศิริวรรณ จันทรมณี 2559); (ธีระ เทิดพุทธธรรม และณัฐมน หมวกฉิม 2564); (รุ่งโรจน์ ฝ่ายเยื่อ 2566)

เมื่อได้ผลการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงทำการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาคูณประกอบที่ 1 ด้านการนำตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการฟัง รองลงมาการตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน มีคุณลักษณะเกี่ยวกับการบริการในหน้าที่ของตนอยู่ในระดับสูง เนื่องจากคุณลักษณะ การมีจิตบริการและมีประสพการณ์การปฏิบัติงานเดิม เพราะการให้บริการของสายสนับสนุนต้องเริ่มจากการฟังปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือหรือการแนะนำ จากนักศึกษา อาจารย์ หรือผู้มาติดต่อก่อนเสมอ เกิดการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตน ส่งผลต่อการให้บริการได้อย่างพึงพอใจ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน เนื่องจากในการสร้างกรอบมโนทัศน์ ด้วยการวางแผนการดำเนินงาน ครอบคลุมอย่างเป็นระบบ สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถสร้างชุมชนด้วยการทำงานเป็นเครือข่าย ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างสภาพแวดล้อมถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสพการณ์การทำงานเป็นชุมชนแห่งการบริการ มีเครือข่ายประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ ให้มีความสามารถในการแสดงออกในด้านนี้ให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการสร้างกระบวนการ การมองการณ์ไกล เป็นลักษณะการมีวิสัยทัศน์ ต้องให้มีโอกาสในการฝึกปฏิบัติและการส่งสมประสพการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนคิดร่วมกันในกลุ่มในแต่ละกลุ่มสามารถสร้างเป็นชุมชนแห่งการบริการที่มีเครือข่ายที่หลากหลาย

จากผลการสำรวจเกี่ยวกับประสพการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำ บุคลากรสายสนับสนุนระบุว่าไม่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ/ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หรือภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ถึงร้อยละ 88.90 และระบุความต้องการฝึกอบรมแบบเก็บชั่วโมง เป็นแบบผสมผสาน Onsite และ Online ร้อยละ 55.60 รองลงมา การอบรมแบบผสมผสาน Onsite และ Online ร้อยละ 25.90 และการอบรมแบบเก็บชั่วโมงแบบ Online ร้อยละ 18.50 ตามลำดับ โดยต้องการมีความยืดหยุ่นในการฝึกอบรม สามารถเลือกอบรมการฝึกอบรมได้ตามความสะดวกที่ไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน และการฝึกปฏิบัติ สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องศาสตร์และศิลป์ในการสอนผู้ใหญ่ (Andragogy) ด้วยกระบวนการที่มาจากความต้องการและความสามารถในการนำตนเอง การใช้ประสพการณ์ในการเรียนรู้ การระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเอง และจัดการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานของตนเองได้ และตามแนวคิด ทฤษฎีที่เสริมสร้างแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant

leadership) ประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรรรค
นิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และ
ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory)

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรสายสนับสนุน และ
แนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมแบบเก็บชั่วโมง ด้วยแบบผสมผสาน Onsite และ Online
แสดงให้เห็นว่าควรออกแบบแนวทางฝึกอบรมเพื่อพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ
แบบผู้รับใช้ด้วยการสำรวจความต้องการให้ตรงกับความต้องการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ของรูปแบบฝึกอบรม พิจารณาจำนวนชั่วโมง เนื้อหา กิจกรรม และแนวทางการฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตาม 3 องค์ประกอบ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน
ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่ผู้เข้าฝึกอบรมต้องมีประสบการณ์ทำงานแล้ว 2 ปีขึ้นไป
สำหรับการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Developing a Blende Learning
Experience) ในการออกแบบรูปแบบฝึกอบรมโดยการแบ่งเนื้อหา โปรแกรม และกิจกรรม ในแต่
ละระดับของการจัดระบบอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ตั้งเป้าหมายและตัวบ่งชี้ผลของการเรียนรู้ การ
พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้แบบผสมผสานควรเริ่มต้นและจบลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้แบบ
เผชิญหน้า หรือ Onsite เพิ่มเทคนิคในการเร่งความเร็วช่วงเริ่มต้นของกระบวนการอำนวยความสะดวก
สะดวกจะเน้นส่วนสุดท้ายของโปรแกรม อย่างไรก็ตามอาจไม่จำเป็นที่ต้องจบด้วยกิจกรรมแบบ
เผชิญหน้ากันเสมอไป (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2559) จึงนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้กับการ
นำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น สอดคล้องกับศิริวรรณ จันทร์ศรี, (2559) และ Spears, (2010) ที่ได้
พิจารณางานเขียนดั้งเดิมของ Greenleaf ที่พบว่า องค์ประกอบ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน
(Commitment to the growth of people) เป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารใน
องค์กรให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนา
ผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 ประการ ได้แก่ การรับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
การบำรุงรักษา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) มโนทัศน์
(Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่น
พัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (Building Community)
และดั่งงานวิจัยของ รุ่งทิภา กลัดมุข และชวน ภาวังกุล, (2564) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กร
ปกครองท้องถิ่นที่ 4 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
องค์กรปกครองท้องถิ่นที่ 4 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการรับฟัง ด้าน การดูแลรับผิดชอบ ด้านการ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ด้านการเยียวยาจิตใจ ด้านการรวบรวมกลุ่มคน ด้านการ มุ่งมั่นพัฒนา คนให้เติบโต ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการสร้างภาพมโนทัศน์ ด้านการโน้มน้าว และด้านการ ตระหนักรู้ โดยผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นการ เสริมสร้างคุณภาพการทำงานด้านการบริการ อำนวยความสะดวก ช่วยลดปัญหา และสร้างความ พึงพอใจต่อผู้มาติดต่อประสานงาน สอดคล้องกับ (นที ศรีเกตุสุข และพัชรภา ดันติชูเวช, 2567) ศึกษา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก ($X = 4.15$, $S.D. = 0.78$) 2 ระดับการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($X = 4.30$, $S.D. = 0.75$) 3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการสร้างมโนทัศน์และด้าน การดูแลรักษาส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ $.05$ และภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษาได้ ร้อย ละ 86.30 และ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วน ร่วมของครูในสถานศึกษา มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (การสร้างสรรค์ชุมชน และ การฟัง (นที ปรีทอง และคณะ, (2567) และการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดสมุทรปราการ (ประนอม แสงพิรุณ และสมิตรา ยา ประดิษฐ์, 2023)

หากพิจารณา ร่วมกับการประกันคุณภาพการศึกษาการศึกษาภายใน ที่มีการใช้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญกับความคล่องตัวและ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างเร็ว การเรียนรู้ระดับองค์กรการมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม การสร้างประโยชน์ให้สังคมที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ ที่เป็นปัจจัย ขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์ จากความหลากหลายมุมมอง สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพนักงานและเจ้า พนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการประชาชนและ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและ

ผู้ที่เกี่ยวข้องในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ในการที่จะนำข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานและเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร (ธีระ เทิดพุทธธรรม และณัฐมน หมวกฉิม. 2564) และวิธีคิดของบุคลากร สถาบันควรพิจารณาในการพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ฉบับปี 2567 – 2570 (57 – 59) เพราะบทบาทผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่สภาวะความเป็นผู้นำที่ให้คุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนา "ด้านใน" (Self -Leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ของผู้นำเชิงอำนาจหันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเอง (Reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (Connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลงตนเอง (Renewability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อม รอบตัว สภาวะการนำแห่งอนาคตจึงเน้นความเป็นผู้นำแบบรวมหมู่และเครือข่ายผู้นำด้านสื่อและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางส่งเสริมให้สื่อมวลชนเข้าใจเรื่องภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ของสังคมด้วยศักยภาพดังกล่าวเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านผู้นำของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อเป็นเสาหลักหนึ่งในการพัฒนา พื้นฟู และสร้างสรรค์ประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566)

ระยะที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ผลประเมินหลังทดลองทุกด้าน สูงกว่าก่อนทดลอง โดยก่อนและหลังทดลองแตกต่างกัน และผลประเมินความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของคณะภคินีรักกางเขนแห่งท่าแร่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ปราณี แสนต่างนา และคณะ, 2567) ในการพัฒนาเครื่องมือการวัดผลประเมินผล ควรกำหนดหรือออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง เช่น เข้าใจง่าย กระชับ และไม่ทำให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความรู้สึกอัดอัดที่ต้องถูกประเมินทุกครั้ง รวมถึงไม่เป็นการเพิ่มภาระในส่วนของการทำใบงานหรือกิจกรรมที่นอกเหนือจากชั่วโมงฝึกอบรม โดยผู้วิจัย

ดำเนินการการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การนำ
 ตน ด้านการนำตน และด้านการนำคน บุคลากรสายสนับสนุน สามารถนำองค์ประกอบภาวะผู้นำ
 แบบผู้รับใช้ทั้ง 3 ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนตาม
 ภาระหน้าที่หลักตามความรับผิดชอบและภาระงานที่ได้รับมอบหมายที่บริการอำนวยความสะดวก
 ให้แก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง บุคลากรใน บุคคลภายนอก และชุมชนท้องถิ่น โดยมี
 กระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ (Attention: A)
 ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) และขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด (Reflection : R)
 ด้วยกระบวนการฝึกอบรมที่ออกแบบการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมที่สามารถเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน
 สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงกับงานประจำ ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ที่ได้
 จากการฝึกปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมที่มีความท้าทายมีความสนุก
 ด้วยการจัดกลุ่มที่หมุนเวียนตามกำหนดเวลาหรือตารางจากการสำรวจความต้องการในวัน เวลา
 ที่สะดวกไม่เหมือนกัน สลับกับการฝึกอบรมออนไลน์และออนไล์ และเป็นแบบเก็บชั่วโมง ดัง
 รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการสำหรับครู ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์
 รูปแบบการฝึกอบรมและการวัดและประเมินผลโดยมีขั้นตอน (RRR) ขั้นที่ 1 ปรับเปลี่ยนแนวคิด/
 ตรรกะ Rethink (R1) ขั้นที่ 2 เรียนรู้ทักษะใหม่ / พัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น Re - Skill/ Up -
 Skill (R2) และขั้นที่ 3 สะท้อนคิดจากประสบการณ์ใหม่ Reflection (R3) โอยรา เลาะห์มิน,
 (2566)

การพัฒนาภาวะผู้ควรพัฒนารูปแบบและออกแบบกิจกรรมแต่ละครั้งให้เหมาะสม
 โดยการหาวิธีการพัฒนาตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำมีหลาย
 วิธีการ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการเรียนรู้ที่จะ
 พัฒนาตนเอง สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่นการศึกษา อบรม สัมมนา การประชุมทางวิชาการ
 การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด การศึกษา ดูงาน การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยาย
 เป็นคณะ การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานการเรียนรู้ทางไกล การแสดง
 บทบาทสมมติ การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เกมการบริหาร กรณีศึกษา การใช้บทเรียน
 คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมพัฒนาจิต กิจกรรม
 นันทนาการ การสร้างกลุ่มทำงาน การสนทนาวงกลม เทคนิคเอไอซี โดยผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะ
 ผู้นำ สามารถเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธี นำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาให้เกิดภาวะ
 ผู้นำตามความเหมาะสมแล้วแต่สถานการณ์ โอกาส งบประมาณ และสามารถเลือกใช้วิธีการ
 เพื่อให้เกิดความรู้ประสบการณ์ ทักษะ อันเป็นประโยชน์ต่อการต่อไป ดังนั้นจึงพัฒนารูปแบบ

ฝึกอบรมให้สามารถเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธี นำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามความเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีอุปสรรคที่เกิดจากการขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ความกลัวที่จะเกิดความล้มเหลวความอาย การยอมรับในสังคม อาจเกิดความเครียดทางด้านความคิดทางร่างกาย และการปฏิบัติงาน (ณิรดา เวชญาติลักษณ์, 2567)

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยบทบาท ของวิทยากรโดยผู้วิจัย บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าร่วมฝึกอบรม การบริหารจัดการเวลาและรอบการฝึกอบรม และการปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรม

บทบาทของวิทยากรโดยผู้วิจัย จากการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จะมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมโดยใช้กิจกรรมเป็นฐานในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf) โดยมีการจัดเตรียมความพร้อมด้วยการประสานงาน อำนวยความสะดวกในการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ สำหรับการฝึกอบรมที่หลากหลาย ที่ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสอนหรือการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Andragogy) และส่งเสริมทักษะการใช้สื่อและการเข้าถึงสังคมในโลกออนไลน์ แนะนำผู้เข้าร่วมฝึกอบรมในทำกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ และเป็นผู้เชื่อมโยงสถานการณ์แบบเชื่อมโยงความรู้ ในขณะที่ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมต้องเชื่อมต่อการเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ร่วมกับเพื่อนระหว่าง 2 คน 6 คน และ 30 คน เพื่อสะท้อนคิดสรุปหมุนเวียนกันแบบวงกติกาง การกำหนดกติการ่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ทำให้การฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจจะเกินเวลาที่กำหนด โดยผู้วิจัยจะต้องรักษาเวลาตามรูปแบบ การจัดการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ คือ การเรียนรู้แบบผสมผสาน เนื่องจากเป็นการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับการจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิมหรือแบบเผชิญหน้า สรุปเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบห้องฝึกอบรมปกติ 2) แบบห้องฝึกอบรมออนไลน์ 3) แบบหมุนเวียนเข้าฝึกอบรมทำกิจกรรมแต่ละสัปดาห์ 4) แบบยืดหยุ่นโดยการเลือกรอบการเข้าห้องฝึกอบรม และ 5) แบบเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อและคลิปวิดีโอ

บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าร่วมฝึกอบรม ส่วนใหญ่แสดงออกโดยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และการเชื่อมโยงความรู้ และการฝึกปฏิบัติ มีความเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ด้วยกระบวนการที่มาจากความต้องการและความสามารถในการนำตนเอง (มุสดี กลิ่นเกษร, 2565) การใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้

ACR ตามการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร จากการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไปฝึกปฏิบัติหรือการทดลองกระทำ (active experimentation) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งที่ได้จากการสรุปไว้ไปทดลองและปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบว่าใช้ได้จริงหรือไม่ เป็นการตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง ด้วยการลงมือทำ โดยการติดตามสอบถามและสังเกตพฤติกรรม ทั้งจากสถานการณ์จริงและการสนทนาในไลน์กลุ่ม บุคลากรสายสนับสนุนแม้ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่สามารถเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ผ่านบทบาทของตนได้ตาม 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้ 1) ด้านการนำตน มีวินัย อ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังผู้อื่น ใฝ่รู้ในการหาวิธีอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการการสนับสนุนด้านการเรียนการสอนที่สร้างภาวะผู้นำมาจากภายในตนเอง 2) การนำคน ช่วยเหลือการทำงานซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารเพื่อการประสานงาน มีความใส่ใจทีม ด้วยการเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคน สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้อื่นได้ และ 3) ด้านการนำคน มีความคิดริเริ่มวางเป้าหมาย วิเคราะห์เหตุการณ์ล่วงหน้า พัฒนาระบบการบริการ และสร้างเป็นเครือข่ายชุมชนแห่งการบริการได้ โดยก่อนการฝึกอบรม จากผลการสอบถามและให้ประเมินตนเอง พบว่า ไม่มั่นใจตนเองและไม่มีความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับรู้ตนเองและมีความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และไม่รู้ตนเองว่าแบบนี้เป็นภาวะผู้นำหรือไม่แต่มีความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กิจกรรมที่บุคลากรให้ความสนใจและร่วมกิจกรรมได้ดีมาก คือ กิจกรรมการสะท้อนตัวตนผ่านรูปภาพ (Body Language image matching) สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมงานที่ซ่อนไว้ภายใน สะท้อนชุมชนของหน่วยงาน โดยใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าไปแสดงความคิดเห็น การสนับสนุน และการร่วมคิดแก้ไขปัญหา เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข ช่วยส่งเสริมความรู้สึกรักผูกพัน ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างบุคคลในบริบททางสังคม

การบริหารจัดการเวลาและรอบการฝึกอบรมสำหรับเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานและการฝึกปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามรูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) รูปแบบการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และ 4) การวัดและประเมินผล โดยมีการปรับปรุงรูปแบบฝึกอบรมตามรูปแบบต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1: The Face to Face Driver Model เป็นการฝึกอบรมเรียนรู้ในลักษณะแบบห้องเรียนปกติ มีการเรียนรู้แบบเผชิญหน้าและเรียนรู้แบบออนไลน์บ้างในบางประเด็น บางเรื่องตามที่กำหนดไว้แล้วในเนื้อหา/ กิจกรรม ของรูปแบบฝึกอบรม ซึ่งเป็นการสร้าง

บรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจ การเก็บข้อมูลเป็นความลับกรณีที่ต้องใช้ประสบการณ์การทำงานของแต่ละคน สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สภาพปัญหา แนวทางการแก้ไข เพื่อส่งเสริมให้แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

รูปแบบที่ 2: The Rotation Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบหมุนเวียนตามเนื้อหาเนื้อหา/ กิจกรรม ของรูปแบบฝึกอบรมที่กำหนด ซึ่งมีหลายลักษณะ เช่น Station Rotation เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบหมุนเวียนตามกำหนดเวลาหรือตารางที่กำหนด ซึ่งการหมุนเวียนนี้ต้องมีอย่างน้อย 1 สถานี (Station) ที่จัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ ส่วนสถานีอื่น ๆ เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบกลุ่มย่อย ทำใบงาน กิจกรรม และแบบทดสอบ หมุนเวียนกันไปทีละสถานีจนครบทุกสถานี ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยการแบบหมุนเวียนเข้าฝึกอบรมทำกิจกรรมแต่ละสัปดาห์จะช่วยสร้าง บรรยากาศที่มีพลังภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้เข้าอบรมได้ ลงมือปฏิบัติจริง ในหลายบริบท เสริมทักษะหลากหลายด้านในระยะเวลากำหนด สร้างการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกัน และเหมาะกับกลุ่มผู้ใหญ่ที่มีรูปแบบการเรียนรู้แตกต่างกัน

