



การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี  
A COMPARISON ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP OF  
ADMINISTRATORS IN THONBURI UNIVERSITY

นางสาวหัททยา แยมชุตี \*

Hatthaya Yamchuti

ดร.วัลย์พร ศิริภรณ์มัย \*\*

Walaiporn Siripirom, Ph.D.

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีและ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) ผู้บริหารศูนย์การศึกษาศรีวัฒนาฯ และ ผู้บริหารศูนย์การศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือ อาจารย์ และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยธนบุรี เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำใ้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแสดงภาวะผู้นำ ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยภาคเหนือ) มีระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสูงสุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) และมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ตามลำดับ

\* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
E-mail Address: gyhta@hotmail.com

\*\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
E-mail Address: walaiporn52@yohoo.com

## Abstract

The purposes of this study were: 1) to explore the servant leadership of administrators of Thonburi university, and 2) to compare the servant leadership across the colleges. Regarding the population, there were the administrations of Thonburi University; in Nongkaem campus, Thonburi-Sriwatthana campus and Northern Technology Mubankru college campus. In addition, the key informants were all instructors and support staff at all campuses. The instrument was a rating scale questionnaire. The statistics used for analysis were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings indicated that the integral servant leadership constructs were at a high level. The results of servant leadership showed that the provision of leadership was rated at the highest mean and the display of leader's authenticity was rated at the lowest. As compared to the servant leadership across the campuses, Northern Technology Mubankru college campus had the highest mean. This was followed by Nongkaem campus and Thonburi-Sriwatthana campus rated respectively.

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำใฝ่บริการ

**KEYWORDS:** SERVANT LEADERSHIP

## บทนำ

การศึกษาในยุคปัจจุบันเป็นการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การพัฒนาในด้านต่าง ๆ จึงดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สังคมมีการแข่งขันกันอย่างสูง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงไม่สามารถหยุดนิ่ง หรือปล่อยให้ผ่านไปตามกระแสของสังคมเพียงอย่างเดียวได้ แต่จำเป็นต้องสร้างและบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกวินาที รวมไปถึงการเตรียมพร้อมในอนาคต โดยคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ทักษะอันจำเป็นต่อการผลิตผู้จบการศึกษาออกสู่สังคมในศตวรรษที่ 21 อย่างมีคุณภาพ เพราะคุณภาพของคนในสังคมจะเป็นเครื่องชี้วัดความวัฒนาผาสุกของประเทศ ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพและแก้ไขปัญหาการศึกษาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้นั้น จำเป็นต้องยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) จากหนึ่งในนโยบาย “ปีแห่งการรวมพลังยกระดับคุณภาพการศึกษา” (จาตุรนต์ ฉายแสง, 2556) ได้แสดงนโยบายเร่งรัดการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยเกี่ยวกับการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาเร่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน มากกว่าการขยายเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาคุณภาพนวัตกรรมและเทคโนโลยีของทั้งมหาวิทยาลัยรัฐบาลและเอกชนให้เกิดการพัฒนายกระดับคุณภาพสู่การก้าว

เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (World Class University) ทั้งทางด้านวิชาการ ด้านงานวิจัย และการเผยแพร่ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ

การเร่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาในเชิงคุณภาพ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องอาศัยกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และทักษะที่เหมาะสมจำเป็นต่อการพัฒนา อย่างไรก็ตามการใช่วิธีการหรือทฤษฎีต่าง ๆ นั้นอาจไม่เกิดประโยชน์ ถ้าผู้นำไม่มีความเข้าใจในตนเอง หรือผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจต่อองค์กร ความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ในที่สุดผู้นำอาจไม่มีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับผู้ตามที่เป็นส่วนช่วยสร้างอนาคตขององค์กรได้ (Greenleaf, 2008)

