

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
กุมภาพันธ์ 2559

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



ปริญญานิพนธ์
ของ
สยาม ทองใบ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว

กุมภาพันธ์ 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
กุมภาพันธ์ 2559

สยาม ทองใบ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา
จังหวัด. ปรินทิพนิพนธ์ ปร.ด. (การกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินทิพนิพนธ์:
อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์, อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช, อาจารย์ ดร.สิริพร ปาณวงษ์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างตามระยะของการวิจัย ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด ด้วยการเลือกแบบการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (multi-stage sampling) จำนวน 284 คน ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนา ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยข้อมูลจะต้องมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนา โดยใช้การประเมินตามมาตรฐานการประเมินที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมิน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยข้อมูลจะต้องมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ตามทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยด้านภาวะผู้นำ และประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบไปด้วย 4 ด้าน 11 ประเด็น 2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในด้านความเหมาะสม และและความเป็นไปได้ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ 3) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$)

A LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR PROVINCIAL OF TOURISM AND
SPORTS DIRECTORS



AN ABSTRACT
BY
SIAM THONGBAI

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Philosophy program in Sport, Leisure and Tourism
at Srinakharinwirot University

February 2016

Siam Thongbai. (2016). *A Leadership Development Model For Provincial Of Tourism and Sports Directors*. Dissertation, Ph.D. (Sport, Leisure and Tourism). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Pichit Muangnapho, Dr.Usakorn Punvanich, Dr. Siriporn Panawong.

The purposes of this study were: to study the leadership of provincial tourism and sports directors, to design a leadership development models provincial tourism and sports directors; and to evaluate at that model. The sample group was of persons relevant to the leadership of provincial tourism and sports. The researcher selected the sample groups following the research methodology. The first stage was to study, analyze and synthesize concepts, theories and researched about leadership by questionnaire. The researcher selected 284 Physical Education Officers. The second stage was to create and examine the leadership development model by structured interview and questionnaire. The researcher selected 9 experts by purposive sampling. The average has to be over 3.50. The final stage was to evaluate the leadership development model by a Joint Committee on Standards for Educational Evaluation.

The results showed that the leadership development model consisted of 4 major systems of construction theory called Input, Process, Output and Feedback. The topics and subjects on leadership were covered in 4 topics and 11 subjects. The examination of the leadership development model in terms of propriety and feasibility found that the 4 major system were high quality. The result of evaluation of the model in terms of propriety, utility, feasibility and accuracy found that it was high quality. ($\bar{X} = 4.91$)

ปริญญาโท
เรื่อง
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
ของ
สยาม ทองใบ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุष्ฎี โยเหลา)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท คณะกรรมการสอบปากเปล่า
.....ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์) (อาจารย์ ดร.อำพร ศรียาภัย)
.....ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช) (อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์)
.....ที่ปรึกษาหลัก กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สิริพร ปาณางษ์) (อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช)
.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สิริพร ปาณางษ์)
.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนอมศักดิ์ เสนาคำ)

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช และอาจารย์ ดร.สิริพร ปาณาวงษ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาชี้แนะ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสำนักงานการทอเย็บและกีฬา จังหวัดทุกท่านที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ อีกทั้งขอเสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในอันที่จะทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่ายิ่งขึ้น

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์ อาจารย์ ดร.สายทิพย์ ยะฟู และอาจารย์ ดร.ปพนสรณ์ โพธิพิทักษ์ ที่ให้ความเมตตา และกรุณาสละเวลาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด อีกทั้งขอเสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในอันที่จะทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่ายิ่งขึ้น

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อสมภาพ ทองใบ คุณแม่ต้นศนี ทองใบ พี่พรณทิพา ทองใบ พี่ปดาร์ณี ธรรมธร ครอบครัวทองใบทุกคน พี่ๆ เพื่อนๆ ร่วมรุ่นทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมถึงพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์ ที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยอย่างดียิ่งตลอดมา

คุณค่า และประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่บุพการี ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้ประเสริฐที่ได้ให้กำเนิด และเป็นครูคนแรกของบุตร พระผู้ประเสริฐของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา อบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการสนับสนุน ช่วยเหลือให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยสำเร็จได้ด้วยความสะดวก และสมปรารถนาในสิ่งที่มุ่งหวังทุกประการ

