

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ Leadership and Strategy in Educational Administration of Monks in Buriram Buddhist College

พระสุเชษฐ์ จันทธมโม (สะอาดเยี่ยม)¹ และ ไว ชีรัมย์²
Phrasurachet Janthathammo (Sa-ardaiem)¹ and Wai Suerum²

บทคัดย่อ

เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรับหน่วยงานให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนอกจากผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความรู้ความเข้าใจมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลรู้เท่าทันเหตุการณ์แล้วผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจมีความสำคัญกับการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อาศัยความร่วมมือความสามัคคีและความศรัทธาของผู้ร่วมงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและโรงเรียนว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใดโดยการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบันและปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการตอบสนองเช่นว่านั้นจึงเป็นภาระจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการวางแผนพัฒนาแผนปฏิบัติการและแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมทางด้านภาวะความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์และกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย คือคำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามตัวแบบของเฮาส์และมิทเชล ซึ่งมี 4 แบบคือผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบสั่งการ/ชี้แนะ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จและผู้นำแบบมีส่วนร่วมทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญจำนวน 4 คนและใช้การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มจากครูและบุคลากรทางการศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ 30คนแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาเสนอเชิงบรรยายผลการศึกษพบว่าภาวะผู้นำที่ผู้อำนวยการของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์แต่ละท่านใช้นั้นมีการใช้ภาวะผู้นำแตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์นั้นคือสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกันและการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆนอกจากนั้นผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำสอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลในส่วนของกลยุทธ์ในการบริหารผู้อำนวยการของ

¹ อาจารย์ประจำ วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Lecturer of Buriram Buddhist Monastery Mahachulalongkornrajavidyalaya University,

Corresponding email : vi0880@hotmail.com

วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ แต่ละท่านมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้นต่างก็มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยมีการสนับสนุนให้คณาจารย์หรือบุคลากรทางการได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำกลยุทธ์, การบริหาร

Abstract

With the current socio-economic and political changes, work units related to educational institutes have changed their roles to fit the situations and have adjusted themselves to meet their objectives efficiently and effectively. Administrators of educational institutes need to be knowledgeable, understand the situations, and have great vision. They also need to have leadership, emphasizing management to fulfill objectives, relying on co-workers' co-operation, unity, respect and trust. Under the changing situations, many executives of educational institutes have to review both their roles and roles of their schools regarding their involvement with society. They have done this by examining the needs and the changes in the external environment of the organization at present and then adjusting the organization's management to meet those needs efficiently and effectively. To be able to do this, it is really necessary for executives of educational institutes to have development plans as well as action plans. They also need to plan how to maximize the use of the organization's resources. It can be seen that executives of educational institutes who are highly capable are also highly necessary. They need to be mature, knowledgeable, and good at management, both as an art and science. They also need to have leadership. The researcher conducted a qualitative study of leadership and management strategies of the school directors following House and Mitchell's path-goal theory of leadership effectiveness.

According to the theory, there are four types of leader behaviors : achievement-oriented, directive, participative, and supportive. Data collection was through in-depth interviews of four major informants and focus groups interviews of 30 teachers and educational personnel of the University. The data was then analyzed and presented descriptively.

According to the research results, it was found that each of the University directors practices leadership differently depending on situations. Different situations require different leaders. However, to be effective, leaders need to adjust their leadership style to suit the situations. In addition, leaders can also motivate people by

providing clear ways to reach their goals, making it easy enough for people to succeed. Leaders could do this by providing advice, coaching, or acting as mentors. As for management strategies, each of the school directors has their own, focusing on staff development and educational quality development to raise the learning proficiency. To achieve this, teachers or educational staff are provided with academic development and training for educational efficiency and effectiveness.