Greenleaf 1978 (cited in Russell and Stone, 2002) ได้กล่าวถึงปัญหาของ “วิกฤติภาวะผู้นำ” ที่สถาบันทางการศึกษากำลังประสบอยู่ ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย รวมไปถึงองค์กรสถาบันต่างๆ ที่ล้มเหลวในการสร้างเยาวชนให้มีบทบาทภาวะผู้นำในสังคม ดังนั้น การมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อมนุษย์ในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งส่งผลต่อสังคมให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรม จริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและมุ่งพัฒนาสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (Spears, 2004) การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรในการปลูกฝังและสร้างภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล เพื่อร่วมกันพัฒนาตนเองและองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อพัฒนาตนเองสู่การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนถือเป็นกลยุทธ์ที่สร้างคน องค์กร และสังคมให้สู่สังคมที่ดีขึ้น ตามที่ Lao Tzu (cited in Wong and Page, 2003) ได้กล่าวถึงอำนาจของผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า “ผู้นำที่ดีที่สุดคือคนที่แทบจะไม่มองว่าตนเองนั้นมีความสำคัญ ไม่ได้ตระหนักว่าคนอื่นจะต้องมาเชื่อฟังหรือสรรเสริญเยินยอ และไม่ได้ใส่ใจเมื่อมีใครมาดูถูกเหยียดหยาม ถ้าผู้นำไม่ได้ให้เกียรติแก่ผู้อื่น ผู้อื่นก็จะไม่ให้เกียรติคุณ ผู้นำที่ดีจะพูดเพียงเล็กน้อยเมื่องานของเขาสำเร็จ หรืองานบรรลุเป้าหมาย และผู้นำจะบอกว่าเป็นงานที่พวกเราทำร่วมกันทำ” การนำความคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาเพื่อสร้างองค์กรที่ยั่งยืนจึงมีความสำคัญทั้งต่อการเติบโตทางธุรกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน

มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นสถาบันเอกชนขนาดเล็ก มีศูนย์การศึกษาทั้งหมด 3 ศูนย์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) ศูนย์ศึกษามหาวิทยาลัยธนบุรี-ศรีวัฒนา และศูนย์ศึกษามหาวิทยาลัยธนบุรี-วิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านครู โดยมุ่งผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม แต่ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการแข่งขันในอัตราสูงทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ การเร่งรัดการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน จึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาเอกชน แต่ในสถาบันการศึกษาเอกชนขนาดเล็ก มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งการทำงานอยู่เป็นประจำ ทั้งจากการลาออก การสมัครเข้าทำงาน และเปลี่ยนตำแหน่ง ด้วยเหตุผลจากค่านิยมของวัฒนธรรมการทำงานของสังคมไทย ที่ถูกหล่อหลอมให้เห็นความสำคัญของระบบราชการที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ถือเป็นอาชีพที่มีเกียรติและมุ่งรับใช้ผลประโยชน์ของ

ประเทศชาติมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นผู้ทำงานภาคเอกชนจึงต้องมุ่งพัฒนากระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรให้จูงใจผู้เข้าทำงานให้เกิดความสุขและทัศนคติที่ดีในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดีความสามารถในการทำงานของภาคเอกชนและภาคราชการในปัจจุบันมีระดับความสามารถทางการแข่งขันทัดเทียมกัน และมุ่งพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ ดังนั้นไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน หากไม่มีผู้นำที่มีความสามารถและคุณธรรมในการทำงานก็ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ อีกทั้งตามการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสร้างสถาบันให้เกิดบรรยากาศของการเป็นกัลยาณมิตร โดยผู้บริหารและอาจารย์ให้คุณค่าแก่ผู้ร่วมงานและนักศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในการมุ่งสู่เป้าหมายหลักคือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมและคุณภาพ บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นหลักดำรงชีวิตในยุคปัจจุบันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สังคมเกิดความสงบสุขได้

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี และเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการกับศูนย์การศึกษาทั้ง 3 ศูนย์การศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในการพัฒนาตนเองและรวมไปถึงองค์กรสถาบันทางการศึกษา สามารถทำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคตที่เป็นผู้ที่ประกอบไปด้วยปัญญาธรรม คุณธรรมและจริยธรรม ให้พัฒนาสถาบันทางการศึกษาและสถาบันอื่น ๆ ของประเทศให้เจริญยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) ผู้บริหารศูนย์การศึกษาศรีวิวัฒนาฯ และผู้บริหารศูนย์การศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือ อาจารย์ และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยยึดตามกรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของ Laub (1999)
2. วิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาแล้วกำหนดองค์ประกอบที่แสดงถึงภาวะผู้นำใ้บริการทั้ง 6 ด้าน เพื่อนำไปเป็นข้อคำถามสำหรับเครื่องมือวิจัยที่ใช้เก็บข้อมูล

3. สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยธนบุรี โดยคัดเลือกข้อคำถามที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อคัดเลือกแก้ไข ปรับปรุง ให้มีความตรงเชิงเนื้อ (Content Validity)

แบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา สูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยธนบุรี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีทั้งหมด 58 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้

- 1) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People)
- 2) การพัฒนาผู้อื่น (Develop People)
- 3) การสร้างชุมชน (Build Community)
- 4) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity)
- 5) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership)
- 6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership)

4. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องตามกรอบวิจัย โดยผ่านการพิจารณาตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว เตรียมนำส่งผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นลำดับต่อไป