สยาม ทองใบ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	4
การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	5
การประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยว และกีฬาจังหวัด.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	10
วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ.....	11
บทบาทภาวะผู้นำ.....	12
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	15
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	23
ภารกิจของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา.....	23
การจัดโครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา.....	24
ความหมายของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	26
ภารกิจอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	26
ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	27
ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	27
การพัฒนารูปแบบ.....	31
คุณลักษณะรูปแบบที่ดี.....	33
การประเมินรูปแบบ.....	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	39
หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	39
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	60
ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	60
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	60
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม.....	62
การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	64
ยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและ กีฬาจังหวัด.....	64
การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ.....	65
ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	71
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	72
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ.....	73
ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยว และกีฬาจังหวัด.....	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	78
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	84
ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำแต่ละบทบาท.....	95
ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	97
ขั้นตอนที่ 1 ยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	97
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ...	107
ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	134
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	141
สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย.....	141
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	161
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	170
ภาคผนวก ก.....	171
ภาคผนวก ข.....	174
ภาคผนวก ค.....	176
ภาคผนวก ง.....	191
ภาคผนวก จ.....	214
ภาคผนวก ฉ.....	227
ภาคผนวก ช.....	235

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก (ต่อ)	
ภาคผนวก ซ.....	251
ภาคผนวก ฌ.....	258
ภาคผนวก ฉ.....	261
ภาคผนวก ฎ.....	267
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	317



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ จำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....	73
2 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	77
3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	78
4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการหน่วยงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	79
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	80
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	81
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	82
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	83
9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	84
10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	85

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	88
12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	89
13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	91
14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	93
15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	95
16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านของคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	107
17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน.....	108
18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน.....	111
19 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน.....	112
20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน.....	116

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำใน การบริหารจัดการในหน่วยงาน.....	117
22 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการ เป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ.....	121
23 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำใน การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์.....	122
24 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์.....	123
25 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	124
26 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำใน การนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	126
27 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการ นิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	127
28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	128
29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านปัจจัยนำเข้า.....	129
30 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านกระบวนการพัฒนา ภาวะผู้นำ.....	129

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
31 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านผลการประเมิน การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	130
32 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านข้อมูลป้อนกลับ.....	131
33 แสดงผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	133
34 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	135
35 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเหมาะสม.....	135
36 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์.....	137
37 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้.....	138
38 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความถูกต้อง.....	139

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	8
3 แบบของพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ ของ Reddin.....	16
4 รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจแก้ปัญหา.....	19
5 โครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด.....	26
6 รูปแบบหน่วยรับผิดชอบฝึกอบรมตามความต้องการ.....	45
7 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา.....	47
8 รูปแบบการอบรมและกระบวนการพัฒนาบุคลากร.....	48
9 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและ กีฬาจังหวัด.....	98
10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัด.....	102

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เดิมคือ ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการ จังหวัด เป็นหน่วยราชการส่วนกลางที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นกระทรวงใหม่ ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 โดยได้รับโอนภารกิจจากกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และจากกรมประชาสัมพันธ์บางส่วนมาจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกของรัฐในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายของการท่องเที่ยว การกีฬาและนันทนาการ ที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของรัฐไปยังภาคเอกชน ท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับส่วนราชการต่างๆ ได้ดีขึ้น จึงมีบทบาท หน้าที่ และภารกิจในการสนองนโยบายรัฐบาล โดยรับมอบหมายจากกระทรวง จังหวัด และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ภารกิจก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ของกระทรวง คือ “การท่องเที่ยว และการกีฬา เพื่อการสร้างคน สร้างสังคม สร้างรายได้ และสร้างชาติ” วิสัยทัศน์ “กีฬาเด่นท่องเที่ยวมีคุณภาพ สร้างรายได้สู่ประชาชน” หมายถึง การเป็นเมืองที่มีแหล่งท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานรวมทั้งมีความพร้อมที่จะให้บริการและสร้างความประทับใจ ให้แก่ผู้มาท่องเที่ยวและเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาของจังหวัดทุกระดับ เพื่อให้ประชาชนและเยาวชนมีสุขภาพแข็งแรง สนใจรักการออกกำลังกาย เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำด้านกีฬาของประเทศ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2545)

