

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา
สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
Development of Leadership Styles for School
in Sports School of Thailand National Sports University

เสาวลี แจ็งใจดี¹

ประพัฒน์พงษ์ เสนาฤทธิ์²

พรพิพัฒน์ เพิ่มผล³

Saowalee Jeangjaidee¹

Prapatpongs Senarit²

Pornpipat Permphol³

Received: August 13, 2020 Revised: October 19, 2020 Accepted: November 5, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (3) การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ (4) ประเมินและยืนยันการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert Five's Rating scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิควิธีวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) เทคนิคเดลฟาย และการทดสอบไคสแควร์

ผลการวิจัย สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า (1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (2) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น PNI_{Modified} (Priority Needs Index: PNI) เท่ากับ 0.33 (3) รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มี 6 องค์ประกอบ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) การบริหารจัดการ 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการวิจัยและพัฒนา 5) การสื่อสารและการประสานงาน 6) การกำกับ ติดตามและประเมินผล (4) ผลการประเมินและยืนยันการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: การพัฒนาารูปแบบ ภาวะผู้นำผู้บริหาร

^{1, 2, 3} คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Education Bangkokthonburi University

¹ Corresponding author Email: Jantrajang2512@gmail.com

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the present and admirable Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports university (2) to study the need in Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University (3) to develop Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University (4) to evaluate and confirm the Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University The sample group included 340 Personnel. Data were collected using Likert's 5-point rating scale questionnaire and were analyzed by using Percent, mean, standard deviation, Modified PNI_{Modified} (Priority Needs Index: PNI), Delphi and Chi-square. Research forms are research and development

The findings were revealed as follows. (1) The present development of Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University was rated at the middle and the desirable Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University was rated at the higher. (2) The need (PNI_{modified} (Priority Needs Index: PNI) in Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University was at 0.33. (3) Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University involved 5 components, i.e., 1) vision and strategies 2) Management 3) Change leader 4) Academic Leader, Research and Development 5) Communication and coordination and 6) Monitoring and evaluation (4) The Development of leadership styles for school in Sports school of Thailand national sports University was evaluated and confirmed to be appropriate for further implementation at significance level .01

Keywords: Development of Model, Leadership

บทนำ

ในสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกดูเหมือนจะแคบลงด้วยวิทยาการก้าวหน้าด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ทำให้กลายเป็นโลกไร้พรมแดน สังคมโลกมีการเคลื่อนไหวระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น นำไปสู่การผสมผสานความคิด ค่านิยม ตลอดจนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ระหว่างมวลมนุษยชาติ (เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ, 2553) การเปลี่ยนแปลงของบริษัทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (digital revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (the fourth industrial revolution) ทำให้หุ่นยนต์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่กำลังคนที่ไร้ฝีมือและทักษะต่ำทำให้ทิศทางการผลิตและการพัฒนา กำลังคนของประเทศทั่วโลกได้ตั้งเป้าหมายให้ประชากรมีทักษะ สมรรถนะ และความสามารถเฉพาะทางในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต (ธีรพงษ์ มหาวิโร, 2555)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นี้ จึงได้กำหนดให้ 5 ปีแรกของการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) สู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการสำคัญ คือ 1) การยึด “หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมดุลสมผล มีความพอประมาณ มีระบบคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ 2) ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการ พัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนไทยให้สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มี ทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม 3) ยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มาเป็นกรอบของการพัฒนา “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” 4) ยึด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 ควบคู่กับกรอบเป้าหมายที่ยั่งยืน (SDGs)” 5) ยึด “หลักการนำไปสู่ การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปี ที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว” (ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่สนองตอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคน ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิต สังคมมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทั้ง สองเรื่องดังกล่าวในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นการกำหนด มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) โดย กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จึงได้ กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (specific competency) ในขณะที่คุรุสภาได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในมาตรฐานด้าน ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ แต่จากสภาพที่เป็นจริงการดำเนินการเกี่ยวกับวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนยัง ปฏิบัติไม่เต็มที่ในการผลิต การพัฒนา และนอกจากนั้นการดำเนินการมาตรฐานวิชาชีพยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ตามที่มุ่งหวัง (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ในการปฏิรูปการศึกษาครั้งแรกที่ผ่านมาผู้บริหารสถานศึกษายอมประสบปัญหาเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีสมรรถนะในการบริหารทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และ คุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ(เอกชัย กี่ สุขพันธ์และคณะ, 2553) องค์การต่าง ๆ ล้วนต้องการมีผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้นองค์การต่าง ๆ ควรสนใจ กับ 2 ประเด็นในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่ การฝึกอบรม และการทดแทนความเป็นผู้นำ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2557) การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลก็เช่นเดียวกันควรประกอบด้วยปัจจัยหลายส่วน ได้แก่ การ มุ่งเรื่องผลงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การตอบสนองต่อความต้องการ และความชอบของลูกค้ำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การปฏิรูปกระบวนการงบประมาณ และการ ประยุกต์ใช้หลักการของการจัดการยุคใหม่มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (บรรจง อมรชีวิน, 2556) หน่วยงานทางการศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ต่อไป

ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงพยายามค้นหารูปแบบและตัวชี้วัดของผู้นำที่มีทักษะความสามารถสูง การบริหารงานด้านการศึกษาดังกล่าวต้องการนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการบริหารสูง ซึ่งในยุคใหม่นี้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งเป็นผู้จัดการที่เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของสถานศึกษา ไม่ใช่ผู้บริหารที่มุ่งแต่งงานธุรการหรืองานก่อสร้าง แต่จะต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษา มักขึ้นอยู่กับผู้นำเสมอ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นจะต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารได้มีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม และมีสมรรถนะในการบริหารงาน เพราะการใช้เพียงอำนาจตามกฎหมายที่ตนมี สั่งการให้ครูทำงานโดยปราศจากการเข้าใจถึงจิตใจ สถานการณ์ และปัจจัยแห่งการจูงใจต่าง ๆ ย่อมทำให้ครูเกิดทัศนคติที่เป็นลบต่อผู้บริหารและต่อองค์กร ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพ ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดการเชื่อมโยงกัน การทำงานจะติดขัดและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ครูจะทำงานเพื่อเอาตัวรอดหรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้น พลังสร้างสรรค์ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรไม่บังเกิดขึ้น ดังผลปรากฏให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ย่อมแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติหน้าที่ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถจูงใจให้ข้าราชการครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูสมบูรณ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การศึกษาได้ในที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสถานศึกษาทุกระดับ เพราะภาวะผู้นำก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติของการศึกษาไทยที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาและสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและทำให้การศึกษาของไทย ก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2546; วาโร เฟิงส์วีสต์, 2549)

โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยกีฬาแห่งชาติ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จัดตั้งขึ้นตาม พรบ. มหาวิทยาลัยกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 มีทั้งหมด 13 โรงเรียนทั้ง 4 ภาค ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการศึกษาให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้รองรับกับความแตกต่างด้านศักยภาพของนักเรียนโรงเรียนกีฬา จึงเป็นสถานศึกษาที่มุ่งจัดการศึกษาให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา ได้ฝึกหัดหรือพัฒนาทักษะด้านการกีฬาให้มีความชำนาญ เตรียมและผลิตนักกีฬาให้มีความสามารถและมีคุณธรรมเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติ และนานาชาติ ทดเทียมนานาชาติ อารยประเทศ ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาการกีฬาและนักกีฬาของประเทศ เป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมทางกีฬา สุขภาพ และคุณธรรมของเยาวชนควบคู่กับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬา มีปัญหาสำคัญหลายประการที่จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของโรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา (ปัจจุบันสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ) 11 แห่ง พบจุดอ่อนด้านการบริหารโรงเรียนกีฬาในประเทศไทย ดังนี้ โครงสร้างการบริหารขององค์กรไม่ชัดเจน ข้อมูลสารสนเทศทางกีฬายังไม่เป็นระบบเพียงพอที่จะสามารถเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติและการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ความไม่คล่องตัวของระบบราชการในการบริหารจัดการ แนวทางในการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาเด็กฝากเข้าเรียน ซึ่งประเทศไทยหนีไม่พ้นเด็กฝากไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง ข้าราชการ