Keywords : Leadership Strategy, Management

บทนำ

เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงบทบาทของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรับหน่วยงานให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังที่ Methee Pilunthananan (1993 : 22) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร ต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับ ความมุ่งประสงค์ขององค์กรดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารกับความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันความเป็นผู้นำจะเป็นเพียงหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหาร (Administrator) เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับการคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำ (Leader) จะมีอำนาจโดยวิธีอื่น ไม่ได้มอบอำนาจตามสายงานมีบทบาทกว้างกว่าผู้บริหาร (Komdech Chaiyaduen and Somchet Phusri. 2017 : 53) ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและโรงเรียนว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การตอบสนองเช่นนี้นับเป็นภาระจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Sa-Nguan Charngssawed. 1993 : 50-51) จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (Sutham Subannat. 2003 : 1) กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่มีส่วนแตกต่างกัน คือ แบบผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยตลอด ส่วนบางคนเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้

ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย กล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารและการจัดการศึกษาขึ้นระดับอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างใหม่ คือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไปมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในเรื่องทิศทางการศึกษาไทย ซึ่งต้องสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของยุคสังคมสารสนเทศ และการปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับความเป็นไทย ดำรงเอกลักษณ์วัฒนธรรมไว้ส่วนหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาเป็นอย่างดีกับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ใช้เทคนิควิธีแสวงหาความรู้ มีทักษะกระบวนการในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย จึงเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำมาใช้เช่นกัน

จากที่กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากในการจัดการศึกษา ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ และประสิทธิผลของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ที่ผ่านมามีวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการแต่ละท่าน ได้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับโล่เกียติคุณจากมหาวิทยาลัยส่วนกลาง ซึ่งผลงานดังกล่าว เป็นผลจากภาวะผู้นำและกลยุทธ์ของผู้บริหาร ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารและสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารของคณาจารย์วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ซึ่งมีแบบผู้นำแต่ละคนที่มีความหลากหลาย ตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ของเฮาส์และมิตเชล (House & Mitchell) เพื่อนำผลของการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารของคณาจารย์วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ และผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานและเป็นข้อมูลในการส่งเสริมพัฒนาบทบาทของสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรและเป็นแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์และกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) คือ คำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปฐทางไปสู่เป้าหมาย

ที่ต้องการ และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามตัวแบบของเฮาส์และมิทเชล (House & Mitchell. 1974 : 25) มี 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำแบบสั่งการ/ ชี้แนะ (Directive leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) และผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)

2.ขอบเขตด้านประชากร

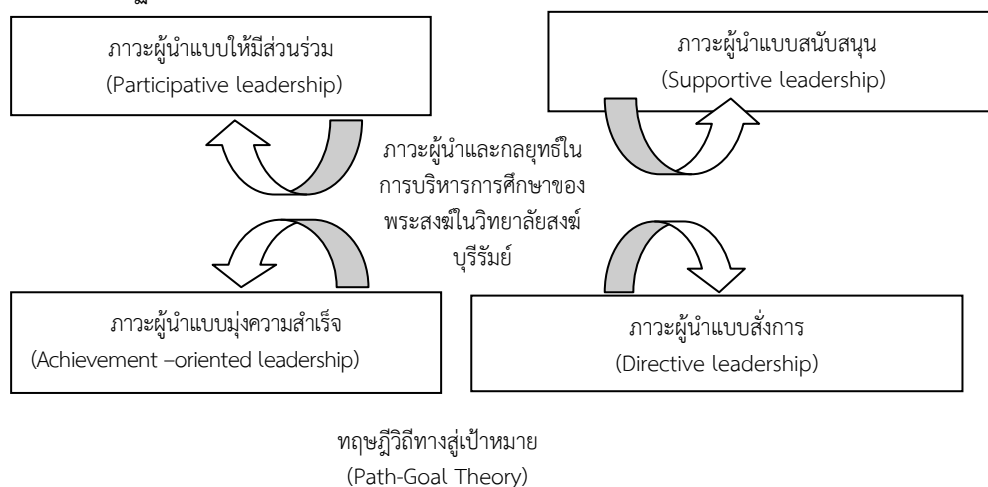
ประชากรสำหรับการศึกษากว้างผู้นำในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์และกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ประกอบด้วยบุคลากรของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง/การสุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling /Judgmental sampling) ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ (1) ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ทั้งอดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์และผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ในปัจจุบัน จำนวน 4 ท่านและ (2) ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 30คน

3.ขอบเขตด้านระยะเวลา

ได้ศึกษาตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2560-สิงหาคม 2560

กรอบแนวคิดในการศึกษา

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษารุ่นนี้เพื่อศึกษากว้างผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ผู้ศึกษาได้ใช้ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชล (House & Mitchell. 1974 : 25) 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำแบบสั่งการ/ชี้แนะ (Directive leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) และผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาปรากฏดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์
2. ได้แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานและเป็นข้อมูลในการส่งเสริมพัฒนาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในมหาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรและเป็นแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ระเบียบวิธีการวิจัย