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มีภารกิจ หน้าที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬา ในชุมชนตั้งแต่ระดับรากหญ้า เพราะฉะนั้นความก้าวหน้าของชุมชนในด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาของจังหวัดนั้นๆ จะมีการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีชื่อตำแหน่งว่า ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ปัจจุบันสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนั้น ต้องดำเนินการพัฒนาด้านกีฬา และด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด ทำให้ผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องรับผิดชอบงานทั้งสองด้าน ซึ่งงานทั้งสองด้านนี้มีบริบทของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้การบริหารจัดการการดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

ผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ หรือภาวะผู้นำไว้อย่างมากมาย ซึ่งเราสามารถสรุปความหมายของผู้นำ หรือภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะการณ์ใช้ความรู้ ความสามารถ ลักษณะส่วนบุคคล และสถานะภาพของการเป็นผู้นำที่ได้จากตำแหน่ง และอำนาจที่มีอยู่ในตัวเองเป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลต่อสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ต่อการนำ หรือเป็นเครื่องมือต่อการนำที่มีต่อผู้ตาม หรือผู้อยู่ภายใต้การกำกับควบคุม เพื่อเป้าหมายของความสามารถในการบังคับบัญชา ความศรัทธาเชื่อถือ การยอมรับ และการปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ

ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กร หรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) นั้น ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย

อะโวลีโอ (Avolio, B.J. 1999) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะของบุคคล (as a person) ลักษณะของกระบวนการ (as a process) และลักษณะผสมผสานกัน (as some aspects of both) การพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลนั้น จะสนใจศึกษาสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำเฉพาะบุคคล เช่น ชาติตระกูล คุณลักษณะพิเศษ ค่านิยม ประสบการณ์ เป็นต้น ส่วนการพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะกระบวนการจะสนใจศึกษาว่า พฤติกรรมที่ปรากฏจากการนำของเขว่าเป็นอย่างไร และการพิจารณาภาวะผู้นำแบบผสมผสานกัน ทั้งลักษณะของบุคคล และกระบวนการนั้น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ว่า สถานการณ์ใดควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสม

ในการที่เราจะตัดสินใจเลือกว่าสถานการณ์ใดควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสมนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อตัดสินใจในการเลือกก็คือ ลักษณะของงานที่จะบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของคอตเตอร์ (Kotter. 1999) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำชื่อดัง เห็นว่าผู้เป็นหัวหน้าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำ (Lead) ควบคู่ไปกับการบริหาร (Manage) เพราะต่างมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กร หรือหน่วยงาน โดยการบริหารจัดการตามแนวคิดเดิมนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อผู้ถือหุ้นของบริษัท ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการมีผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ดี รวมทั้งนำพาองค์กร หรือหน่วยงาน การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ได้ แต่ปัญหาขององค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบันส่วนใหญ่พบว่า มีหัวหน้าที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร และผู้นำได้ในขณะเดียวกันด้วยแล้ว ยิ่งนับว่ามีจำนวนน้อยมาก เคยมีผลการศึกษาวิจัยผู้บริหารของบริษัทต่างๆ ที่มีชื่อเสียงของสหรัฐพบว่า มีผู้ตอบถึงสองในสามของทั้งหมดที่ตอบว่า บริษัทของตนเข้มแข็งเฉพาะในเชิงการบริหารจัดการ แต่อ่อนด้อยในเชิงการนำ (leadership) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่สรุปเช่นเดียวกันว่า บริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันเน้นการบริหารจัดการสูงเกินไป (over-managed) แต่อ่อนด้อยมากในการนำ (under-lead) (Kotter. 1990)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังต้องเน้นในเรื่องความมีประสิทธิภาพของผู้นำด้วย กิจกรรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาดังกล่าว ลูธานส์ (Luthans. 1989) พบว่า มีจำนวนผู้บริหารเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่มีความเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จรวมอยู่ในตนเอง จากผลการศึกษานี้ทำให้เกิดความจำเป็นอย่าง