รวมทั้งแบบ Individual Rotation เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบหมุนเวียนตามความต้องการของผู้เรียน โดยผู้สอนกำหนดตารางเรียนให้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ผู้เรียนหมุนเวียนตามตารางและไม่จำเป็นต้องครบทุกกิจกรรม แต่อย่างไรก็ต้องเรียนรู้แบบออนไลน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง เนื่องจากกระหว่างการฝึกอบรม มีบุคลากรติดภารกิจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ไม่สามารถเข้าร่วมตามรอบที่กำหนดร่วมกันได้ จึงเป็นการฝึกอบรมเพิ่มเติมส่วนตัวเป็นรายบุคคลโดยการแนะนำและร่วมทำกิจกรรมไปด้วยกันหรือการเข้าไปร่วมกับกลุ่มอื่นในรอบถัดไปได้โดยอิสระเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมได้ครบ 15 ชั่วโมง ตามรูปแบบฝึกอบรม ซึ่งเป็นการค้นพบว่าบุคลากรสายสนับสนุน ที่มีตำแหน่งและไม่มีตำแหน่งการบริหารหรือหัวหน้างาน สามารถส่งเสริมพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้เมื่อมีความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ที่เป็นจุดเริ่มต้นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เริ่มเกิดจากตนเองเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนในการอำนวยความสะดวกต่อผู้อื่นก่อนเสมอ จึงสรุปถึงการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมได้ว่ากระบวนการบูรณาการแบบผสมผสานพัฒนาภาวะผู้นำถ้าเปรียบเทียบกับเมล็ดพันธ์ุก็หมายถึงการคัดเลือกเมล็ดพันธ์ุที่ดี การเลือกดิน ที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินและรวมไปถึง การกำจัด "แมลง" ที่เป็นศัตรูพืช สิ่งแรกสุดที่จะต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การหารูปแบบ (Model) 2) คลุกคลีกับสภาพแวดล้อม ผู้นำ โดยมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ กำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ สภาพแวดล้อมการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกฝนและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการและอุปสรรค (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566)

สรุปการพัฒนาารูปแบบฝึกอบรม ต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ เพื่อพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี กรุงเทพมหานคร ให้เหมาะสมและมีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี กรุงเทพมหานครอยู่ในเขตพื้นที่ที่ไม่ได้ตั้งอยู่เป็นท้องถิ่น สภาพแวดล้อมจึงแตกต่างภูมิภาคอื่น ๆ จึงเลือกกรุงเทพมหานครและเลือกบุคลากรสายสนับสนุน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อส่งเสริมให้สามารถ มีความรู้ ความเข้าใจ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อช่วยส่งเสริมการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านภาวะผู้นำ จะสามารถการแก้ไขปัญหา ตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริการในสมัยใหม่ที่ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ตรงความต้องการ เข้าถึงชุมชนท้องถิ่นได้ด้วย ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ส่งผลต่อความพึงพอใจการบริการ และช่วยป้องกันข้อร้องเรียน ในการบริการต่าง ๆ เฉลิมรัตน์จันทร์เดชา, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และ รัตติกรณ์ จงวิศาล, (2557) ดัชนีการศึกษาภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก เพื่อผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือในหน่วยงานต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงานใช้ (ณัฐพัฒน์ มั่งชม และคณะ, 2564) และการศึกษาจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นแนวทางในการวางแผนอบรมหัวหน้าแผนกให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ปราณี แสงต่างนา และคณะ, 2567) โดยบุคลากรสายสนับสนุน อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งมักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2566)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี กรุงเทพมหานคร สามารถนำกระบวนการตามรูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งที่มีตำแหน่งและไม่มีตำแหน่งการบริหารได้

2.รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน จึงควรพิจารณาการนำรูปแบบฝึกอบรมตามองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.การนำรูปแบบฝึกอบรมไปใช้ ด้านการฝึกปฏิบัติตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ควรเปิดโอกาส เอื้ออำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมในการฝึกปฏิบัติกับงานประจำ เพื่อเสริมสร้างบุคลากรสายสนับสนุน ให้แสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด

4.การวิจัยนี้เป็นรูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสาน และเป็นแบบเก็บชั่วโมงอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการและความสะดวกในการเข้าร่วมฝึกอบรมโดยยืนยันก่อนล่วงหน้าทุกครั้ง เพื่อให้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมตามรูปแบบฝึกอบรมได้ครบตามจำนวนชั่วโมง

5.การนำผลการวิจัยไปใช้กับบุคลากรหรือพนักงาน ที่มีความใกล้เคียงกันกับงานวิจัยนี้ แนะนำให้ศึกษาและทบทวนรูปแบบของระยะเวลา และกิจกรรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการวิจัย เพื่อให้ได้แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบฝึกอบรมบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป

2. ควรเสริมสร้างด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลควบคู่การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มความมั่นใจ การสื่อสารอย่างผู้นำ และการแสดงออกต่อสาธารณะ

3. การนำแนวคิด ทฤษฎี มาพัฒนารูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ควรศึกษาเพิ่มเติมให้มีความทันสมัย สำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

บรรณานุกรม

- กรรณิกา พันธุ์ศรี. (2565). ทฤษฎีการเรียนรู้ยุคคลาสสิกถึงยุคร่วมสมัย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กุลิสรา จิตรขญาวนิช. (2564). การพัฒนาศักยภาพครูในการพัฒนาความสามารถการอ่านออกเขียนได้ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและสื่อดิจิทัล: อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2564.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2557). ผู้นำแบบผู้รับใช้ในบริบทระหว่างประเทศ. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(2), 3-9
- คณกร สว่างเจริญ, พงษ์พันธ์ นารีน้อย, เพียงธิดา เสรีสุทธิกุลชัย. (2564). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อศูนย์บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ของสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร, 3(2), 106-116.
- จรงค์ พุ่มนวน. (2562). การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการพัฒนางานประจำของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. *Mahidol R2R e-Journal*, 6(1), 1-13.
- เฉลิมรัตน์ จันทรเดชา และคณะ. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามโมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 20 (2), 3-5
- ชวลิต ชูกำแพง. (2559). การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรแนวคิดและกระบวนการ (Curriculum Research and Development Concept and Process). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย : *Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูติวรรณ บุญอาชาทอง และ ฐิพจน์ แก้วย่อง. (2560). การวิเคราะห์เปรียบเทียบการนำความรู้เกี่ยวกับ พุทธนิยามหรือพุทธปัญญามาใช้ในชั้นเรียน *Romphruek Journal of the Humanities and Social Sciences*, 35(2), 33-50.
- ณัฐพัฒน์ มั่งชม ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ และ ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์. (2564) ภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 6(1),

170-186.

ณิรดา เวชญาลักษณ์, (2567). *การบริหารจัดการเรียนรู้ = Learning management*. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดนุลดดา จามจุรี. (2022). การศึกษาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม
สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น. *Journal of Humanities and Social
Sciences Nakhon Phanom University*, 12(3), 338-354.

ทิตินา แหมมณี. (2564). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพ. (พิมพ์ ครั้งที่ 25). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนบดี ศรีโคตร. (2562). สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไปบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธมลวรรณ มีเหมย. (2553). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิต วิญญาณ ใน องค์การที่ส่งผลต่อผลการ
ปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขต
กรุงเทพมหานคร. *วารสาร วิชาการ พระจอมเกล้า พระนครเหนือ*, 21(2), 447-455

ธาราชัย ห้วยดอกหอม, เอกลักษณ์ เพียสา, & ทศพร หิรัญ จันทักษ์. (2567). *การศึกษาองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).*
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ธีระ เทิดพุทธธรรม และณัฐมน หมวกฉิม. (2564). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำ
แบบผู้รับใช้ของพนักงานและเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร.
วารสารรัชต์ภาคย์, 15(41), 114-125.

นที ศรีเกตุสุข, & พัชราภา ตันติสุขเวช. (2025). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อวิธีการบริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. *วารสาร
วิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 13(1).

นภาพร สิงห์นวล และอิสระ สุวรรณบล. (2561). การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง
ข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ
ประเทศ

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/119404>

นันท์วัฒน์ ภัทกรนันท์. (2557). *ศาสตร์และศิลป์การสอนผู้ใหญ่*: วารสารศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2

นำชัย ศุภฤกษ์ ชัยสกุล. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์และ
พัฒนาเครื่องมือวัด. *The Periodical of Behavioral Science*, 20(2).

บุญจันทร์ สีสันต์. (2557). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ของครูสังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต). สาขาวิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2559). ระเบียบ วิธี วิจัย ทาง หลักสูตร และ การ สอน. *JOURNAL OF
SOUTHERN TECHNOLOGY*, 14(2), 136-140.