5. ผู้วิจัยของหนังสือขอความร่วมมือในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จากสำนักงานฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ความครอบคลุมและสำนวนภาษาด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Item – Objective Congruence Index) โดยพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้อง เพื่อนำคะแนนดังกล่าวมาคำนวณค่าดัชนี IOC ด้วยสูตร

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 มาปรับปรุงแก้ไขเป็นรายชื่อให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ตามข้อแนะนำ

7. หลังทำการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง จนได้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามกรอบการวิจัย ก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลการวิจัยต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 1) ขออนุญาตความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยจากสาขาบริหารการศึกษา เพื่อขอให้มหาวิทยาลัยและศูนย์การศึกษาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
- 2) ส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองที่มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) และผ่านไปรษณีย์ไปยังมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศรีวัฒนาฯ) และมหาวิทยาลัยธนบุรี (วิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ) โดยแสดงจำนวนร้อยละของแบบสอบถามได้ตามตารางดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง	แบบสอบถามที่ ส่งไป	แบบสอบถามที่ ได้รับคืน		แบบสอบถามที่ สมบูรณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หนองแขม	135	123	61.50	119	59.50
ศูนย์ศรีวัฒนา	10	10	5.00	10	5.00
วิทยาลัยฯ(ภาคเหนือ)	55	43	21.50	42	21.00
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>176</b>	<b>88.00</b>	<b>171</b>	<b>85.50</b>

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ในการคำนวณหาค่าทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยการคำนวณจากโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ดังนี้

- 1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยธนบุรี และศูนย์การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

#### ผลการวิจัย

##### 1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยธนบุรีและศูนย์การศึกษา รวมจำนวน 176 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี เป็นอาจารย์มากกว่าบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม)

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี มีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้

ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการแสดงภาวะผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า

**ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงความชื่นชมบุคลากรเมื่อมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก

**ด้านการพัฒนาผู้อื่น** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำแบบกัลยาณมิตรเพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน

**ด้านการสร้างชุมชน** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและชุมชนภายนอกได้เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ผู้บริหารเข้าถึงและเข้าใจอัตลักษณ์ของชุมชนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

**ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานโดยยึดคุณธรรมเป็นหลัก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับกับ ผู้บริหารรักษามาตรฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณได้อย่างเคร่งครัด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและบุคลากร ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพิจารณาตนเองก่อนตัดสินใจตำหนิตักเตือนบุคลากร

**ด้านการแสดงภาวะผู้นำ** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำพาองค์กรไปสู่อนาคต รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและใช้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกล้ารับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยไม่ปิดความรับผิดชอบ

**ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งที่รับผิดชอบ รองลงมา

คือ ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรและมีความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่เสมอ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าแสดงออก

### 3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา มีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) และมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

**ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น** ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม)

**ด้านการพัฒนาผู้อื่น** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม)

**ด้านการสร้างชุมชน** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ)

**ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ)

**ด้านการแสดงภาวะผู้นำ** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ)

**ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ** พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม)

### **อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีและผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษาซึ่งมีอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่าระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้บริหารจึงมีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร ไชยเผือก (2550) ซึ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้บริการ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทมลวรรณ มีเหมยและคณะ (2553) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับมาก อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้าน อภิปรายผลการวิจัยดังนี้

#### **ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น**

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากอาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนตระหนักในการแสดงออกของผู้บริหารที่มีความเป็นมิตร เป็นกันเอง มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ชื่นชมบุคลากร และเป็นผู้เต็มใจรับฟัง สอดคล้องกับคุณลักษณะประการหนึ่งในการให้คุณค่าของ Greenleaf (2008; Spears, 1998) ที่กล่าวไว้ถึงการเป็นผู้นำใฝ่บริการจำเป็นต้องมีทักษะในการฟัง การเข้าใจยอมรับคุณลักษณะตัวตนของผู้อื่นในแบบที่เป็น รวมไปถึงการชื่นชมซึ่งถือเป็นการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นประการหนึ่ง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่ Tichy and Devanna (1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) ได้กล่าวถึง การที่ผู้นำให้คุณค่าแก่ผู้อื่นนั้น ผู้นำสามารถชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง เป้าหมายและสามารถสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ และผู้นำที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่นอยู่เสมอมักเป็นผู้สร้างความหวังและความกล้าหาญให้แก่ผู้อื่น ด้วยความเชื่อมั่นในการกระทำของตน

การสร้างภาพลักษณ์ในทางบวก และการให้ความรักและกำลังใจแก่ผู้อื่นเสมอ (Kouzes and Posner, 1993 cited in Russell and Stone, 2002)