ทบทวนวิธีการที่เคยใช้ในการวัดหาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพื่อให้รางวัลความดีความชอบเสียใหม่ในลักษณะเพื่อการกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยองค์กรต้องให้รางวัลความดีความชอบตนเองแทนกิจกรรมที่เป็นภารกิจภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าการตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ถ้าหากองค์กรไม่สามารถสร้างดุลยภาพที่เหมาะสมในประเด็นทั้งสองดังกล่าวแล้ว ไม่ช้าองค์กรก็จะเต็มไปด้วยผู้นำที่เด่นดังแบบฉาบฉวย แต่ไร้ความสามารถ และความมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ในแง่อุดมคติ คำนิยามเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำใดๆ ก็ตามที่จะเลือกใช้ ควรต้องนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้สามารถกำหนดเป็นบทบาท (roles) และหน้าที่ (functions) ที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจนแล้วจึงทำการประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำตามองค์ประกอบเหล่านั้น อย่างไรก็ตามมีน้อยองค์กรมากที่ได้ดำเนินการตามแนวดังกล่าว โดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) และนักวิเคราะห์มักจะประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทจากข้อมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกรับผิดชอบต่องานของพนักงานบริษัทว่าเป็นอย่างไร หรือกรณีการวัดความมีประสิทธิภาพของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจประชามติ หรือการได้รับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากชัยชนะของทีม หรือความมีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากผลคะแนนของนักเรียนที่ทำข้อสอบแบบมาตรฐาน (สุเทพ. 2545)

จากการศึกษาสภาพปัญหา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เขียนเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจุบันยังไม่มีผู้ใด หรือสถาบันใดในประเทศไทยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทางการท่องเที่ยว ทางการศึกษาและทางนันทนาการ ในประเทศไทยต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามในการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ความสำคัญของงานวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่พึงประสงค์ทางหนึ่ง และนำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และได้นำมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
 - 1.1 เนื้อหาที่ศึกษา ประกอบด้วย (1) บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด (2) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และ (3) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
 - 1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอและเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน 954 คน
 - 1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอและเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัดที่ผู้วิจัยสุ่มตาม multi-stage sampling ตามตาราง Krejcie and Morgan ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จำนวน 284 คน
 - 1.3 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือทั้งหมดจำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1.3.1 ผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัย/วัดและประเมินผลการศึกษา เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ทำงานสอนเกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผลการศึกษา ทำการสอนมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 2 ท่าน

1.3.2 ที่ปรึกษารัฐมนตรีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 ท่าน

1.3.3 ผู้บริหารสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 ท่าน

1.3.4 ผู้บริหารสำนักพลศึกษา กีฬา และนันทนาการภูมิภาค สังกัดกรมพลศึกษา จำนวน 1 ท่าน

2. การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมีคุณสมบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 7 ท่าน (2) อาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาที่ทำงานสอนเกี่ยวกับเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ ทำการสอนมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี คุณสมบัติระดับปริญญาเอก จำนวน 2 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 9 ท่าน เพื่อสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ และประเด็น สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ความเหมาะสม และความเป็นไปได้เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกันกับที่พิจารณาตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบประเมินการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ การประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานการประเมินที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมิน Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Day; & Eisner. 2004) ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

3.1 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน เช่น ไม่ส่งผลต่อการทำปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูล

3.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลตรงตามที่ใช้การประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.3 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง คุ่มค่า และเหมาะสม

3.4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) ผลการประเมินมีความถูกต้องให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะการณ์ใช้ความรู้ ความสามารถ ลักษณะส่วนบุคคล และสถานะภาพของการเป็นผู้นำที่ได้จากตำแหน่ง และอำนาจบารมีที่มีอยู่ในตัวเองเป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลต่อสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ต่อการนำ หรือเป็นเครื่องมือต่อการนำที่มีต่อผู้ตาม หรือผู้อยู่ภายใต้การกำกับควบคุม เพื่อเป้าหมายของความสามารถในการบังคับบัญชา ความศรัทธา เชื่อถือ การยอมรับ และการปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ

2. ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3. บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามสถานภาพ หรือตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งที่ครองอยู่