ประนอม แสงพิรุณ และสุมิตรา ยาประดิษฐ์, (2023). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่ง ผลต่อระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็น
ของครูสังกัดสำนักงาน

ศึกษาธิการ จังหวัดสมุทรปราการ. *Journal of MCU Nakhondhat*, 10(9), 74-84.

ปรัชญานันท์ ไชยหล่อ. (2562). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม
โรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

ปราณี แสนต่างนา, ขาดิชัย อุดมกิจมงคล และสามารถ อัยกร. (2567). วารสารวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4(3), 1101-1114

ผุสดี กลิ่นเกษร. (2565). การบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้โดยการเรียนรู้ของตนเอง
เพื่อ

ส่งเสริมการเรียนรู้ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่. *หนังสือประมวลบทความในการประชุมวิชาการ ประจำปี
2565 The Professional Teaching and Student Engagement in Higher
Education, Thailand*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2565. มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พระศรีญาณวงศ์ และคณะ. (2564). วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา. ปีที่ 4
ฉบับที่ 2

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการ
สาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม. รายงานการวิจัยกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาล
อัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. สมุทรสงคราม: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.

- พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2565). ประเด็นคัดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(2), 376.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภูริส ภูมิประเทศ และตรีชฎา สุขเกษม. (2562). ภาวะผู้นำของผู้เรียน นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. *วารสารมนุษยสังคมสาร (มสส.)*, 17(2), 10-15.
- มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ภาวะผู้นำและจิตสาธารณะ ของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการวิจัยกาสะลองคำ*. 145-146
- มาริษา อนันทราวัน และโชติ บดีรัฐ. (2565). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 153–162. สืบค้น จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/251286>
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2559). การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
<https://jfklib.oas.psu.ac.th/opac2/BibDetail.aspx?bibno=1266776>
- รัตน์ะ บัวสนธ์,. (2551). การสังเคราะห์งานวิจัยด้านการคิดวิเคราะห์ ของนักเรียน: การวิเคราะห์อภิमान. *Journal of Education and Innovation* 12.3 (2010): 19-32.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2566) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา theories, research, and approaches to development. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สถานที่พิมพ์เอเชียดิจิตอลการพิมพ์ จำกัด
- รุจิรา เข้มทิพย์. (2560). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งทิศา กลัดมุขและชวน ภารังกุล. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นที่ 4. *The Journal of Sirindhornparithat*, 22(1), 194-209.
- รุ่งโรจน์ ฝ่ายเยื่อ, อนุ เจริญวงศ์, & ภาสกร ดอกจันทร์. (2566). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ.

บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

เรวดี ศรีสุข. (2562). การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning)

ในการออกแบบจัดการเรียนการสอน. วารสาร *The Journal of Boromarjornani College of Nursing Suphanburi* 2(1). 5-6

ลักคณา บุญมี และคณะ (2561). ผู้ป่วยกลุ่มอาการติดเชื้อกระแสเลือด: บทบาทพยาบาล.

เชียงใหม่เวช สาร, 10(2), 268-276.

วันที ปรีทอง, ภูวนัย สุวรรณธาดา และ นิวัตต์ น้อยมณี, (2024). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซ เวนท์ไคย์ แอ็ดเวนติสแห่งประเทศไทย. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 18(1), 99-109.

วารินทร์ แก้วอุไร. (2564). การพัฒนาหลักสูตร : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.--พิษณุโลก : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร

วิจิตร อาวะกุล. (2550). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิชาวัลย์พออามาตย์. (2553).

วิทยา พูลสวัสดิ์ และลือชา ลดาชาติ. (2566). การสร้างรูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีสรรมนิยมเพื่อ ส่งเสริม การให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ของนักศึกษาครู. วารสารงานวิจัย. มหาวิทยาลัยพะเยา

วิระเวก สุขสุคนธ์, ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(2), 69-73

วิไลรักษ์ บุษบรรณ และคณะ. (2564). โปรแกรมส่งเสริม พัฒนาการด้วยคู่มือประเมินและส่งเสริม พัฒนาการเด็กกลุ่มเสี่ยง (DAIM) ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่.สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

เวโรจน์ รัตนกิตติโรจน และคณะ. (2562).รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือตอนบน. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*. 13(2).

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)*.สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุง)

ศิริศักดิ์ ทิพย์พิชาญ และธันวดี ดอนนิเศษ, (2565). การพัฒนาหลักสูตรตามกรอบแนวคิดการบูรณาการความรู้ เทคโนโลยีศาสตร์การสอนและเนื้อหาและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อ

- เสริมสร้างความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการเรียนการสอนของนักศึกษาครู
สังคมศึกษา. Journal of Education Studies. ปีที่50 ฉบับที่ 2
- ศิริวรรณ จันทร์ศรี, (2016) "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี," Journal of Education Studies: Vol. 44: Iss. 2, Article
13. Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol44/iss2/13>
- ศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย. (2566). วิธีสอนสมัยใหม่. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา. วารสาร
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(2), 3-9
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : สำนักพิมพ์ศูนย์บริหารงานวิจัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สัมมา รณิธย์. (2553). "การ วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัย. วารสารวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุรนันทา.
- สฤณี สืบพงษ์ศิริ. (2016). การอธิบายพฤติกรรมเบี่ยงเบน Autoerotic ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทาง
สังคมของเคอร์. วารสารวิชาการอาชีวศึกษาและนิติวิทยาศาสตร์, 2(1), 35-44
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (n.d.). สำนักงาน ก.พ. สืบค้นจาก
<https://www.ocsc.go.th/>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). กฎกระทรวงการจัด
กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา.(2564).
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). ประกาศ
กระทรวงศึกษาธิการ มาตรฐานการอุดมศึกษา. (2562).
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580).
https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2561). รายงานการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพ
ของการผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาตามความต้องการของตลาดแรงงานและทิศ
ทางการพัฒนาประเทศ. ปีที่พิมพ์ 2561

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566 โครงการฝึกอบรม
หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.)

<https://www.mhesi.go.th/index.php/news-and-announce-all/news-all/executive-ps-news/8781-22.html>

สำนักงานที่ประชุมอธิการบดี. ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี
(พ.ศ. 2560 – 2579).

สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2566). ภาวะผู้นำวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษา = New normal leadership for
education quality : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2566

สิน งามประโคน (2566) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของวัดสู่คุณภาพชีวิต
พระภิกษุ สามเณรในอนาคต. วารสารศิลปการจัดการ, 7(1), 127-140.

สิทธิพล อาจอินทร์. (2561). การพัฒนาหลักสูตร. ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). คู่มือการ
ประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง).

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2541). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนีย์ เหมะประสิทธิ์ และ โอภาส สุขหวาน. (2558). การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายใต้
กรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาสำหรับนิสิตครูตามแนวทฤษฎีสรรคนิยม. วารสาร
ศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7(13), 165-186.

สุทธิพงษ์ เสมสูงเนิน. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้อำนวยการ
สถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ปทุมธานี. วารสารการบริหารและนิตการศึกษศึกษา ISSN: 3027-8481
(Online), 15(3), 49-66.

สุพัตรา มัชฌิมชาติ, ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2566). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
บรรยากาศ องค์การโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่
มารีย์. The Journal of Sirindhornparithat, 24(1), 16-27

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีปฏิบัติ = Leadership: Theory and Practice.
เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

เสกสรร สมศรี, สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี.

สนธยา หลักทอง. (2562). การพัฒนาโมเดลการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามหลักการนำตนเองเพื่อ

- เสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัล สำหรับครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อภิชาติ อนันตภักดิ์, สุรัตน์ ไชยชมพู่ และสมุทรา ชำนาญ, (2559). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต3. *Journal of Educational Measurement Mahasarakham University*, 22(1), 375-385.
- ไอยรา เลาะหิมีน. (2566). การพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำวิชาการและแบบประเมิน สำหรับครูโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed. NY: Free Press.
- Bowman, Amie D. (2021) *Servant Leadership and Employee Resilience in Law Enforcement Officers*, Indiana Wesleyan University ProQuest Dissertations Publishing, 2021. 29328134.
<https://www.proquest.com/docview/2716167857/8F4B2587C5F84C7DPQ/5?accountid=31558>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chanayotha, P. (2014). *Open Educational Resources Development Based on Service Learning Approach to Enhance Public Consciousness and Creative Problem Solving for Rajabhat University Students*. Doctor of Education. Chulalongkorn University.
- Cerit 2009. The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction September 2009 *Educational Management Administration & Leadership* 37(5)
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
 DOI:10.1177/1741143209339650
https://www.researchgate.net/publication/234632089_The_Effects_of_Servant_Leadership_Behaviours_of_School_Principals_on_Teachers'_Job_Satisfaction
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant

leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.

Eslamdoust, S., & Mahmoudinazlou, S. (2023). *Servant leadership, followers job satisfaction, empowerment and performance: The moderating effect of gender*. *Open Journal of Social Sciences*, 11, 8–22.

