

The Development of Program to Enhance Servant Leadership of Schools Administrators of Educational Catholic Schools under Ubonrachatani Diocese

Sakeson Somsri¹ and Suwat Jusuwat²

Received	Reviewed	Revised	Accepted
29/01/2563	05/02//2563	01/03/2563	12/03/2563

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the current state, target places, the necessity of servant leadership, and 2) to develop the program of enhancing servant leadership of school administrators of educational Catholic schools under the Ubonrachathani Diocese. The 145 samples of this research were taken from educational Catholic schools under Ubonrachathani Diocese; 5 managers or licensee, 5 school principals, 36 assistants of the school principal, and 99 heads of the class level. The tool for collecting data was 3-part questionnaires comprised of checklist part 1) general information of school administrators of educational Catholic schools under Ubonrachathani Diocese, checklist part 2) general information of educational Catholic schools under Ubonrachathani Diocese and part 3) opinion and suggestion of the development the program of enhancing servant leadership of school administrator with the criterion in 5 levels. Percentage and frequency distribution were used for data analysis in part 1 and part 2 and standard deviation for part 3.

The results found that: (1) The analysis of the current state of servant leadership of school administrators of educational Catholic schools under Ubonrachathani Diocese in overall was high by raking from maximum to minimum average following 1.) highest point of love 2.) the benefit of others 3.) the vision 4.) power supporting 5) reliability 6) humility and 7) service , The analysis of the target places of servant leadership of school administrators of educational Catholic schools under Ubonrachathani Diocese in overall was high by raking from maximum to minimum average following 1) highest point of love

¹ Student of the Educational Administration and Development Program Faculty of Education, Mahasarakham University, E-mail: brotherpom@hotmail.com

² Lecturer of Faculty of Education, Mahasarakham University, E-mail: suwat.29012505@gmail.com

2) the benefit of others 3) the vision 4) power supporting 5) reliability 6) humility and 7) service and The analysis of the necessity for the development of servant leadership of school administrators in educational Catholic schools under Ubonrachathani Diocese following 1) service 2) humility 3) reliability 4) power supporting 5) the vision 6) the benefit of others and 7) highest point of love. (2) The development program of enhancing servant leadership of school administrators of educational catholic schools under Ubonrachthani Diocese consisted of 1) the principals and significant 2) program objectives 3) contents 4) Activities and 5) measurement and evaluation. The possibility of performance was at the highest level.

Keywords: The program of enhancing servant leadership

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

เสกสรร สมศรี³ และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 145 คน จากโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยแบ่งเป็นผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 36 คน และหัวหน้าสายชั้น จำนวน 99 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วน กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 3 ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรักอย่างสูงสุด ด้านการเห็นประโยชน์ของผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการไว้วางใจ ด้านการนอบน้อม และด้านการบริการ, สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ด้านความรักอย่างสูงสุด ด้านการไว้วางใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการบริการ และด้านการนอบน้อม ส่วนผลการศึกษาความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการบริการ รองลงมา ได้แก่ ด้านการนอบน้อม ด้านการไว้วางใจ ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และ ด้านความรักอย่างสูงสุด ตามลำดับ (2) ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2)

³ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

⁴ อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ส่วนผลการประเมินโปรแกรม พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

บทนำ

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสู่ทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (Office of the Education Council, 2008) ดังนั้นการจัดการบริหารองค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องก้าวตามความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มิเช่นนั้นแล้วองค์กรอาจเกิดความล้มเหลวในการบริหาร องค์กรแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา (Suwat Julsuwan, 2011) ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารอีกเช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันจึงต้องมีวิธีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียนให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Office of the Education Council, 2010) ดังที่ Teera Runcharoen (2010) ที่ได้กล่าวว่า ในการจัดการศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ดำเนินการตามแนวทางการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ นั่นก็เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หากผู้บริหารมีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็สามารถทำให้การดำเนินงานทางการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็น ต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากครูทั่วไป เป็นผู้นำซึ่งมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและพัฒนาองค์กร (Venerable Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto) 2010) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักใช้ “ภาวะผู้นำ” ในการชี้นำและการจัดการเพื่อสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรม (Pongphop Phoojomjit, 2012)

ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญและเป็นประเด็นที่กำลังอยู่ในกระแสของการศึกษาในปัจจุบันอย่างมาก แนวคิด ทฤษฎี และความรู้ที่เกี่ยวกับผู้นำนั้นได้มีการศึกษากันมามากและมานานพอสมควรแล้ว

แนวคิดแรก ๆ ที่ศึกษากันอยู่ คือ แนวคิดที่เน้นคุณลักษณะของผู้ผู้นำ (Trait theory) แล้วก็มาถึงพฤติกรรมผู้ผู้นำ (Behavioral theory) จนถึงผู้ผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational theory) และล่าสุดก็มีการพูดถึงผู้ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน หรือผู้ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leader) แต่ในปัจจุบันความสนใจในเรื่องของผู้ผู้นำกำลังเคลื่อนตัวไปอีกกระแสหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นกระแสที่จะต้องตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกหลังโลกาภิวัตน์ใหม่ ดังนั้นการมองภาวะผู้ผู้นำโดยใช้ทฤษฎีเดิม ๆ คงจะไม่พอ เรามาดูจะมองประเด็นข้างหน้าในอนาคตเป็นหลัก (Kla Thongkhae, 2008) ทั้งนี้ผู้ผู้นำต้องมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิด (Quality of thinking) ของทุกคนที่รวมกันเป็นชุมชนของโรงเรียน ลด เลิก การบริหารแบบควบคุมสั่งการให้น้อยลง แต่หันมาสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครูและบุคลากร เพื่อให้คนเหล่านี้กลายเป็นผู้ผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีผลงานสร้างสรรค์ (Suthep PongSriwat, 2007) ดังที่ Suwat Julsuwan (2011) ที่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ผู้นำว่าการพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้ผู้นำ (Improvement is impossible without a change in leadership)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้ผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging leadership approaches) ในศตวรรษที่ 21 เช่น Authentic leadership (ภาวะผู้ผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้ผู้นำที่แท้จริงของผู้ผู้นำ เช่นเดียวกับ Spiritual leadership (ภาวะผู้ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้ผู้นำใช้ค่านิยม ความรู้สึกที่ได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามผู้ผู้นำเชิงวัฒนธรรมและภาวะผู้ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Cultural and global leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้น ที่มีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นปัจจุบันแบบภาวะผู้ผู้นำจึงมุ่งยึดมิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual Dimensions) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำเพื่อความดีงามเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก ดังเช่นภาวะผู้ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (Caring principle) โดยผู้ผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้ สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้น และเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน

ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาคาทอลิก จัดการศึกษาภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม” ซึ่งสะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กระบวนการและผลผลิตทางการศึกษาที่แตกต่าง จากโรงเรียนทั่วไปอย่างชัดเจน [9] นั่นคือการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกที่มุ่งเน้นงานอภิบาล อบรมหล่อหลอมนักเรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วย จิตตารมณ์แห่งพระวรสาร ทั้งนี้จากงานวิจัยการจัดการศึกษาคาทอลิกในการฝ่าวิกฤติการศึกษาของชาติโดยบริษัทจีเอฟเคเคมาร์เก็ตไวส์ จำกัด พบว่า มีบางประเด็นที่โรงเรียนคาทอลิกต้องพัฒนาเพิ่มเติม คือ อัตลักษณ์หรือมาตรฐานของหลักสูตร ภาพลักษณ์ของโรงเรียน การถ่ายทอดพันธกิจหลักของการศึกษา ทรัพยากร และความร่วม มีระหว่างบุคลากร [10] และเมื่อพิจารณาจาก

โรงเรียนใน 11 สังคมชนบทของประเทศไทยแล้ว โรงเรียนสังคมชนบทอุบลราชธานีซึ่งประกอบด้วย 10 โรงเรียน พบว่า ส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว และในการพัฒนานั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการบริหาร การศึกษาแบบคาทอลิก และที่สำคัญคือต้องมีภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ ทำการศึกษาวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ทั้งนี้เพื่อสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก โดยการผ่านโปรแกรมพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และทั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมการพัฒนา ที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริม ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มากขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถนำไปใช้ในการ ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยและกำหนดเป็นอัตลักษณ์ (Identity) ของสถานศึกษาเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ และมี