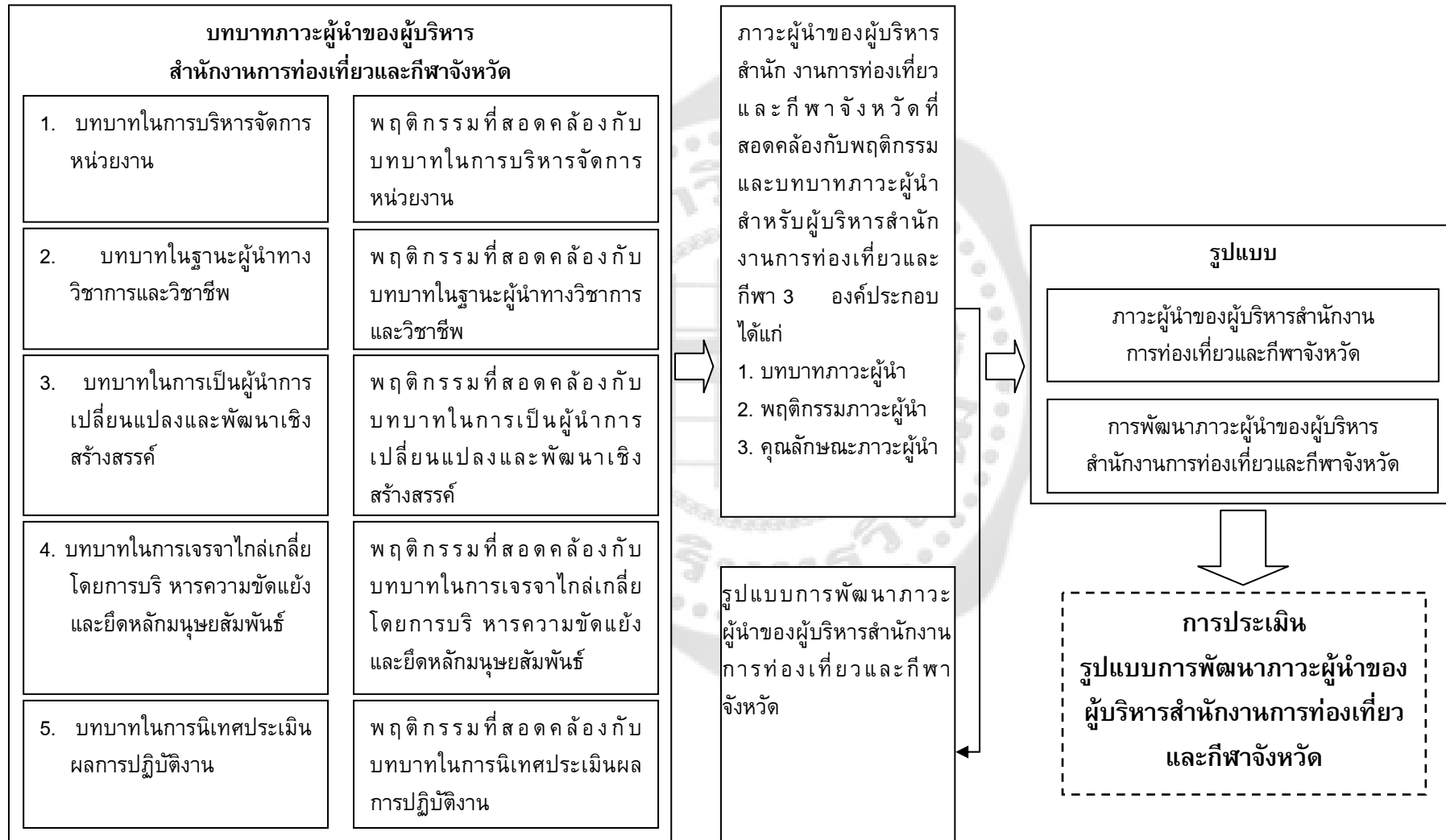
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง การปฏิบัติ หรือการกระทำของหัวหน้างานตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ครองตำแหน่ง และรับผิดชอบอยู่ เปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทภาวะผู้นำที่มีสมาชิกในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามทิศทางที่ต้องการร่วมกัน และสอดคล้องตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่ครองตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในการจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตาม โดยสอดคล้องกับพฤติกรรม และบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

6. รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงองค์ประกอบสาระสำคัญต่างๆ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการประเมิน ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เพื่อมุ่งอธิบายกระบวนการ หรือวิธีการทำงานในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