เนื่องจาก การวิจัยเชิงคุณภาพ คือวิธีศึกษาปรากฏการณ์ที่เป็นจริง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ปรากฏการณ์นั้นๆ วิธีการรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และ การวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร เป็นต้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview/ Depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ/ผู้ให้ข้อมูลหลัก/ผู้รู้ (Key Informant) ใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus groups interviews) ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation/Participatory/Participant observation) ผู้ศึกษาร่วมทำกิจกรรมสังเกตซักถามข้อมูลที่ยังสงสัยจดบันทึกพร้อมกับเปิดเผยตนเองว่าเป็นผู้ศึกษา และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation/Non-participatory/Non-Participant observation) ผู้ศึกษาสังเกตกิจกรรมในชุมชนอยู่วงนอกไม่เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนแล้วนำข้อมูลที่ได้อามาตีความ จำแนกชนิดข้อมูล จัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบหาความเชื่อมโยง และวิเคราะห์เนื้อหา ต่อมาผู้ศึกษาได้สร้างข้อสรุปแบบอุปนัยโดยเขียนเป็นประโยคตามกรอบแนวคิดทฤษฎีเพื่อตอบปัญหาของการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้เขียนเสนอเชิงบรรยายเพื่อให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราบทความวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการค้นคว้าจากวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) คือ คำนี้ถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามตัวแบบของเฮาส์และมิทเชล (House & Mitchell, 1974 : 25) มี 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำแบบสั่งการ/ชี้แนะ (Directive leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) และผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) แล้วสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา

2. ศึกษาและเก็บข้อมูลภาคสนาม ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นลักษณะคำถามปลายเปิดที่มีการกำหนดหัวข้อศึกษาไว้อย่างกว้างๆ โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus groups interviews) ในการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในพื้นที่วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นพระสงฆ์และคณาจารย์วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง/การสุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling)

/Judgmental sampling) ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (1) ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 4 ท่าน และ (2) พระสงฆ์ที่เป็นคณาจารย์ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 30คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ทั้งอดีตผู้อำนวยการและคณาจารย์วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ปัจจุบันมีจำนวน 4 รูป/คน และใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม สำหรับคณาจารย์วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 30คนรวมทั้งสิ้น 34คน โดยมีการกำหนดประเด็นในการสนทนาไว้ล่วงหน้า เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารของคณาจารย์วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ตั้งประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ทั้งอดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ และผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ปัจจุบัน มี 3 ประเด็น ดังนี้ (1) การใช้ภาวะผู้นำในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (2) วิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษา และ (3) กลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา

2. การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus groups interviews) สำหรับพระสงฆ์ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ในปีการศึกษา 2560 มี 11 ประเด็น ดังนี้ ดังนี้ (1) ลักษณะผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (2) วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้ เมื่อเกิดปัญหาในกลุ่มงาน (3) การแลกเปลี่ยนหรือการสื่อสารระหว่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษา กับพระสงฆ์ครูผู้สอนและบุคลากรในมหาวิทยาลัย (4) บรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัย (5) แนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาในอดีตและปัจจุบัน (6) ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัล หรือ ผ่านการประเมินในแต่ละครั้ง (7) ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีส่วนผลักดันให้ โรงเรียนประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ (8) การแสดงภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละท่าน (9) แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา (10) การสนับสนุนของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ให้พระสงฆ์ครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษาได้มีการพัฒนานตนเอง (11) ในการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละท่าน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาโดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพมีความยืดหยุ่นสูงและผู้ศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ใช้หลักฐานร่องรอย (Audit trail) ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field study) เช่น สมุดบันทึกการสังเกตการณ์ในภาคสนาม (Field note) และใบสำเนา

ถอดเสียงถ้อยคำให้สัมภาษณ์ (Interview transcript) และเพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือ เกิดความไว้วางใจในคุณภาพของผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ วิธีที่ใช้ได้แก่ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) นอกจากนี้เพื่อการทดสอบให้แน่ใจว่า การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลของนักวิจัยนั้นถูกต้องหรือไม่ ผู้วิจัยทำการถกเถียงและซักถามผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้วิจัยสังเกตเห็นและตีความหมายนั้นว่าเที่ยงตรงตามที่คนกลุ่มนั้นยึดถือเป็นแบบอยู่หรือไม่ หากไม่เที่ยงตรง ก็แก้ไขใหม่