### **ด้านการพัฒนาผู้อื่น**

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ด้านการพัฒนาผู้อื่นอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในการทำงาน มีกัลยาณมิตร และให้คำปรึกษาแก่บุคลากร สอดคล้องกับคุณลักษณะประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ Greenleaf (2008; Spears, 1998) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำใฝ่บริการจะมีพันธะสัญญาช่วยให้ผู้อื่นเจริญงอกงาม (Commitment to the Growth of People) เนื่องจากความเชื่อที่ว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณค่าในตนเอง และทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรให้ก้าวหน้าทั้งเรื่องการทำงาน และเรื่องจิตใจอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตั้งกองทุนเพื่อการช่วยเหลือทั้งเรื่องส่วนตัวและอาชีพ การมองหาความคิดและคำแนะนำจากทุกคน เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และช่วยเหลือบุคลากรที่ตกงานในการหาตำแหน่งใหม่

### **ด้านการสร้างชุมชน**

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ด้านการสร้างชุมชนอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากนโยบายของมหาวิทยาลัยธนบุรีให้ความสำคัญกับการบริการแก่ชุมชน และเข้าใจอัตลักษณ์ของชุมชนเป็นอย่างดี โดยมีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น เช่น โครงการพัฒนาความรู้สู่ชุมชนกองขยะหนองแขม และโครงการสอนอาชีพแก่ชุมชน เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและผู้คนที่ดีขึ้น สอดคล้องกับคุณลักษณะประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ Greenleaf (2008; Spears, 1998) ได้กล่าวไว้ในองค์ประกอบการพัฒนาชุมชน (Building Community) กล่าวคือผู้นำใฝ่บริการต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จากชุมชนท้องถิ่นไปสู่สถาบันทางสังคมขนาดใหญ่ ส่งผลให้เกิดบริบทที่แตกต่างกัน จากการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้นำใฝ่บริการต้องมองหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Page and Wong (2003) ที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการนำภาวะผู้นำใฝ่บริการไปใช้ผ่านการสร้างชุมชน กล่าวคือทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงการสร้างชุมชนว่าเป็นสิ่งที่ดีในการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณธรรมและผลิตผล

### **ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ**

ผลการวิจัยยังพบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ด้านการแสดงความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีตระหนักในบทบาทและความสำคัญของวิชาชีพครู มีการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมเป็นหลักเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานและนักศึกษา สอดคล้องกับ Greenfield (1991) ที่ได้ระบุถึงความคาดหวังของสังคมต่อผู้บริหารในด้านจริยธรรม โดยผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบด้านศีลธรรม ดังนั้นในการตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (Moral Value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด

### ด้านการแสดงภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยยังพบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีด้านการแสดงภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีเป็นผู้มีทักษะในการแสดงวิสัยทัศน์ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำพาองค์กรไปสู่อนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับพิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553) ได้กล่าวถึงผู้นำการบริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ได้เปรียบอยู่เหนือคู่แข่งชั้นในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันเข้มข้น วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งท้าทาย ต้องมองภาพหลายมิติ มีการวางแผนล่วงหน้า มียุทธศาสตร์มุ่งสู่อนาคต ต้องบรรลุเป้าหมายและมีความคุ้มค่า การมีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์กับภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหาร ซึ่งผู้บริหารควรพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

### ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งที่รับผิดชอบ ให้เกียรติบุคลากรในการร่วมกันบริหาร เช่นแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในการบริหารงานโดยการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำประชาพิจารณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Naylor et al. 1966 (cited in Page and Wong, 2003) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหนึ่งคือ การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น ว่าเป็นการสร้างระบบการจัดการและกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มที่สามารถแบ่งปันความเท่าเทียมในการตั้งเป้าหมายและทิศทาง รวมไปถึงอิทธิพลต่าง ๆ ให้กับสมาชิก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Bennis and Nanus 1997 (cited in Russell and Stone, 2002) ที่กล่าวถึงการมอบอำนาจแก่ผู้อื่นว่าเป็นการเน้นย้ำถึงการทำงานเป็นทีมและสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของความรักและความเท่าเทียมกัน การให้อำนาจแก่ผู้อื่นยังเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องกระทำในการผลักดันผู้อื่นให้ดำเนินงานไปด้วยกัน ดังนั้นเป้าหมายของการมอบอำนาจคือการสร้างผู้นำในองค์กร ที่จะปรากฏอยู่ทุกระดับในองค์กร