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

1.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 36 คน และหัวหน้าสายชั้น จำนวน 99 คน

1.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ 7 ด้าน ดังนี้ การบริการ (Service) การอ่อนน้อม (Humility) ความรักอย่างสูงสุด (Agape Love) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) และการไว้วางใจ (Trust)

1.3 ขอบเขตด้านสถานที่ สถานศึกษาคาทอลิกสังฆมณฑลอุบลราชธานี จำนวน 10 โรงเรียน
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

2.1 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยกร่างและประเมินโปรแกรม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

2.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี จากการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1

2.3 ขอบเขตด้านสถานที่ ห้องประชุมสำนักบริการ โรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม

ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา

1) สร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบ Likert ได้แก่ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1) ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัย 5 ด้าน

2) วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

2.1 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์เพื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

2.2 ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำและองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

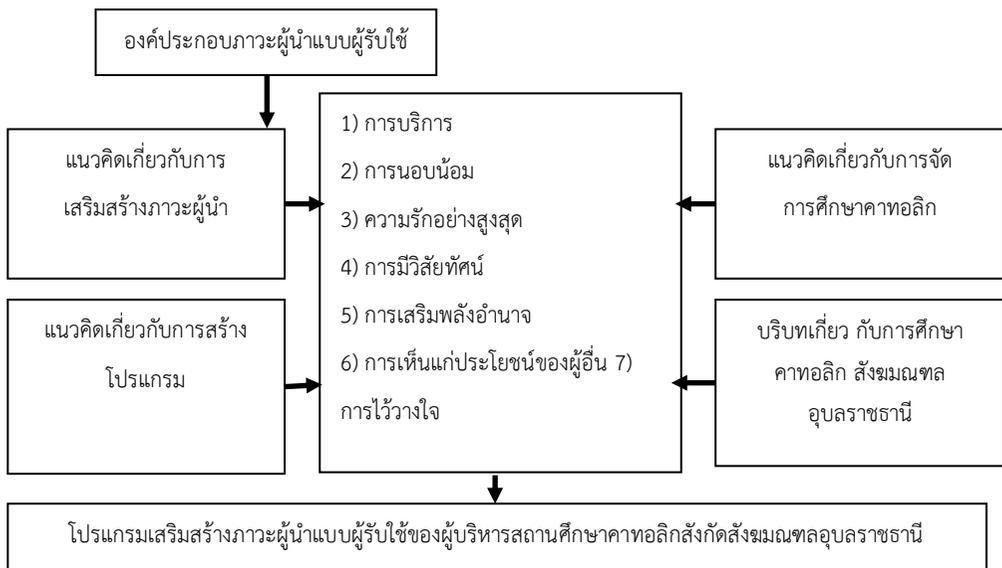
2.3 ศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้บริหารได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นย้อนหลัง 3 ปี เป็นโรงเรียนคาทอลิกขนาดกลางขึ้นไป และเป็นโรงเรียนคาทอลิกได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) หรือรางวัลดีเด่นในด้านต่าง ๆ

2.4 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดังนี้ (1) สร้างเครื่องมือการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย เอกสารการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม (2) ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยและการร่างโปรแกรมในเบื้องต้น จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (3) ปรับปรุง แก้ไขโปรแกรมตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (4) ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ประเมินร่างโปรแกรม

2.5 สร้างคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงในภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานีสรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรักอย่างสูงสุด ด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการไว้วางใจ ด้านการนอบน้อม และด้านการบริการตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ด้านความรักอย่างสูงสุด ด้านการไว้วางใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการบริการ และด้านการนอบน้อม ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการบริการ ลำดับที่ 2 ด้านการนอบน้อม ลำดับที่ 3 ด้านการไว้วางใจ ลำดับที่ 4 ด้านการเสริมพลังอำนาจ ลำดับที่ 5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ลำดับที่ 6 ด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และลำดับที่ 7 ด้านความรักอย่างสูงสุด

2. ผลการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี ที่มีผลวิจัยสรุปว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เช่นเดียวกันนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ได้ให้ความสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้ง 7 ด้าน ที่ประกอบด้วย ความรักอย่างสูงสุด การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ การเสริมพลังอำนาจ การไว้วางใจ การนอบ

น้อม และการบริการ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งสถาบันการศึกษา คาทอลิกนั้นมีการจัดการ ศึกษาภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม” (Venerable Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto). 2010) และปรัชญาการศึกษาคาทอลิกนี้ก็มาจากพระคัมภีร์และแบบอย่างชีวิตของพระ เยซูเจ้าที่เป็นต้นแบบ มุ่งเน้น “การกล่อมเกลามนุษย์ในทุกมิติ” ซึ่งภาวะผู้นำ 7 ด้านดังกล่าวข้างต้นก็ถือเป็นแนวปฏิบัติประการสำคัญ สอดคล้องกับ Greenleaf ที่ได้เสนอแนวคิดตามแบบพระเยซูคริสต์ให้ผู้เข้ารับ ใช้ผู้อื่นก่อน คือ การรับใช้บุคลากร (Employees) ลูกค้า (Customers) และชุมชน (Community) ด้วยการ ให้บริการ ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล การพิทักษ์รักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน ประเด็นดังกล่าวจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งซึ่งส่งผลให้ มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อ พิจารณาเป็น โดยด้านก็พบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกันนั้น อาจเนื่องมาจากการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ความรักอย่างสูงสุด การเห็นแก่ประโยชน์ ของผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ การเสริมพลังอำนาจ การไว้วางใจ การนอบน้อม และการบริการ ยังคงไม่ ครบถ้วนสมบูรณ์มาก นั่นอาจเพราะสภาพปัจจุบันการมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการบริหาร จัดการโดยใช้ภาวะผู้นำที่ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน อาจเป็นไปได้ไม่ตีพอ และอีกประการที่สำคัญ ภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้เป็นภาวะที่ผู้นำมีความเชื่อและประพฤติปฏิบัติตน โดยมุ่งประโยชน์เพื่อพัฒนาคนในองค์การ ให้มีความเจริญทั้งด้านอาชีพและจิตวิญญาณ มีความถ่อมตน เอื้ออาทรยกภาวะผู้นำและประโยชน์ให้กับ สมาชิกในองค์การ พร้อมกับเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิก (Sarayuth Kunlong. 2010) ซึ่งสอดคล้อง กับการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกที่มุ่งเน้นงานอภิบาล อบรมหล่อหลอมนักเรียนสู่ความเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วยจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร และอีกประการจากงานวิจัยการจัดการศึกษาคาทอลิก ในการฝ่าวิกฤติการศึกษาของชาติ โดยบริษัททีเอฟเคเคมาร์เก็ตไวัส จำกัด พบว่า มีบางประเด็นที่โรงเรียน คาทอลิกต้องพัฒนาเพิ่มเติม คือ อัตลักษณ์หรือมาตรฐานของหลักสูตร ภาพลักษณ์ของโรงเรียน การ ถ่ายทอดพันธกิจหลักของการศึกษา ทรัพยากร และความร่วมมือระหว่างบุคลากร (Venerable Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto). 2010) จึงอาจเป็นส่วนที่สำคัญซึ่งส่งผลให้สภาพที่พึงประสงค์ในการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับมากที่สุด

ในส่วนของผลการศึกษาคำถามที่ต้องการจำเป็นที่สรุป ว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการบริการนั้น อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่า การบริการ คือ สิ่งสำคัญเบื้องต้นของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผู้บริหารซึ่งต้องให้การต้อนรับ ให้ความสนใจ และความเอาใจใส่พูดจาสุภาพไพเราะและให้บริการบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ส่งผลให้

บุคลากรรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ เกิดความพอใจและทุ่มเทกำลังร่างกายแรงใจในการทำงาน ย่อมจะประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าและเพื่อให้การปฏิบัติตนของผู้บริหารเป็นไปด้วยไม่ตรีจิตและความประทับใจ ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีต้องมีความ รู้สึกไวต่อความต้องการของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้รับบริการเกิดความพอใจ ให้ความสำคัญกับทุกคนด้วยความเสมอภาคและรับผิดชอบต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับ Jirawan Lengpanich. (2011) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา และ Pongphop Phoojomjit. (2012) ที่ทำการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทั้ง 2 งานวิจัย มีข้อค้นพบสอดคล้องกัน คือ การบริการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี สรุปได้องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น สอดคล้องกับ Suwat Julsuwan (2011) ที่ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และ Sutum Thummatasananon (2018) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม พบว่า ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

ในส่วนที่ผลการประเมินโปรแกรมที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินการสร้างโปรแกรมมีการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการสร้างโปรแกรม ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการวิจัย อีกทั้งกระบวนการต่าง ๆ ก่อนที่จะได้มาซึ่งโปรแกรมที่สมบูรณ์ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) สอดคล้องกับ Eisner, E. (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดในการประเมินโปรแกรมโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน และเนื่องจากการขั้นตอนการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้นอกจากการใช้วิจรรย์ญาณของผู้ทรง คุณวุฒิเท่านั้น บนหลักการที่เน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรง คุณวุฒินั้น เที่ยงธรรมและมีวิจรรย์ญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจาก

ประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง ดังนั้นการดำเนินการร่างโปรแกรมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒินี้ถือว่าเป็นการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง ทั้งนี้การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิที่ชม วิธีนี้นิยมใช้มากและมีความน่าเชื่อถือได้ เพราะถือว่าเป็นการตัดสินหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขาหรือวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Phudit Patpin. 2012) จึงส่งผลให้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้าน พบว่า ด้านการบริการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริการ โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีการบริการให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพต่อผู้อื่นหรือผู้มารับบริการ

1.2 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้าน พบว่า ด้านการมอบหมายอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารคาทอลิกควรพัฒนาตนเองให้มีการมอบหมายต่อผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกสามารถนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วย โดยอาจกำหนดเป็นอัตลักษณ์ (Identity) ของสถานศึกษาเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของครูและบุคลากรในสถานศึกษาคาทอลิก

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพนักงานหรือบุคลากรในสถานศึกษาคาทอลิก

References

- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Evaluation or Education*. 10:135-150.
- Jirawan Lengpanich. (2011). *A Structural Equation Model of Servant Leadership for Basic School Administrators*. Ph.D. thesis Educational administration. Khon Kaen: Khon Kaen University.
- Kla Thongkhao. (2008). *Crisis of educational leadership*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Office of the Education Council. (2008). *IMD World Competitiveness Year Book 2007*. Bangkok: 21century.
- Office of the Education Council. (2010). *IMD World Competitiveness Year Book 2009*. Bangkok: 21century.
- Phudit Patpin. (2012). *Development of school administration model through the sufficient economy philosophy under Office of the Basic Education Commission*. Ph.D. thesis. Pathum Thani: Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage.
- Pongphop Phoojomjit. (2012). *The Development of Indicators of Servant Leadership for Basic School Administrators*. Ph.D. thesis Educational administration. Mahasarakham: Rajabhat Mahasarakham University.
- Sarayuth Kunlong. (2010). *Developmental Strategy of servant leadership of executives of Rajabhat Universities in the Northeast*. Ph.D. thesis Bachelor of Public Administration. Pathum Thani: Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage.
- Suthep PongSriwat. (2007). *Leadership*. Bangkok: S. Asia Press.
- Sutum Thummatasananon. (2018). *Developing Program to strengthen Learning Leadership of Basic School Administrators*. Faculty of Education, Mahasarakham University. Mahasarakham: Mahasarakham University.
- Suwat Julsuwan. (2011). *The Development of Transformational Leadership of Supporting-Line Administrators at Public Higher Education Institutions*. Ph.D. thesis. Educational Administration and Development. Mahasarakham: Mahasarakham University.

Teera Runcharoen. (2010). *Administration for Learning Reform*. Bangkok: Khaofang: Publishing.

Venerable Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto). (2010). *Leader*. Bangkok: Matichon Publishing House.