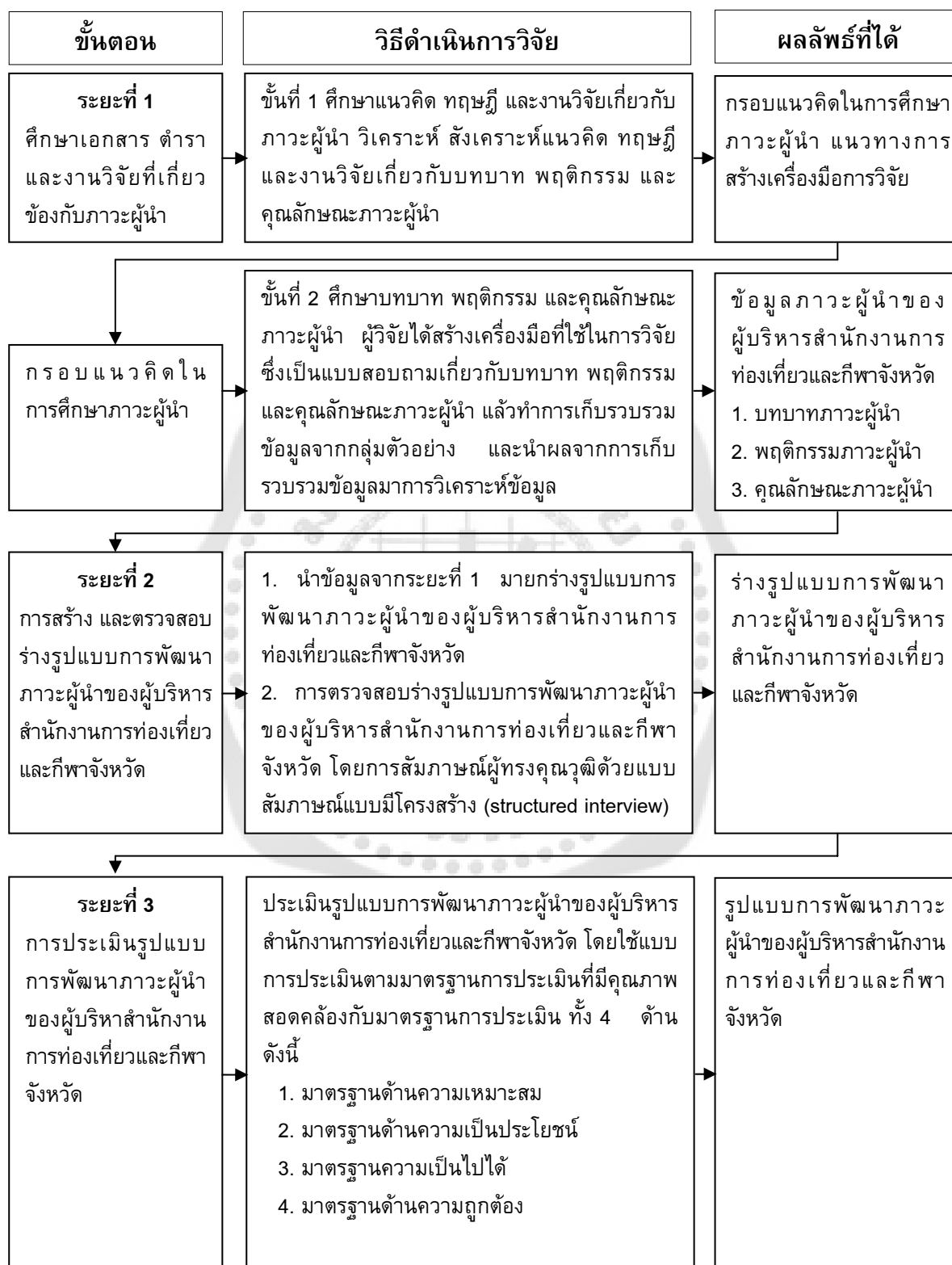
7. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้ที่จะมา ดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่ง หัวหน้างานอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรม หรือบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับ หัวข้อ ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.2 วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ
 - 1.3 บทบาทภาวะผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
 - 2.1 ภารกิจของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา
 - 2.2 การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา
 - 2.3 ความหมายของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
 - 2.4 ภารกิจอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.2 การพัฒนารูปแบบ
 - 3.3 คุณลักษณะรูปแบบที่ดี
 - 3.4 การประเมินรูปแบบ
4. การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.1 หลักและการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.2 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) มีผู้ให้ความหมายหลาย ความหมาย บางครั้งก็ขัดแย้งกัน แต่ภาวะผู้นำก็ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความหมายกว้างถึงกระบวนการทั้งหมดของภาวะผู้นำ (Bednash, G. 2003) ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำไม่สามารถ เรียนรู้ได้จากตำราแต่เกิดจากการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากประสบการณ์รวมทั้งการพัฒนา ของแต่ละบุคคล ส่วนการเป็นศาสตร์นั้นเนื่องจากการพัฒนาองค์ความรู้เพื่ออธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำ และใช้ทักษะภาวะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่ (Daft, R. L. 2008)