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบจำแนกตามศูนย์การศึกษาโดยภาพรวม ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (วิทยาลัยภาคเหนือ) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (หนองแขม) และมหาวิทยาลัย (ศูนย์ศรีวัฒนา) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (วิทยาลัยภาคเหนือ) มีภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นสูงกว่าศูนย์การศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารมีความเป็นมิตรและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร อาจเป็นเพราะสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยธนบุรี (วิทยาลัยภาคเหนือ) อยู่ในชุมชนท้องถิ่น ซึ่งคนในชุมชนจะมีความสนิทสนมและเป็นกันเองมากกว่าคนในชุมชนเมือง จึงทำให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร

ซึ่งกันและกัน เป็นผลให้มหาวิทยาลัยธนบุรี (วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีภาวะผู้นำใ้บริการด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นสูงกว่าศูนย์การศึกษาอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสร้างชุมชนพบว่า ผู้บริหารประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและชุมชนภายนอกได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นย่านชุมชนเมือง ต่างคนต่างอยู่อาศัยดังนั้นการประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนภายนอกอาจเป็นไปได้น้อย จึงส่งผลให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) มีภาวะผู้นำด้านการสร้างชุมชนต่ำที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) มหาวิทยาลัยควรนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้มีภาวะผู้นำใ้บริการสูงยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงความน่าเชื่อถือ การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

2) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อาจารย์และบุคลากรทั้งการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต เพื่อเป็นที่เคารพและไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่นแก่อาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

#### 1.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1) ผู้บริหารควรปรับกระบวนการตัดสินใจในการพิจารณาพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาข้อมูลให้รอบด้านก่อนการตัดสินใจ

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ มีการพิจารณาตนเองก่อนตัดสินใจตำหนิตักเตือนบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) ผู้บริหาร(ศูนย์ศรีวัฒนาฯ) ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนให้มากขึ้น โดยอาจจัดกิจกรรมให้บริการด้านต่างๆ แก่ชุมชน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับบุคลากรอย่างเต็มที่

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศุนย์ศรีวัฒนาฯ) มีภาวะผู้นำใ้บริการด้านการสร้างชุมชนต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและชุมชนภายนอกได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารร่วมทำงานกับบุคลากรงานนั้นสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3) ผู้บริหาร (วิทยาลัยฯภาคเหนือ) ควรเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับคุณภาพในการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (วิทยาลัยฯภาคเหนือ) มีภาวะผู้นำใ้บริการด้านการพัฒนาผู้อื่นต่ำที่สุด

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมภาวะผู้นำใ้บริการให้สูงขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศุนย์ศรีวัฒนาฯ)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศุนย์ศรีวัฒนาฯ) มีภาวะผู้นำใ้บริการด้านการสร้างชุมชนต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารร่วมทำงานกับบุคลากรงานนั้นสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างความสัมพันธ์ชุมชนของมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศุนย์ศรีวัฒนาฯ)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (ศุนย์ศรีวัฒนาฯ) มีภาวะผู้นำใ้บริการด้านการสร้างชุมชนต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและชุมชนภายนอกได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.4 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม) มีภาวะผู้นำใ้บริการด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- จาตุรนต์ ฉายแสง. (2556). *8 นโยบายการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ฉมลวรรณ มีเหมย, รัตติกรณ์ จงวิศาล และไฉไล ศักติวรพงศ์. (2554). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, (21: 2), 447-455.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เอล เอ็ม.
- บงอร ไชยเฟือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จักร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2528). *สังคมวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ศิริพร พูนชัย. (2547). *ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership)*. กองการศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก. (เอกสารอัดสำเนา).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- อัคราธ สันมณีโชติ. (2550). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

### ภาษาอังกฤษ

- Greenfield, W.D. (1991). *The micro-politics of leadership in an urban elementary school*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Greenleaf Centre for Servant Leadership*. Retrieved August 30, 2013 from <http://www.greenleaf.org/index.html> [August 30, 2013].
- Greenleaf, R. K. (2008). *What is Servant Leadership?*. Retrieved August 30, 2013 from <http://www.greenleaf.org/index.html> [August 30, 2013].
- Horsman, J. H. (2001). *Perspectives of servant-leadership and spirit in organizations*. Unpublished dissertation, Gonzaga University, Spokane, WA.

- McDougle, L. R. (2009). *Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions* (Doctorate dissertation). Department of Education, Graduate School, The University of Texas at San Antonio.
- Page, D., & Wong, T. P. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University School of Leadership Studies, Virginia Beach, VA.
- Russell, R. F., and Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3): 145-157.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. In Spears, L.C. (Ed.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. (pp. 1-12). New York: John Wiley and Sons.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant Leadership*. New York: John Wiley and Sons.