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสัมภาษณ์กลุ่มและตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ศึกษาได้ทำการถอดเทปสรุปจดบันทึก รวบรวมและตีความ จำแนกชนิดข้อมูล จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชล (House & Mitchell, 1974 : 25) ที่คำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามตัวแบบของเฮาส์และมิทเชล มี 4 แบบ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์กับความเหมือน ความแตกต่าง ความหลากหลายของข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาจากการศึกษาทำการวิเคราะห์ แล้วสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่สำคัญ วิธีการนี้คือ การนำข้อมูลเชิงรูปธรรมย่อยๆหลายๆกรณีมาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรมโดยพิจารณาจากลักษณะร่วมที่พบ

ผลการวิจัย

ผู้ศึกษาได้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับ ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 4 ท่านการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ มี 3 ประเด็น ดังนี้ (1) ท่านมีกลยุทธ์อย่างไรในการบริหารสถานศึกษาในช่วงที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ (2) ท่านมีวิสัยทัศน์อย่างไรในการบริหารสถานศึกษาในขณะที่ดำรงตำแหน่ง

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ และ (3) ท่านใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า

1) กลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 4 ท่าน ต่างมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของการศึกษา เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ยังให้ความสำคัญกับ การจัดบริเวณหรือสถานที่ให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ เพราะเมื่อวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อยู่ในสภาพดีพร้อมที่จะจัดการเรียนการสอนแล้ว ครูและบุคลากรในโรงเรียนก็จะมีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้ มีการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) วิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 4 ท่าน มุ่งเน้นไปในเรื่องของวิชาการ มีการกำหนดเป้าหมายให้พระสงฆ์ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัวอย่างเช่น ผลการเรียนรู้ของนิสิตต้องอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยวัดจากการสอบข้อสอบกลางและการปฏิบัติ นิสิตที่จบการศึกษาไปแล้วต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นนิสิตที่มีคุณภาพ เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ครูผู้สอนต้องมีความรู้และทักษะในการที่จะถ่ายทอดความรู้ ให้กับนิสิต นอกจากงานด้านวิชาการแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ยังต้องการให้วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และสามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ให้มีความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ AEC และให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์อีกด้วย

3) การใช้ภาวะผู้นำในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้ภาวะผู้นำหลากหลาย ดังนี้ การไม่ใช้วิธีสั่งการแต่ใช้การให้ความสนใจและใส่ใจมากกว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งก็คือ การกำหนดเป้าหมายไว้ และพระสงฆ์ครูผู้สอนต้องทำให้ได้สูงกว่ามาตรฐาน เพื่อให้ครูมีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา คอยกระตุ้นและมีการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ ทั้งนี้ ในการจะใช้ภาวะผู้นำแบบใด ก็ต้องแล้วแต่สถานการณ์ บางเหตุการณ์จำเป็นต้องใช้ผู้นำแบบสั่งการ แต่ในบางเหตุการณ์ก็อาจต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

2. การสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับพระสงฆ์และครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 30คน

การสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ มี 11 ประเด็น ดังนี้ (1) ลักษณะผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (2) วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้ เมื่อเกิดปัญหาในกลุ่มงาน (3) การแลกเปลี่ยนหรือการสื่อสารระหว่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษา กับพระสงฆ์และครูผู้สอนและบุคลากรในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ (4) บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ (5) แนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาในอดีตและปัจจุบัน (6) ปัจจัย ที่ทำให้วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลหรือ ผ่านการประเมินในแต่ละครั้ง (7) ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีส่วนผลักดันให้วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ (8) การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละท่าน (9) แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของผู้อำนวยการสถานศึกษา (10) การสนับสนุนของ

ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ให้ครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเอง และ (11) ในการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละท่าน

ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นที่พระสงฆ์และครูผู้สอนมีต่อภาวะผู้นำและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ในแต่ละช่วงที่ท่านดำรงอยู่นั้น เป็นไปในทางที่ดีส่วนใหญ่ต่างพึงพอใจ และให้ความเห็น ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งกลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ใช้นั้นต่างก็มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และต้องการพัฒนาพระสงฆ์และครูผู้สอน รวมทั้งบุคลากรในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ด้วย ส่วนผู้นำที่เป็นพระสงฆ์และครูผู้สอนคาดหวังคือ ต้องเป็นคนที่มีเหตุผล มีความยุติธรรม มีความเป็นกันเอง สร้างขวัญกำลังใจให้กับพระสงฆ์และครูผู้สอน มีการสนับสนุนให้พระสงฆ์และครูผู้สอนได้เพิ่มทักษะและความรู้ เพื่อนำมาสอนนิตยอยู่เสมอด้วย

การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อพิจารณาผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้นำแต่ละท่านใช้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน แล้วแต่สถานการณ์ บางสถานการณ์ การใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะมีความเหมาะสมกับสภาพงานมากกว่า เช่น ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีการสนับสนุนให้มีโอกาสในการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจสอดคล้องกับนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Dubrin อ้างใน Suthep Phongsriwat. 2001 : 167) ที่กล่าวถึงผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management) มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และสร้างวิธีทำงานแบบทีมในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วมปฏิบัติกรอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่ง และสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด บางที่เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader” ดังเช่น เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell. 1974) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต กล่าวคือผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อพิจารณาผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้นำไม่ใช่วิธีสั่งการแต่ใช้การให้ความสนใจและใส่ใจมากกว่า แต่ในบางสถานการณ์ พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการก็อาจทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังให้ทราบ เมื่อมีการประเมินโรงเรียน มีการออกคำสั่งและมีการควบคุมดูแลวิธีการทำงานด้วยดังเช่นเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell. 1974) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์

(Initiating leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นพฤติกรรมของผู้คนที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการสัมภาษณ์ พบเพิ่มเติมว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จก็นำมาใช้ ซึ่งคือการกำหนดเป้าหมายไว้และพระสงฆ์และครูผู้สอนต้องทำให้ได้สูงกว่ามาตรฐาน เพื่อให้ครูมีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด พระสงฆ์และครูบุคลากรได้มีการพัฒนาให้มีความเป็นมืออาชีพ มีพร้อมทั้งความรู้และทักษะที่พร้อมจะนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียน อันเป็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐาน ดังเช่นเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell. 1974) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

นอกจากนี้ การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับพระสงฆ์และครูและบุคลากรทางการศึกษา คอยกระตุ้นให้พระสงฆ์และครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่างๆ จากนั้นก็นำข้อคิดเห็นเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกำหนดแผนงาน และนำไปให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติ ดังเช่น เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell. 1974) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

ทั้งนี้ ในการจะใช้ภาวะผู้นำแบบใด ก็ต้องแล้วแต่สถานการณ์ บางเหตุการณ์จำเป็นต้องใช้ผู้นำแบบสั่งการ แต่ในบางเหตุการณ์ก็อาจต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้นำแต่ละท่านใช้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งแล้วแต่สถานการณ์สอดคล้องตาม ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell. 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุป สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดจากแนวคิดของทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรตติน และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่

สำคัญคือสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน โดยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ เฮาส์และมิทเชลล์ ยังมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นและง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ผู้นำช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจและทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับพระสงฆ์และครูและบุคลากรทางการศึกษาของในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์พบว่า มีความพึงพอใจกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ดังนี้ (1) วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้ หากมีปัญหาในกลุ่มงาน ผู้อำนวยการในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ เรียกเข้าไปพูดคุยและให้ชี้แจง โดยไม่โทษว่าใครผิดใครถูก แต่จะให้โอกาสได้พูด อธิบายก่อน ค่อยหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และหากเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหาข้อสรุปกันเองได้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะจัดประชุมเพื่อหาข้อสรุปของปัญหานั้น ไม่มีการใช้การตักเตือนหรือต่อว่าต่อหน้าคนอื่น แต่จะเรียกเข้าไปคุย สอบถามหาสาเหตุและให้บอกวิธีแก้ไข (2) เทคนิคของผู้อำนวยการในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ในการแก้ไขปัญหากหากเกิดข้อขัดแย้งของพระสงฆ์และครูผู้สอนและบุคลากรในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ เมื่อมีการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะเรียกผู้ที่มีความขัดแย้งกัน เข้ามาพูดคุยก่อน ถึงสาเหตุก่อนทีละคน จากนั้นค่อยเรียกคุยพร้อมกันและสรุปข้อขัดแย้ง เป็นคนช่วยคลี่คลายการเรียกเข้าไปคุยและสร้างบรรยากาศให้รู้สึกเป็นกันเอง คุยไปคุยมา ความรุนแรงลดลง และหาทางประนีประนอมกันที่สุดในที่สุด (3) การแลกเปลี่ยนหรือการสื่อสารระหว่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษา กับพระสงฆ์และครูผู้สอนและบุคลากรในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ จัดประชุมชี้แจงเรื่องราวต่างๆ ให้ พระสงฆ์และครูรับทราบเสมอ เช่น เมื่อมีคำสั่งมาจากเขตส่วนกลาง จะเรียกประชุมเพื่อให้รับทราบโดยทั่วกัน มีการพูดประชาสัมพันธ์หน้าแถว ถ้าหากมีกิจกรรมหรือมีงานเร่งด่วนก็จะจัดประชุมร่วมกับคณะพระสงฆ์และครู ทั้งนี้ หากมีข้อสงสัยหรือติดขัด มีปัญหาในการทำงาน ก็เข้าไปพูดคุยกับผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ได้ ทั้งนี้ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ได้เดินตรวจเยี่ยมตามกลุ่มงานบ่อยๆ ถามสารทุกข์สุกดิบเป็นประจำ (4) การแสดงภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นคนสุขุม รอบคอบ ประสานงานดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นที่รักของพระสงฆ์และครูและนิสิต มีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน เน้นการพัฒนาและการจัดการพื้นที่วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ให้สวยงาม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้พระสงฆ์และคณะครูเป็นอย่างดี มีหลักการบริหารที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พร้อมรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเน้นวิชาการ เน้นความเป็นเลิศด้านวิชาการ (5) แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบูมสู่ความสำเร็จของผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ เน้นเรื่องงานวิชาการ ส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ครูทำงานได้งาม มีการสร้างความมั่นใจให้ครู ให้ความมั่นใจว่าครูจะปฏิบัติงานได้ดี ให้ครูได้ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ให้ความสำคัญกับตนเองกับพระสงฆ์และครู สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้ครูต่างก็ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ไม่เคร่งเครียด (6) แนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาในอดีตและปัจจุบัน แม้มีแนวทางการบริหารแตกต่างกัน แต่ก็ยังเป็นแนวทางที่มุ่งสู่เป้าหมายของวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์เหมือนกันแต่มุ่งเน้นผลการเรียนของนิสิต

เป็นสำคัญ กำหนดเป้าหมายให้แต่ละกลุ่มสาระวิชา ให้ความสำคัญกับนิสิตให้มาก เพื่อให้ให้นิสิตที่จบไปมีคุณภาพและมีงานรองรับออกมาดีที่สุด (7) ในการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการบำรุงขวัญกำลังใจพระสงฆ์และครูดี มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และนำผลการประเมินไปพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ยุติธรรม ไม่ได้โอนเอียงไปที่ครูคนใดคนหนึ่ง ทำให้ครูมีกำลังใจ ถือเป็นขวัญกำลังใจอย่างดี คัดเลือกครูเก่ง ครูดี ทำให้ครูที่เก่งๆ มีกำลังใจในการสอน

ทั้งนี้ ลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษา/วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ที่จะนำพาวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ สู่ความสำเร็จ คือ ผู้นำเป็นคนมองการณ์ไกล รู้ว่ายุคสมัยเปลี่ยนไป ต้องนำผู้ใต้บังคับบัญชาสู่เป้าหมายให้ได้ ผู้นำที่เป็นมิตรเอาใจใส่ครูและมีการสร้างขวัญกำลังใจ ผู้นำดูแลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่แค่สั่งการอย่างเดียว ผู้นำที่กำหนดเป้าหมาย สร้างมาตรฐานให้แต่ละกลุ่มงาน และเข้าใจงานทุกๆ ผู้นำที่ให้การสนับสนุนการทำงานของคณะครู สร้างโอกาสและไม่กดดัน