<https://doi.org/10.4236/jss.2023.113002>

Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2020). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 371–393. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>

Greenleaf. ROBERT K. GREENLEAF Center for Servant leadership

<https://www.greenleaf.org/>

Godby, Jeremiah S. (2023) A Study of the Relationship Between Factors of Servant Leadership and Job Satisfaction in Midwestern Horticulture Companies, Indiana Wesleyan University ProQuest Dissertations Publishing, 2023. 30527798.

<https://www.proquest.com/openview/e11402f4c1a940b02548158b3030a49f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Kathleen Patterson. (2003) Servant Leadership: A Theoretical Model Regent University

https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson_servant_leadership.pdf

Kasun, R. (2009). The application of servant leadership by selected New Jersey public school principals.

Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.

Knowles, Malcolm S. *The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy*. New York: Cambridge, The Adult Education Company, 1980.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.

- Maxwell, J. C. (2012). *The 15 invaluable laws of growth: Live them and reach your potential*. Center Street
- Nunthong, S. (2015). The Developing Servant Leadership Trait of Executives in Local Government. *Journal of Graduate Studies Review Nakhonsawan Buddhist College*, 3 (3), 139-149.
- Rachmawatia A.W, Lantub D. C. (2013). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115 (2014) 387 – 393
- Sandrine Frémeaux & Benjamin Pavageau, (2020). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work อ้างถึงใน :
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492619897126>
- Spears, L. C. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant - Leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 17 (7): 33 - 35.
- Silva, A. (2016).** What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–14.
- Stoten, D. W. (2013). Servant leadership in English sixth form colleges: what do teachers tell us?. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 377-386.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน**

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.นิธิภัทร บาลศิริ | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล
หมวดวิชาชีพครู |
| 2. ผศ.ดร.สุภาพร ศรีหามี่ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล |
| 3. ดร.वलีนเนศวน์ ธีรการุณวงศ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารหน่วยงาน |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพนิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับ
ใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน**

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.อิทธิพัทธ์ สิวทันพรกุล | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัย |
| 2. อาจารย์ ดร.ควรจิต แสนอุบล | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนวและจิตวิทยา |
| 3. ผศ.ดร. รุ่งโรจน์ ฝ้ายเยื่อ | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมศาสตร์และการพัฒนา
ท้องถิ่น |
| 4. ผศ.ดร.นิติกร อ่อนโยน | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
และพัฒนาหลักสูตร |
| 5. ผศ.ดร.ณัฐณี มีแก้วบุญขร | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ |
| 6. อาจารย์ ดร.เพ็ญพร ทองคำสุก | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร |
| 7. ผศ.ดร.สิริกร โตสติ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน**

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร. อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย การจัดการและความ
เป็นผู้นำทางการศึกษา |
| 2. รศ.ดร.อนุ เจริญวงศ์ระยับ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล |
| 3. รศ.ดร.ทยาตา รัตนกัญญานิธ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและการแนะแนว |
| 4. อาจารย์ ดร.เพ็ญพร ทองคำสุก | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร |
| 5. ผศ.ดร.อัศวเดช เกตุจำ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ (ร่าง) รูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน**

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.วิภารัตน์ แสงจันทร์ | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน |
| 2. รศ.ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย | มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรม
ทางการศึกษา |
| 3. รศ.ดร.ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจและทรัพยากร
มนุษย์ |
| 4. ผศ.ดร.สุภาพร ศรีหามี่ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดผล และประเมินผล |
| 5. ผศ.ดร.พัชรา เดชโฮม | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา |





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)
การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

วันที่ สถานที่สัมภาษณ์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา จบการสัมภาษณ์เวลา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิระวรรณ ยืนยง

คำชี้แจง

1. วัตถุประสงค์แบบสัมภาษณ์นี้ เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ความสำคัญ ความจำเป็น และความต้องการ สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1.2 ระดับการศึกษา หลักสูตร/สาขา.....

จาก.....

1.3 ประวัติการทำงาน

1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน

1.5 สถานที่ทำงาน

1.6 รางวัลที่ได้รับ/งานวิจัย/ประสบการณ์/การฝึกอบรม/ผลงานที่โดดเด่น/

ตอนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. ปัจจุบันสภาพแวดล้อม การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นอย่างไร

.....

.....

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่

ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง
2. อายุ ☐ 1) 21 - 30 ปี ☐ 2) 31 - 40 ปี
☐ 3) 41 - 50 ปี ☐ 4) 51 - 60 ปี
3. อายุการทำงาน ☐ 1) 2 - 5 ปี ☐ 2) 6 - 10 ปี
☐ 3) 11 - 15 ปี
4. สังกัดหน่วยงาน (โปรดระบุ)..... 5. ตำแหน่ง (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องที่ตรงกับระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของท่าน

รายการ	ระดับคุณลักษณะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการนำตน					
1. ด้านการฟัง (Listening)					
1.1 มีความสนใจในเรื่องที่สนทนาด้วยความตั้งใจ					
1.2 รับฟังปัญหาผู้อื่นให้จบก่อนจึงแสดงความคิดเห็น					
1.3 ทบทวนสิ่งที่ได้รับฟังก่อนตัดสินใจเพื่อให้เข้าใจตรงกัน					
1.4 สามารถจับใจความสำคัญจากการฟังเพื่อให้บริการตรงตามความต้องการ					
1.5 สามารถสื่อสารในเรื่องที่ได้ฟังอย่างครบถ้วน					
2. ด้านการตระหนักรู้ (Awareness)					
2.1 สามารถตั้งเป้าหมายการให้บริการเพื่อให้ครบ สะดวก รวดเร็ว					
2.2 สามารถรับรู้บทบาทหน้าที่การให้บริการงานสนับสนุนการเรียนการสอน					
2.3 สามารถรับรู้บทบาทหน้าที่การให้บริการงานสนับสนุนกิจกรรม/โครงการ					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.4 สามารถปรับการบริการให้มีความยืดหยุ่นเมื่อมีความจำเป็นตามความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง					
2.5 สามารถรับรู้ในการจัดลำดับความสำคัญการให้บริการอย่างมีเหตุผล					
3. การมีจิตบริการ (Stewardship)					
3.1 มีอัตราค่าที่ดีในการบริการตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความสุภาพ สะดวก รวดเร็ว					
3.2 มีความยินดีช่วยเหลือโดยไม่ต้องรอร้องขอ					
3.3 มีความพยายามอำนวยความสะดวกตรงตามความต้องการ					
3.4 เมื่อเจอปัญหาเร่งด่วนสามารถรับรู้บทบาทหน้าที่เพื่อให้บริการได้สำเร็จ					
3.5 สามารถนำความเชี่ยวชาญของตนเองมาใช้ประโยชน์ในการให้บริการ					
4. การเข้าใจผู้อื่น (Empathy)					
4.1 สามารถเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
4.2 สามารถสื่อสารข้อมูลด้วยความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
4.3 มีความเข้าใจผู้อื่นมากกว่ายัดตัวเองเป็นศูนย์กลาง					
4.4 พยายามหาวิธีช่วยเหลือให้เหมาะสมกับผู้ที่มาใช้บริการ					
4.5 เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ตัดสินทันที					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. การเยียวยา (Healing)					
5.1 ให้คำปรึกษาเพื่อให้เพื่อนร่วมงานสบายใจและไว้วางใจ					
5.2 สามารถให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในช่วงแก้ไขปัญหางาน					
5.3 สามารถช่วยหาวิธีการบรรเทาความเครียดจากการทำงาน					
5.4 แสดงความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีในการช่วยเหลืองาน					
5.5 สามารถช่วยแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม					
6. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)					
6.1 สามารถอธิบายขั้นตอนการบริการเพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเข้าใจ					
6.2 มีวิธีการพุดจูงใจผู้อื่นมากกว่าการสั่งงาน					
6.3 สามารถใช้เหตุผลชี้แจงข้อมูลตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้เข้าใจเป็นเรื่องเดียวกัน					
6.4 สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ					
6.5 สามารถกำหนดข้อตกลงสร้างความร่วมมือในการทำงานตามกำหนด					
7. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People)					
7.1 สามารถส่งเสริมความสามารถผู้อื่นให้พัฒนางานได้สำเร็จ					
7.2 อาสาเพื่อช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบผลสำเร็จในการทำงาน					
7.3 สามารถดึงความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้ทำงานร่วมกัน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.4 สนับสนุนให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนาตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
7.5 ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
8. การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization)					
8.1 สามารถวางแผนเพื่อกำหนดกรอบการทำงานล่วงหน้า					
8.2 มีแนวปฏิบัติเพื่อประยุกต์ใช้กับการทำงาน					
8.3 มีวิธีการคิดออกแบบการปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนการทำงาน					
8.4 สามารถกำหนดกรอบแนวคิดให้เชื่อมโยงการทำงานที่หลากหลายเพื่อการตัดสินใจ					
8.5 สามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์แก่ผู้มารับบริการ					
9. การมองการณ์ไกล (Foresight)					
9.1 สามารถวิเคราะห์วางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า					
9.2 สามารถจัดทำแผนงานสำรองเพื่อเตรียมการป้องกันปัญหา					
9.3 สามารถกำหนดขั้นตอนการบริการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
9.4 สามารถวิเคราะห์แนวโน้มการให้บริการในรูปแบบใหม่					
9.5 สามารถนำปัญหาที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการทำงานในครั้งถัดไป					
10. การสร้างชุมชน (Building Community)					
10.1 สามารถส่งเสริมให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน					
10.2 สามารถกำหนดเป้าหมายในการให้บริการ					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ร่วมกันให้บรรลุผลตามเป้าหมาย					
10.3 สามารถจัดกิจกรรมการทำงานเป็นเครือข่าย					
10.4 สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การบริการ ข้ามสายงาน เพื่อเป็นฐานข้อมูลงานอื่นๆ ในอนาคต					
10.5 สามารถประสานงานอำนวยความสะดวกต่อความ ต้องการของผู้ใช้บริการที่ไม่เคยทำมาก่อน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