ระดับสูง เด็กเรียนหนังสือไม่ไหวก็นำเข้ามาโรงเรียนกีฬา เด็กไม่มีพ่อแม่ดูแล ขาดผู้อุปการะก็ฝากเข้าโรงเรียนกีฬา ปล่อยให้เป็นการของโรงเรียนต่อไป ปัญหาค่าจ้าง - ค่าตอบแทนต่ำ โรงเรียนกีฬาได้รับงบประมาณในการบริหารอย่างจำกัด แต่ต้องมีภาระดูแลนักเรียนตลอด 24 ชั่วโมง ต้องมีผู้ดูแลนักเรียนในหอพัก ต้องจ้างผู้ฝึกสอนทีมชาติที่มีฝีมือระดับแนวหน้า แต่ค่าตอบแทนน้อย ก็จะได้ผู้ฝึกสอนที่ไม่มีคุณภาพ และยังมีปัญหาอีกหลายด้าน ทำให้มีบางคนเปรียบโรงเรียนกีฬาเหมือนโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์หรือโรงเรียนอนาถาไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ ทำให้รัฐบาลลงทุนไปแล้วไม่คุ้มค่า ทั้งนี้เกิดจากนโยบายการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารด้วย ที่ผ่านมาการบริหารของโรงเรียนในประเทศไทยยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและชัดเจน ทำให้การบริหารไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ในด้านนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านภารกิจ ด้านการขับเคลื่อนองค์กร ด้านการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
4. เพื่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
5. เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ตามแนวคิดของ Bennis and Nanus (1997) Carrell, Covey (1996) Daft (1999) Dessler (1997) DuBrin (1998) Eisner (1976) Farrew and Kaye (1996) Fiedler (1967) Frigon (1996) Garton (1983) Ghorpade (1988) Griffiths (1956) Ghiselli (1971) Halphin (1966) Huddle (1996) Joyce and Weil (1986) Keeves (1997) Knezevich (1984) Kimbrough and Nunnery (1988) Kowalski (2003) Kouzes and Posner (1987) Kuzmits and Elbert (1992) Lussier and Achua (2001) Magnuson (1971) Maduas, Seriven and Stufflebeam (1983) McCauley (1968) Minzberg (1973) Nolte (1966) Patton (1997) Rogoft (1987) Werther and Davis (1989) Yukl (1998) การศึกษาตามกรอบแนวคิดดังกล่าวจะช่วยให้เข้าใจถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬาที่เหมาะสมและเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนางาน ผลการวิเคราะห์กำหนดบทบาทภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารองค์การทั่วไป จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ค่าสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา แล้วสรุปสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้บทบาทภาวะ

ผู้นำที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้จำนวน 6 บทบาท คือ 1) บทบาทในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) บทบาทในด้านการบริหารจัดการ 3) บทบาทในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) บทบาทในด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการวิจัยและพัฒนา 5) บทบาทในด้านการสื่อสารและการประสานงาน 6) บทบาทในด้านการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 13 โรงเรียน (ข้อมูล ณ ปีการศึกษา 2562)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 12 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 340 คน

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย คือ ปีการศึกษา 2562-2563

สภาพปัจจุบันของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นการศึกษาตามสภาพจริงในปีการศึกษา 2562-2563

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการศึกษาแบบที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2563 เป็นต้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ประกอบด้วย 6 ด้าน 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการวิจัยและพัฒนา 5) ด้านการสื่อสารและการประสานงาน 6) ด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิควิธีวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) เทคนิคเดลฟาย และการทดสอบไคสแควร์

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการศึกษาเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผู้บริหารทั้งในและต่างประเทศ นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหาร ได้ประเด็นข้อคำถามภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ประกอบด้วย 6 ด้าน 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการวิจัยและพัฒนา 5) ด้านการสื่อสารและการประสานงาน 6) ด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล แล้วนำข้อคำถามไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) นำข้อมูลจากข้อคำถาม (Content Analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่จะศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้าง

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในขั้นต่อไป โดยนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 7 ท่าน พิจารณาผลและนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไปแล้วนำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ไปปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมดวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จากขั้นตอนที่ 1 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 340 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิควิธีวิเคราะห์ความต้องกรจำเป็น Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) เทคนิคเดลฟาย และการทดสอบไคสแควร์