2.กลยุทธ์ในการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อพิจารณาผลการสัมภาษณ์ พบว่ากลยุทธ์ที่แต่ละท่านใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้นต่างก็มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยสนับสนุนให้ครูหรือบุคลากรได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการ การเพิ่มประสิทธิภาพผลและประสิทธิผลทางการศึกษาสอดคล้องกับ กรมศึกษานายเรืออากาศ (กรมศึกษานายเรืออากาศ. 2013) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการทำให้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังเช่นกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนท่านปัจจุบันได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ (1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาสู่มาตรฐานสากล (2) ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (3) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน (4) พัฒนครูและบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ (5) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และ (6) พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้สู่อาเซียน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับพระสงฆ์และครูและบุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเห็นต่อกลยุทธ์ที่ผู้บริหารวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ใช้ในช่วงที่แต่ละท่านดำรงตำแหน่งในทางที่ดี ส่วนมากให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ใช้นั้นต่างก็มุ่งเน้นให้วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพทางการศึกษา

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการสนับสนุนของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ให้พระสงฆ์และครูผู้สอน และบุคลากรในสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเอง มีการสนับสนุนให้พระสงฆ์และครูผู้สอนได้รับการอบรมให้ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ หรือ เสริมทักษะ เช่น ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ การจัดทำแผนการสอน เป็นต้น มีการส่งเสริมให้พระสงฆ์และครูได้เรียนเพิ่มในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการเรียนการสอนมีการสนับสนุนครูได้ทำผลงาน เพื่อเพิ่มวิทยฐานะ

ด้านการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีส่วนผลักดันให้ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ มีการเน้นการพัฒนาด้านวิชาการมาก ทำให้ครูทุกคนมีความกระตือรือร้นด้านงานวิชาการตามไปด้วย หากผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่เห็นด้วยกับกิจกรรมใดๆ ย่อมดำเนินการเป็นไปได้อย่าง

นอกจากผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ประสบความสำเร็จได้รับรางวัล หรือ ผ่านการประเมินในแต่ละครั้งแล้ว ความร่วมมือของคณะพระสงฆ์และครูและนิสิตยังเป็นปัจจัยสำคัญเช่นกันที่ทำให้วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ประสบความสำเร็จ ดังนั้น กลยุทธ์ต่างๆ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ที่นำมาใช้ในการทำงาน ในการที่จะให้คณะครูทำงานให้ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาของพระสงฆ์ในวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา เป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. ข้อเสนอแนะต่อวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) นโยบายพัฒนาผู้บริหาร การบริหารที่เน้น การร่วมประสานสัมพันธ์ในลักษณะการประชุมอบรมสัมมนา เพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารให้บริหารงานได้สอดคล้องกับความต้องการของพระสงฆ์และครูในพฤติกรรมที่ครูต้องการ ทำให้การประสานความคิดและพฤติกรรมการปฏิบัติของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ (2) นโยบายสนับสนุนส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พระสงฆ์และครูที่ประสบความสำเร็จในการทำงานรวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของพระสงฆ์และครูในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

2. ข้อเสนอแนะต่อวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ เนื่องจากวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ มีผลงาน ดังนี้ การได้รับรางวัลผลงานจากคณะบดีและด้านการสนับสนุนการเผยแผ่ศาสนา ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะต่อวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนาทั้งการบริหาร การเรียนการสอน และการบริการทางวิชาการและสังคมอย่างสมบูรณ์แบบและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของพระสงฆ์และคณาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดอื่นๆ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารวิทยาลัย
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการ
3. ควรศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). "Path-goal theory of leadership". *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98
- Komdech Chaiyaduen and Somchet Phusri. (2017). "Leadership Analysis : Dr. Thaksin Shinawatra : The Public and Private Management to New Public Policy Changing". *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 4 (2) : July–December พ.ศ. 2017 p. 53-60
- Methee Pilunthananan. (1993). *Personnel Management in Educational Circles*. Bangkok : Odeon Store
- Sa-Nguan Charngssawed. (1993). *The Administrators Model in Higher Education Institutions : Success in management is the past. Teachers' review*
- Sutham Subannat. (2003). *Factors Affecting Success in Implementation of the Decentralization Policy on Academic Affairs for School in the Southern Northeast. Master of Education Thesis : Sukhothai Thammathirat Open University*
- Suthep Phongsriwat. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Chiang Rai: Rajabhat Chiang Rai Institute.