แบบประเมินความเหมาะสมร่างรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ผู้นำประเมินความเหมาะสมร่างรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารและสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจความต้องการรูปแบบฝึกอบรมจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อออกแบบรูปแบบฝึกอบรม

ในการนี้ ขอความอนุเคราะห์ท่าน พิจารณาประเมินความเหมาะสมดังกล่าว ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมายถูก (/) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

คำอธิบายระดับความเหมาะสม

ขอให้ท่านพิจารณาด้วยการประเมินความเหมาะสมร่างรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีระดับความเหมาะสมมาก น้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมายถูก (/) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความเหมาะสม	คำอธิบาย
5	มีความเหมาะสม มากที่สุด
4	มีความเหมาะสม มาก
3	มีความเหมาะสม ปานกลาง
2	มีความเหมาะสม น้อย
1	มีความเหมาะสม น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบฝึกอบรม					
2. แนวคิดทฤษฎีของหลักการรูปแบบฝึกอบรม					
3. หลักการของรูปแบบฝึกอบรม					
4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม					
5. จำนวนครั้งกับระยะเวลาแบบเก็บชั่วโมง จำนวน 5 ครั้ง รวม 15 ชั่วโมง					
6. เนื้อหา กิจกรรม สื่อ การฝึกอบรม					
7. เครื่องมือการวัดประเมินผล					
8. กระบวนการวิธีดำเนินการฝึกอบรม					
9. บรรยายภาพ สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม					
10. บทบาทวิทยากรกับบทบาทของบุคลากร ตามกระบวนการรูปแบบฝึกอบรม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)



ภาคผนวก ค

คู่มือการใช้รูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

คู่มือการใช้รูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร



จัดทำโดย นางสาวจิระวรรณ ยืนยง
นิสิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



บทนำ

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมทักษะในการเป็นผู้นำที่เน้นการบริการผู้อื่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม ACR Model ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เรียนรู้จากประสบการณ์ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงได้ ด้วยรูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานออนไซต์และออนไลน์

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจต่อแนวคิดรูปแบบฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดกิจกรรมฝึกอบรมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โครงสร้างรูปแบบฝึกอบรม: วงจร ACR

ขั้นตอน	รายละเอียด	ทฤษฎีสนับสนุน
A: Attention	สร้างความสนใจ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้	Adult Learning, Constructivism
C: Connection	เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์เดิม กับสถานการณ์จริง	Constructivism, Social Learning, Connectivism
R: Reflection	สะท้อนความคิด วิเคราะห์ และนำความรู้ไปใช้	Adult Learning, Connectivism

แนวทางกิจกรรมการฝึกอบรม

1. การบรรยาย และการอภิปรายกลุ่ม
2. การศึกษากรณีศึกษา (Case Study)

3. กิจกรรมบทบาทสมมติ และลงมือฝึกปฏิบัติการ
4. กิจกรรมสะท้อนความคิด (Reflection Activity)
5. การนำเสนอแบบเดี่ยว รายคู่ และแบบกลุ่ม
6. กิจกรรมละลายพฤติกรรม สร้างความไว้วางใจ และความเป็นกันเอง

แนวทางการจัดกิจกรรม

1. เตรียมความพร้อมผู้เข้าอบรม: สำรวจความคาดหวังและความต้องการ
2. ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอน A – C – R
 - A ใช้กิจกรรมกระตุ้น เช่น วิดีโอ, คำถามปลายเปิด
 - C แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และกิจกรรมกลุ่ม
 - R การเขียนและการแสดงความคิดเห็นสะท้อนคิด Reflection และอภิปรายร่วมกัน
3. การประเมินผลและติดตาม ประกอบด้วย แบบทดสอบ ก่อน - หลังฝึกอบรม
แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อน – หลัง ฝึกอบรม รายงานผลการสะท้อนคิด รายงานผลการประเมินตนเอง การสังเกตระหว่างการฝึกอบรม รวมทั้งการติดตามผลผ่านกลุ่มไลน์ และช่องทางอื่น ๆ

รูปแบบการอบรม

1. ใช้ระบบผสมผสาน (Blended Learning) ทั้งแบบ Onsite และ Online
2. ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ร่วมกัน (Zoom, Line Group, Application ฯลฯ)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรมีทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากขึ้น
2. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการบริการและอาสาอำนวยความสะดวก
3. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

แนวทางการนำไปใช้ในหน่วยงาน

1. ปรับใช้กับการอบรมบุคลากรสายสนับสนุน จัดเป็นโปรแกรมฝึกอบรมซอฟต์แวร์ (Soft Skills)
2. เสริมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพรายปีของบุคลากรสายสนับสนุน
3. ขยายผลสู่การพัฒนาเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัยและชุมชน

**รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร**
DEVELOPMENT OF A TRAINING MODEL TO ENHANCE SERVANT LEADERSHIP
FOR SUPPORT PERSONNELS OF RAJABHAT UNIVERSITIES IN BANGKOK

ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยมีหลักการ การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมกระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยการนำแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มียุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงมีความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สามารถพัฒนาและรับใช้ท้องถิ่นอย่างมืออาชีพ ด้วยการดำเนินการศึกษาเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการนำตน ด้านการนำคน และด้านการนำงาน สำหรับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรม มีองค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์รูปแบบฝึกอบรม 3) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม และ 4) เนื้อหาและกิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการของรูปแบบฝึกอบรม

1.1 หลักการของรูปแบบฝึกอบรม ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรรคนิยม (Constructivism Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectivism Theory) ดังนี้

5) ส่งเสริมกระบวนการให้สร้างความต้องการและความสนใจในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

6) ส่งเสริมให้สร้างความรู้จากประสบการณ์เดิมสู่ประสบการณ์ใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

7) ส่งเสริมการเรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติตามหรือการเลียนแบบพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน

8) ส่งเสริมให้เชื่อมโยงการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง บนฐานการนำตนเองจากความสนใจในการบริการของบุคลากรสายสนับสนุน ตามภาระหน้าที่หลักรับผิดชอบ และภาระงานที่ได้รับมอบหมายที่บริการอำนวยความสะดวกให้แก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง บุคคลภายใน บุคคลภายนอก และชุมชนท้องถิ่น

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฝึกอบรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร

3. กระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของรูปแบบฝึกอบรม

จากหลักการของรูปแบบฝึกอบรม มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนเป็นแบบวงจรถัดต่อเนื่อง (Spiral) มีการวนซ้ำตลอดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ACR 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความสนใจ (Attention: A) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรสายสนับสนุน เกิดความสนใจ มีความใส่ใจ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการนำตนเองโดยการกำหนดความต้องการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อพัฒนาแสวงหาความรู้ วิธีการใหม่ และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้มาขอรับบริการ

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงความรู้ (Connection : C) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรสายสนับสนุน ใช้ความรู้ประสบการณ์เดิมภายในตน และการเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก ที่ได้จากการลงมือทำฝึกปฏิบัติ ด้วยการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริการด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ขั้นที่ 3 การสะท้อนความคิด (Reflection : R) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรสายสนับสนุน มีการทบทวนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ แบบย้อนกลับเพื่อสำรวจตนเองในการค้นหาสิ่งที่รู้และยังไม่วัง เป็นการสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง มาช่วยวิเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ ด้วยวิธีการ แนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย เพื่อประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงสิ่งนั้นใหม่ เป็นวงจรววนสู่ขั้นที่ 1 อย่างต่อเนื่อง

4. เนื้อหาและกิจกรรม

เนื้อหาและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา 15 ชั่วโมง รวมการฝึกปฏิบัติ จำนวน 5 ครั้ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำตน ประกอบด้วย การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำคน ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา มีการโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 1.1) ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.2) องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.3) ความสำคัญและประโยชน์
- 1.4) แนวทางการพัฒนาตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำตน

- 2.1) การฟัง
- 2.2) การตระหนักรู้
- 2.3) การมีจิตบริการ
- 2.4) ฝึกปฏิบัติด้านการนำตน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำคน

- 3.1) การเข้าใจผู้อื่น
- 3.2) การเยียวยา
- 3.3) การโน้มน้าว
- 3.4) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
- 3.5) ฝึกปฏิบัติด้านการนำคน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการนำงาน

- 4.1) การสร้างกระบวนการทัศน์
- 4.2) การมองการณ์ไกล
- 4.3) การสร้างชุมชน
- 4.4) ฝึกปฏิบัติด้านการนำงาน

รูปแบบฝึกอบรม		SERVANT LEADERSHIP	
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้			
การอบรมแบบเก็บชั่วโมงแบบผสมผสาน On-site และ Online		อบรมแบบเก็บชั่วโมง	รวม 15 ชั่วโมง
		Onsite 3 ชั่วโมง [ครั้งละ 1-2 ชั่วโมง]	Online 3 ชั่วโมง [ครั้งละ 1 ชั่วโมง]
		ฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ในการปฏิบัติงาน	9 ชั่วโมง [3 ด้าน/ ด้านละ 3 ชั่วโมง]

บทบาทของวิทยากร

1. ออกแบบและวางแผนกระบวนการฝึกอบรม

1) วางแผนการอบรมล่วงหน้า และ แบ่งกลุ่มเป็นรอบตามความสะดวกของหน่วยงาน เพื่อความยืดหยุ่นสูงสุด

2) ออกแบบกิจกรรมให้ หลากหลาย และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาใน 3 มิติของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ ด้านการนำตน ด้านการนำคน ด้านการนำงาน

2. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเอง

1) กล่าวทักทายแนะนำอย่างไม่เป็นทางการ สร้างความไว้วางใจ

2) เชื่อมโยงกับหน่วยงานของผู้เข้าอบรมให้รู้สึกมีส่วนร่วม

3. นำเสนอความรู้ ความเข้าใจ และประเด็นการสะท้อนคิด

1) ถ่ายทอดเนื้อหาเชิงทฤษฎี เช่น ความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยใช้ PowerPoint และเอกสารประกอบ

2) ยกตัวอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีชื่อเสียง

4. อำนวยความสะดวกในกิจกรรมกลุ่ม

1) สร้างบริบทและสถานการณ์ฝึกปฏิบัติ เช่น การจัดกลุ่ม การตั้งคำถาม การใช้รูปภาพ หรือคลิปวิดีโอ และสถานการณ์ในการฝึกปฏิบัติจริง

2) กระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง และการสื่อสารระหว่างกันข้ามสายงาน

5. ประเมินและติดตามผล

1) จัดทำแบบสอบถาม แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม

- 2) สะท้อนผลการฝึกอบรมร่วมกับผู้เข้าอบรม
- 3) ให้กำลังใจและชื่นชมผู้เข้าอบรม พร้อมปิดกิจกรรมอย่างอบอุ่น
- 4) ส่งพลังงานดี ๆ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปประยุกต์ใช้กับงานประจำ

บทบาทของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

1. รับการเรียนรู้และทดสอบ

1) ทำแบบสอบถามและแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม เพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเอง

2) รับฟังการบรรยายอย่างตั้งใจ เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2. เล่าเรื่องและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

1) ร่วมเล่าเรื่องราว “อดีต-ปัจจุบัน-อนาคต” เกี่ยวกับการทำงานบริการ และการอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนการเรียนการสอน

2) มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องใช้ประสบการณ์เดิม เช่น การสะท้อนตัวตน การเลือกภาพบุคลิกภาพ ฯลฯ เพื่อเปลี่ยนเป็นประสบการณ์ใหม่ร่วมกัน

3. ร่วมกิจกรรมปฏิบัติการ (Active Learner)

1) ฝึกวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของผู้อื่นจากภาพ/ สถานการณ์จำลอง

2) ทำกิจกรรมทดสอบเชิงการนำคน เช่น การวางตำแหน่งคนในทีม การจัดการงาน

3) ทำ Reflection & Collaboration อย่างมีส่วนร่วม เช่น การตั้งเป้าหมาย, การสรุปบทเรียน

4. พัฒนาและทบทวนตนเอง

1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนด้านภาวะผู้นำ

2) บันทึกและประเมินผลตนเองผ่านแบบฝึกปฏิบัติ (ด้านการนำตน นำคน นำงาน)

3) ทบทวนการเรียนรู้และเชื่อมโยงประสบการณ์ผ่านกิจกรรม Self-Reflection

5. แบ่งปันและสร้างแรงบันดาลใจ

1) เลือกตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการฝึกปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม

2) แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อเพื่อนร่วมกลุ่มและต่างกลุ่ม

3) การขอบคุณเพื่อนร่วมงานและตัวแบบภาวะผู้นำที่ช่วยสร้างประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ตัวอย่าง กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)

ครั้งที่/ ชั่วโมง	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
ครั้งที่ 1 Onsite 2 ชั่วโมง	1. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบฝึกอบรมและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 2. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านการนำตน 3. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรฝึกแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการนำตน	1. การบรรยายรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 2. กิจกรรมด้านการนำตน	แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ทฤษฎีสรคณนิยม (Constructivism Theory) และ ACR Model วิทยากร แบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการนัดหมายล่วงหน้า ในการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ตามวันเวลา ของแต่ละคน/ หน่วยงาน ที่สะดวก เป็น 2 รอบ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น สามารถเลือกได้ตามความต้องการและความสนใจ และไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน วิทยากรกล่าวทักทายแต่ละคนตามสังกัดแต่ละหน่วยงาน แบบเป็นกันเอง โดยดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้ 1. ให้ทำแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม) 2. ให้ทำแบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) 3. การบรรยายรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยสื่อ Power Point และเอกสารประกอบการบรรยาย 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 3.3 ความสำคัญและประโยชน์ 3.4 แนวทางการพัฒนาตนเอง 4. กิจกรรมคุณเป็นใครในอดีต - ปัจจุบัน - อนาคตจากการเล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานเกี่ยวกับการให้บริการและการอำนวยความสะดวก

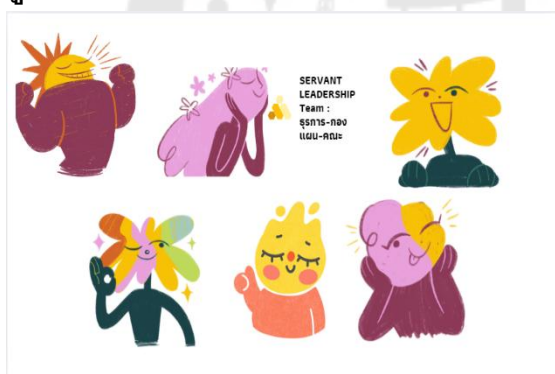
ครั้งที่/ ชั่วโมง	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
			1) เสริมสร้างให้เกิดการฟังอย่างตั้งใจ 2) เสริมสร้างการตระหนักรู้ ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) เสริมสร้างการมีจิตบริการ ด้วยการร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการให้บริการที่ดี 5. กิจกรรมเพื่อสะท้อนคิดเพื่อทบทวนความคิดตนเอง (Self – Reflection) และการประเมินตนเอง
1. แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ก่อนการอบรม) 2. แบบทดสอบ (ก่อนการอบรม) 3. แบบบันทึกการสังเกตเข้าร่วมฝึกอบรม			

ตัวอย่าง กระบวนการ (วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม/ สื่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)
ตัวอย่างกิจกรรม

1. กิจกรรมกำหนดเป้าหมายของตนเองผ่านโปรแกรม แอปพลิเคชัน Mentimeter
2. กิจกรรมการสะท้อนตัวตนผ่านรูปภาพ (Body Language image matching) สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมงานที่ซ่อนไว้ภายใน สะท้อนชุมชนของหน่วยงาน
3. กิจกรรมการศึกษาคลิปวิดีโอภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เกี่ยวกับการโน้มน้าว และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ด้วยการแสดงความคิดเห็นในมุมมองด้านการนำคน
4. กิจกรรมการค้นหาเพื่อนร่วมงาน คัดเลือกตามบุคลิกภาพจากรูปภาพเข้ามาร่วมงาน
5. กิจกรรมการกำหนดสถานการณ์ ด้วยการตั้งคำถามที่ท้าทาย ดังนี้ “หากคุณเป็นผู้นำคุณเป็นหัวหน้าแบบไหน” โดยให้ทำแบบทดสอบ Leadership Test จากการตอบ ผ่านโปรแกรมทดสอบออนไลน์



ตัวอย่าง กิจกรรมคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน แตกต่าง อย่างเข้าใจ ด้วยภาวะผู้นำแบบ
ผู้รับใช้





ตัวอย่างสื่อการฝึกอบรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จากภาพตัวอย่าง ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมอภิปรายร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็นตามรูปภาพและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประสบการณ์ของแต่ละคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนคิดอย่างมีส่วนร่วม ร่วมกับ ACR Model ดังนี้