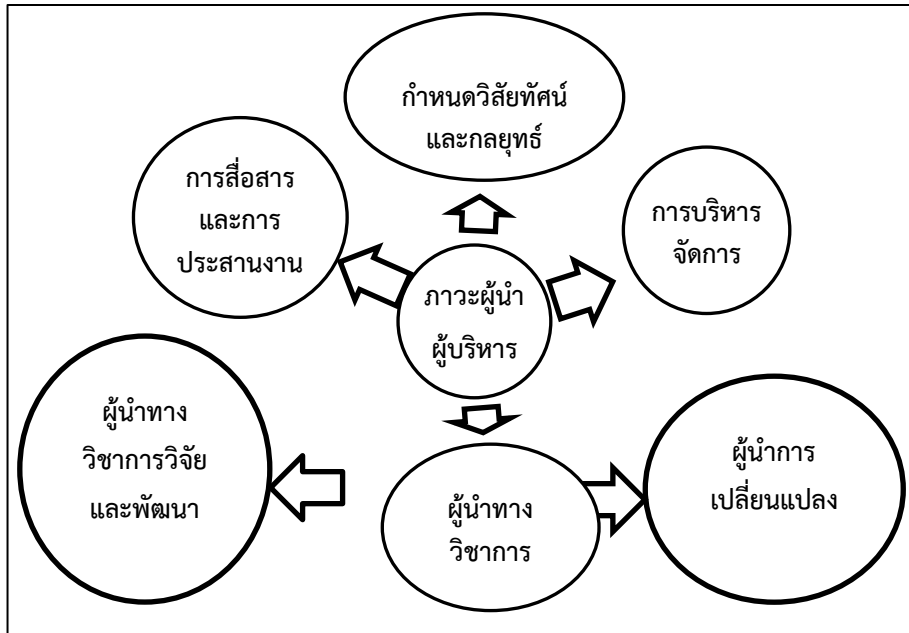
ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ การศึกษาความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬาจากขั้นตอนที่ 2 เพื่อการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบเมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 279) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิม โดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช ดังนี้

สูตรคำนวณ PNI_{Modified} (Priority Needs Index: PNI)

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 3 มาয়ร่างรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) อิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 17 คน กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เป็นนักวิชาการด้านการบริหาร ผู้บริหารอุดมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา โดยใช้หลักเกณฑ์ มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป เพื่อตรวจสอบรูปแบบ จำนวน 3 รอบ

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) อิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 17 คน เห็นด้วย ได้รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมิน ตรวจสอบ การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในขั้นนี้ผู้วิจัยประเมินความเป็นไปได้และเป็นไปไม่ได้ ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เทคนิคการประชาพิจารณ์ จำนวน 15 คน ตรวจสอบเพื่อยืนยันการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบ Chi-square

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด
2. ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น PNI_{Modified} (Priority Needs Index: PNI) เท่ากับ 0.33
3. รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมี 6 องค์ประกอบ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) การบริหารจัดการ 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการวิจัยและพัฒนา 5) การสื่อสารและการประสานงาน 6) การกำกับ ติดตามและประเมินผล
4. ผลการประเมินและยืนยันการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า มีความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลจากการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 5 ประการ ดังนี้

1. กรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งบทบาทรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในการวิจัยนี้ออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการเป็นผู้นำทาง วิชาการวิจัยและพัฒนา 5) ด้านการสื่อสารและการประสานงาน และ 6) ด้านการกำกับ ติดตามและ ประเมินผล ที่สะท้อนถึงเป้าหมายและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ให้นิยามแต่ละบทบาทต่าง ๆ 6 บทบาท ที่เป็นไปได้ตามแนวคิดของ Covey (1996) Farrew and Kaye (1996) Bennis and Nanus (1997) Shashkin and Huddle (1996) Frigon (1996) Bennis and Nanus (1997) Patton (1997) DuBrin (1998) Daft (1999) Lussier (1991) DuBrin (1998) และ Yukl (1998) Eisner (1976) Maduas, Seriven and Stufflebeam (1983) Joyce and Weil (1986, 1996) Keeves (1997) Daft (1992) นั้นเป็น กรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม (organizational effectiveness criteria) ซึ่งมี 2 มิติ ได้แก่ ความมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์ (organizational orientation) ระหว่างการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน (internal orientation) หรือ ภายนอกขององค์กร (external focus) และระดับความยืดหยุ่นในการกระบวนกรตัดสินใจ ระหว่างการ กระจายอำนาจ (flexibility, discretion และ dynamism) หรือการควบคุมและรวมศูนย์ (stability, order และ control) (Cameron and Quinn, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร (Organizational values) และวัฒนธรรม (McDonald and Gandz, 1992; Harong, vanMuijen, and Koopman, 1996 อ้างถึงใน Draft, 1999) เพราะค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ เช่น การแปล ความหมายของกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Bansal, 2003 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013) การตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ (Pant & Lachman, 1998 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013) การตัดสินใจเชิงบริหารของ ผู้นำ (Lietka, 1989 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013) และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ (Hamb rick and Mason's, 1984 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013) เพราะทุกหน่วยงานย่อยในองค์กรมีองค์ประกอบร่วมกัน และเชื่อมเข้าด้วยกัน ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรคือผลรวมของผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยรวมกันเป็น (Alpert and Whetten, 1985; Cameron and Ettington, 1988; Denison, 1990; O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991; Schein, 1985, Trice and Beyer, 1993 อ้างถึงใน Hart. S. L. and Quinn, 1993)

2. สภาพที่พึงประสงค์สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัด มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ด้านที่มีระดับการปฏิบัติใน สภาพปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดันและจัดให้มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่ากระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการโดยถ่ายทอดโน้มน้าวความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้าน ความคิดต่าง ๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำ สร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดการ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย

ร่วมกันโดยมีแรงจูงใจและความทะเยอทะยานเป็นตัวกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำเนา หมิ่นแจ่ม (2555) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านการมีอุดมการณ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Otto (1994 อ้างถึงในวิไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542) ที่ได้ศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความจงรักภักดี ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านที่มีระดับการปฏิบัติใน สภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แสดงให้เห็นว่าการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ นั่นคือผู้บริหารควรอยู่ร่วมกับทีมงานตลอดเวลา เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน สามารถอธิบายความแตกต่างถึงอดีตกับอนาคต และแนวทางการก้าวสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและนำวิสัยทัศน์ไปใช้ โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง เช่น การปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นตัวขวางวิสัยทัศน์ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกล้า กล้าคิด และกล้าปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิมจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล ดังนั้นจึงถือได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ดังเช่น John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa (1998) ได้พูดถึงการตัดสินใจที่มีความสำคัญเนื่องจากบ่งบอกถึงความฉลาดที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจที่ซับซ้อนเป็นการผสมผสานระหว่างศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการตัดสินใจ การที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจสู่การตัดสินใจส่วนบุคคลให้กับครอบครัวตัดสินใจที่จะตัดสินใจใด ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของภมร ไชยงาม และสังเวียน ปินะกำลัง (2557) ศึกษาสภาพที่เป็นจริง และความคาดหวังของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่มีต่อโรงเรียนกีฬาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน 3) ด้านผู้บริหารและบุคลากร 4) ด้านสถานที่ 5) ด้านสื่อแหล่งเรียนรู้ และ 6) ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ผลการวิจัย พบว่าสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียนกีฬาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านผู้บริหารและบุคลากร รองลงมาคือด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และต่ำสุดคือ ด้านสถานที่ ความคาดหวังของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนกีฬาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือค่าเฉลี่ยสูงสุด คือกฎระเบียบข้อบังคับอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านสถานที่ ส่วนที่นักเรียนมีความคาดหวังน้อยที่สุดคือด้านหลักสูตรการจัดการเรียน การสอน สอดคล้องกับสมหมาย อำดอนกลอย (2551) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความคิดในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์การ รวมทั้งพัฒนาวิธีการในการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ

3. ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยพบว่า จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ การมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการบริหารงานในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยมีแผนการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นตัวขวางวิสัยทัศน์ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกล้า กล้าคิด และกล้าปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิมจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล มุ่งพัฒนา ผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่าง พอเพียง บริหารงานอย่างมีอาชีพ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของสุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2546-2547) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมีแบบแผนและทักษะด้านการคิดที่ชาญฉลาด กล้าเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ด้านงาน ด้านคน ด้านการจัดการและด้านกลยุทธ์แนวความคิดเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย (Durbin, 1998) แต่ด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 39 และระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระจายอำนาจการบริหารไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ดังนั้นภารกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทตามวิถีทางราชการ ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องปฏิบัติตามกรอบภาระงานที่ได้รับมอบจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นส่วนใหญ่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือการสร้างแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนที่มีต่อรูปแบบที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีกระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของของ Joyce and Weil (1996) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบว่าต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้อารมณ์แบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทางลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้และประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ และนอกจากนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจ

สภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ (สุมิล ว่องวานิช, 2550) และสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยของ วณิชชา ภัทรประสิทธิ์ (2552) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบบดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพและปัญหาของการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและจากการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามความ คิดเห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองสถานศึกษาเอกชน 3) ร่างรูปแบบ 4) ตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยของรัตน์จำเริญ เพชรแก้ว (2553) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอน จากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขั้นตอน การพัฒนาแบบดังนี้ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันการเสริมสร้าง พลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการเสริมพลังอำนาจครูจากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะมีจุดเน้นในด้าน บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยจะเป็นผู้ช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และด้านวิธีการทำงานค้ำประกันถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและ อนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. ประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแบบภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแบบภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เห็นด้วย มีความ เหมาะสมและความเป็นไปได้โดยใช้การทดสอบ Chi-square ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมี กระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนามีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Stuffle beam (2000) กล่าวว่า การดำเนินการประเมินคุณภาพของการประเมินจะต้องมีกระบวนการดำเนินงานที่ได้ มาตรฐาน ซึ่งผู้ประเมินต้องออกแบบการประเมินให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการประเมินของ คณะกรรมการร่วมว่าด้วยเรื่องมาตรฐานสำหรับการประเมิน 1) มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านนี้ถูก กำหนดขึ้นเพื่อเป็นหลักประกันว่าการประเมินจะให้สารสนเทศที่มีสารประโยชน์ทันเวลา และบังเกิดผล ต่อผู้ที่คาดว่าจะนำสารสนเทศของการประเมินไปใช้ในภายหน้า 2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านนี้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางประเมินจะต้องอยู่ บนพื้นฐานของความเป็นจริง ความฉลาดรอบคอบความมีศิลปะในการติดต่อสื่อสารและความ ประหยัดเวลาและทรัพยากรมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสมมีจุดเน้นเกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางการประเมินเพื่อเป็น หลักประกันว่าการดำเนินกิจกรรมการประเมินซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายและในหลาย วิถีทางจะไม่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นได้รับความเสียหายหรืออันตรายและจะต้องตระหนักถึงความ เป็นส่วนตัวควมมีอิสระในการรับสารสนเทศการประเมินและการได้รับปกป้องสิทธิของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่

มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานทางด้านความเหมาะสม 4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยเจตนาที่ว่าจะทำให้เกิดความแน่ใจว่าการดำเนินงานทางด้านการศึกษาประเมินจะทำให้ได้สารสนเทศที่มีความสมบูรณ์เชื่อถือได้ นั่นคือจะต้องมีการดำเนินงานการประเมินอย่างครอบคลุมมีการรวบรวมข้อมูลตามลักษณะเฉพาะของสิ่งที่ต้องการประเมินและสารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะต้องมีความเพียงพอทางเทคนิค วิธีดำเนินงานและการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไปจะต้องสอดคล้องสมเหตุสมผลกับข้อมูลของการประเมิน มาตรฐานด้านความถูกต้อง

ในการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับธรรมชาติของงานวิจัยแต่ละประเภท เพราะงานวิจัยบางประเภทก็มีความเหมาะสมกับรูปแบบหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกรูปแบบหนึ่ง เช่น งานวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักนิยมประเมินด้วยวิธีการทางสถิติ หรือเชิงปริมาณ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

1. มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในฐานะเป็นหน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนกีฬาควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนกีฬาเป็นหลักสูตรเฉพาะตำแหน่งและควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

2. มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และหน่วยงานที่รับผิดชอบควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนกีฬาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนกีฬาในทุก ๆ ด้าน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจนำการพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนกีฬาที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนกีฬาในระหว่างปฏิบัติงาน หากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ ก็ควรมีการให้ประกาศนียบัตรรับรองผล หรือมีการรับรองผลซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินวิทยฐานะได้ เพื่อสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาที่ผ่านการพัฒนา มีความมุ่งมั่นในการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนกีฬาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของโรงเรียนกีฬาที่พัฒนาขึ้นมา เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกีฬา หากหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องการนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกีฬาหรือผู้บริหารการศึกษาในระดับอื่น ๆ ก็สามารถนำรูปแบบนี้ไปปรับเปลี่ยนเนื้อหาสาระและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตำแหน่งนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยหาประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ว่าสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬาได้จริงและมีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินตนเองหรือแบบประเมินรายบุคคลที่เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกีฬา อันเป็นประโยชน์ต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

เอกสารอ้างอิง

ธีรพงษ์ มหาวิโร. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์เดอะบุคส์ จำกัด.

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: แอล. ที. เพรส จำกัด.
- บรรจง อมรชิวิน. (2556). *การจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564). (2559). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่มที่ 133). ตอนที่ 155ก (30 ธันวาคม)
- วีรัช สงวนวงศ์วาน. (2557). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. *แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12*. ค้นเมื่อ พฤศจิกายน 1, 2562, จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/mew/detail.php?NewID=46495&key=new20>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เอกชัย กี่สุ่นพันธ์และคณะ. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bennis, Warren and Nanus, Burt. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New-York : Harper Collins Publishers.
- Carrell, M.R., Kuzmits, F.E., and Elbert, N.F. (1992). *Personnel Human Resource Management*. New York
- Covey, S.R. (1996). *Three Roles of a Leader in the New Paradigm*. In F. Hesselbein, M.Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.) (1996). *The Leader of the Future*. SanFrancisco:Jossey-Bass.
- Daft, Richard L(1999). *Leadership:Theory and Practice*. New York:The Dryden Press.
- Dessler, Gray(, 1997). *Human Resource Management*. (7thed). New Jersey, Englewood-Cliffs.
- Dubrin J. Andrew(1998.) . *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. New Jersey:Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, Fred E(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York:McGraw-Hill,
- Frigon, N.L., and Harry, K.J.(1996.) *The leader*. New York:Amecom,
- Ghorpade, Jai.(1989.) *Job Analysis:A Handbook for the Human Resource Director*. Prentice Hall, Englewood Cliff. New Jersey.
- Gorton, Richard D(1983). *School Administration and Supervision*. Dubuque:Wm.C.Brown,
- Griffiths, D.E(1956). *Administration Theory. Handbook of Research on Education*. New York
- ,Joyce, B., and Weil, M. (1996.). *Model of Teaching*. USA:Prentice-Hall.
- Keeves, Peter J. (1997) . Model and Model Building. *Educational Research. Methodology and Measurement:An International Handbook*. Oxford:Pergamon Press.
- Knezevich, S.J(1984). *Administration of Public Education*. (4thed.) New York:Harper and Row.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco :Jossey-Bass.
- Kowalski, T.J (2003). *Comtemporary School Adiministration. An Introduction*. (2nd ed). the United States of America:Pearsow Education,

- Lussier, Robert. N., and Achua, Christopher. F (2001). *Leadership Theory Application Skill Development*. Cincinnati, OH:South-Western College Publishing,
- Maduas, George F., Micheal S. Scriven and Danial L. Stuffebeam. (1983). *Evolution Models Viewpoints on Educational and Human Services Evolution*. Boston:Khunver-Nijhoft Pubishing.
- Magnuson, W.G. (1971). *The Characteristic of Successful School Business Managers*. Doctoral Dissertation, University of Southern California, Los Angeles.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Veslor, E.V. (1998). *The Center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Engle-Wood Cliff:Prentice Hall international.
- Notle, C.M. (1966). *An Introduction to School Administration*. T Selected Readings. Macmillan.
- Patton, Patricia. EQ (1997). *Leadership Skills*. Singapore:SNP Publishing.
- Rogoff, R,Z. (1987). *The training wheel:A simple model for instruction design*. New York.
- Werther, W.B., and Davis, K (1996). *Human resource and Personnel management*. (5th ed). Boston:McGraw-Hill.
- Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey:Prentice-Hall.