ภาพที่ 1 ลักษณะภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการเติบโตและศักยภาพของทีม เพื่อนร่วมงานช่วยแนะนำการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยช่วยสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจภายในทีม ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ อาจไม่มีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ยังขาดวินัย อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็น

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ เป็นผู้นำมีอำนาจสูง ควบคุมการตัดสินใจทุกอย่าง มักใช้คำสั่งและข้อบังคับ เน้นประสิทธิภาพและวินัย เหมาะกับสถานการณ์เร่งด่วนหรือวิกฤต และควบคุมงานได้ชัดเจน ซึ่งอาจจะลดแรงจูงใจของผู้ตาม อาจทำให้เกิดการต่อต้านหรือไม่ร่วมมือในระยะยาว

และไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วม

ภาพที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผู้นำเน้นการรับใช้และสนับสนุนผู้ตาม เพื่อนร่วมงานมุ่งเน้นคุณธรรม ความอ่อนน้อม และการฟังอย่างลึกซึ้งเพื่ออำนวยความสะดวกและให้การบริการช่วยสร้างวัฒนธรรมของการดูแลและเอื้ออาทร ส่งเสริมความไว้วางใจและความผูกพันของทีม ที่เน้นคุณค่า

และพัฒนาศักยภาพของผู้อื่นอย่างแท้จริง ก็อาจถูกมองว่าอ่อนแอในวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ ต้องอาศัยระยะเวลาในการปลูกฝังค่านิยม ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เหมาะกับการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่เน้นจริยธรรม ความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เหมาะกับผู้นำในภาคสังคม การศึกษา หรือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้คนมากกว่าผลกำไรเพียงอย่างเดียว

4. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) สำหรับประกอบการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามช่วงเวลา และการประเมินเพื่อสรุปผล (Summative Assessment) สำหรับประกอบการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามรูปแบบฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น ดังนี้

6. แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลัง

7. แบบทดสอบ ก่อนและหลัง การฝึกอบรม

8. แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

9. แบบบันทึกการสะท้อนคิด

10. จำนวนเวลาการเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนเวลาอบรมทั้งหมดที่กำหนด

ตัวอย่างแบบทดสอบความรู้ก่อน หลัง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

☐ ก่อน ☐ หลัง
คะแนน

ชื่อ.....นามสกุล.....ลำดับที่

ตอนที่ 1 คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเลือกเติมคำตอบด้วยการ
ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ใช่ หรือ ไม่ใช่ ทำข้อความ ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่
1.	ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นคนที่อาสาช่วยเหลือผู้อื่นก่อน และช่วยให้การทำงานสำเร็จไปด้วยกัน		
2.	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่สามารถเป็นผู้นำคนอื่นได้		
3.	ผู้ที่อาสาเป็นตัวแทนการนำเสนองานทุกครั้งเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดี		
4.	ภาวะผู้นำต้องเริ่มต้นจากตนเองก่อน จึงจะสามารถพัฒนาผู้อื่นได้		
5.	การยึดถือวิธีการเพื่อความสำเร็จแบบเดิม ๆ ในอดีต เป็นเทคนิคที่ช่วยฝึกภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้		
6.	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่จำเป็นต้องพัฒนาผู้อื่น		
7.	ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เปรียบเสมือนผู้ที่คอยช่วยผู้อื่นทำงานอย่างเดียว		
8.	พนักงานหรือบุคลากรสามารถเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้		
9.	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำงานคนเดียวเพื่ออาสาการตัดสินใจแทนผู้อื่น		
10.	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าเท่านั้น		

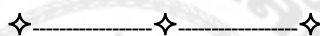
ตอนที่ 2 คำชี้แจง ข้อสอบอัตรามีจำนวน 4 ข้อ จงเขียนคำตอบลงในกระดาษคำตอบ ดังโจทย์ต่อไปนี้

1. คุณคิดว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของคุณเป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง
3. จงอธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
4. จงอธิบายความสำคัญและแนวทางการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปประยุกต์ใช้กับงาน

ตัวอย่างแบบบันทึกการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

แบบสรุปบันทึกการฝึกปฏิบัติคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และบันทึกการสะท้อน

คิดสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน



ชื่อ.....นามสกุล.....ลำดับที่.....

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงที่ช่อง ☐ ตามที่ท่านได้ฝึกปฏิบัติและบันทึก วัน/เดือน/ปี และบันทึกการฝึกปฏิบัติเรื่องอะไร กับใคร อย่างไร ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำตน ประกอบด้วย การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ

สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ มีการทบทวนจนเข้าใจความต้องการ จับใจความสำคัญของปัญหาก่อนตัดสินใจและสื่อสารได้อย่างครบถ้วน แสดงออกถึงการตระหนักรู้ที่สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตน อย่างมีเหตุผลที่มีต่อการให้บริการของสายสนับสนุนแสดงออกด้วยการมีจิตบริการ ที่สามารถอำนวยความสะดวก มีความพยายามบริการตามหน้าที่รับชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานด้วยความใส่ใจอย่างเชี่ยวชาญ

☐ การฟัง...../...../..... ☐ การตระหนักรู้/...../..... ☐ การมีจิตบริการ/...../.....

☐ การฟัง...../...../..... ☐ การตระหนักรู้/...../..... ☐ การมีจิตบริการ/...../.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติเรื่องอะไร.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติกับใคร.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติอย่างไร.....

บันทึกการสะท้อนคิด

คุณได้เรียนรู้ และรู้สึอย่างไร.....

สิ่งที่จะนำไปพัฒนาครั้งต่อไป คือ

ประเด็นอื่น ๆ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำคน ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การเยียวยา การโน้มน้าวใจ และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

สามารถเข้าใจผู้อื่นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ช่วยเยียวยาด้วยความเป็นมิตร ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจช่วยบรรเทาทุกข์ ช่วยลดความตึงเครียด มีการโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น ด้วยการเสริมแรง ให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นทีม สามารถพัฒนาบุคคลด้วยความมุ่งมั่น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยแนะนำ ดึงความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลให้พัฒนาในงาน

☐ การเข้าใจผู้อื่น / / ☐ การเยียวยา / / ☐ การโน้มน้าวใจ
..... / /

☐ การเข้าใจผู้อื่น / / ☐ การเยียวยา / / ☐ การโน้มน้าวใจ
..... / /

☐ การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล..... / / ☐ การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล..... / /

บันทึกการฝึกปฏิบัติเรื่องอะไร.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติกับใคร.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติอย่างไร.....

บันทึกการสะท้อนคิด

คุณได้เรียนรู้ และรู้สึกอย่างไร.....

สิ่งที่จะนำไปพัฒนาครั้งต่อไป คือ

ประเด็นอื่น ๆ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำงาน ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล และการสร้างชุมชน

สามารถสร้างกรอบมโนทัศน์ ด้วยการวางแผนการดำเนินงาน ครอบคลุมอย่างเป็นระบบ สามารถ มองการณ์ไกล วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เตรียมวิธีป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนางาน สามารถ สร้างชุมชนด้วยการทำงานเป็นเครือข่าย ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างสภาพแวดล้อมถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์การทำงานเป็นชุมชนแห่งการบริการ มีเครือข่ายประสานงานเอื้ออำนวยความสะดวกต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

☐การสร้างกระบวนการทัศน์ / / ☐การมองการณ์ไกล / /

☐การสร้างชุมชน / /

☐การสร้างกระบวนการทัศน์ / / ☐การมองการณ์ไกล / /

☐การสร้างชุมชน / /

บันทึกการฝึกปฏิบัติเรื่องอะไร.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติกับใคร.....

บันทึกการฝึกปฏิบัติอย่างไร.....

บันทึกการสะท้อนคิด

คุณได้เรียนรู้ และรู้สึก

อย่างไร.....

สิ่งที่จะนำไปพัฒนาครั้งต่อไป คือ

ประเด็นอื่น ๆ

ตัวอย่างแบบสอบถาม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร แบบออนไลน์

อายุ *

เลือก

ระยะเวลาปฏิบัติงาน *

เลือก

ท่านเคยเข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำหรือไม่ *

☐ เคย
 ☐ ไม่เคย
 ☐ อื่นๆ:

หากท่านเคยเข้าร่วมฝึกอบรมภาวะผู้นำ โปรดระบุประเภทหรือรูปแบบใด (หากเคย
โปรดระบุ เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

ส่งผลงานของคุณ

แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับ
ใช้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย
ราชภัฏกรุงเทพมหานคร

* ระบุว่าเป็นคำถามที่จำเป็น

ด้านการนำตน

การนำตนเองในเรื่อง การฟัง การตระหนักรู้ และการมีจิตบริการ

1. ด้านการฟัง (Listening) *

มากที่สุด

มาก

ปานกลาง

น้อย

น้อยที่สุด

1.1 มีความ
สนใจในเรื่องที่
สนทนาด้วย
ความตั้งใจ

☐
☐
☐
☐
☐

1.2 รับฟัง
ปัญหาผู้อื่นให้
จบก่อนจึง
แสดงความคิด
เห็น

☐
☐
☐
☐
☐

ประวัติผู้เขียน