ภาวะผู้นำมีความหมายตามการรับรู้ของแต่ละคน (Ricketts, C. 2003) แต่เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญในองค์กรที่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และต้องเตรียมผู้นำให้มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นภายในระยะเวลาจำกัด (Hellriegel; et al. 2005) มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำ ดังนี้

Marquis and Huston (2006), Rue and Byars (2007) และสมบุรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกัน คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ชักชวน และมีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หรือศรัทธาในการตัดสินใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำยังเป็นพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (นิตยั สัมมาพันธ์. 2546)

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดีที่มีความสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของหน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความคิด มีวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำการตัดสินใจในสิ่งที่ยาก (Hellriegel, Jackson; & Slocum.2005) เป็นผู้ที่ทำงานด้วยความท้าทาย มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานอื่นๆ ได้ เป็นแบบอย่าง และมีความกล้าหาญ (Tourangeau. 2003) ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2550)

กล่าวว่า ผู้นำเป็นคนที่กล้า และรับผิดชอบในการคิด ทดลอง และริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ทำงานได้ผลดีกว่าเดิม ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีจุดยืน หรือยึดถือหลักคุณธรรม แก้ปัญหาให้กลุ่มได้ เป็นผู้ที่ผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จ และปรับตัวต่อความเสี่ยง (Day, Zaccaro; & Halpin. 2004) ผู้นำต้องมีทักษะ มีความสำคัญในการประสานงานระหว่างสมาชิกในองค์กร สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ (Sullivan; & Decker. 2005) ผู้นำยังเป็นผู้กระทำให้หน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ (บุญใจ ศรีสถิตนราภร. 2550)

สรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบความสำเร็จด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและ มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1.2 วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการได้มาซึ่งผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิด และแบ่งประเภทผู้นำตามวิธีการได้มา ดังเช่น Leonard and Hilgert (2007) กล่าวว่า หัวหน้างานคัดเลือกมาจาก (1) มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (2) อาวุโส หรือ มีประวัติการปฏิบัติงานดี (3) เต็มใจที่จะปฏิบัติงานหนัก

นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งผู้นำดังนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์. 2545; พรนพ ทุกกะพันธ์. 2549; สมใจ ลักษณะ. 2549; สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. 2547; Rue; & Byars. 2007)

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ โดยทำหน้าที่ในด้านการบริหาร มีอำนาจหน้าที่และสามารถสั่งการให้ทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามขอบข่ายหน้าที่

2. ผู้นำโดยบทบาท เป็นผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่ม และยินยอมให้เป็นผู้สั่งการ และผู้รับคำสั่งก็ยินยอมทำตามด้วยความเต็มใจโดยผู้นั้นไม่มีสิทธิ์อย่างถูกต้อง

3. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนาการอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ

4. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาด้วย

โดยสรุปจากการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

1. ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่า เป็นผู้มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำ เช่น เป็นประธานกรรมการ หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น
2. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการให้มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย
3. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ
4. ผู้นำจากการยอมรับนับถือ คือ บุคคลที่ได้รับการสนับสนุน และได้รับการร่วมมือจากสมาชิกส่วนใหญ่ของหมู่คณะว่าเป็นผู้มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่ม แม้ว่าบุคคลนั้นอาจไม่มีตำแหน่งบริหารใดๆ

1.3 บทบาทภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานทุกคนควรมีภาวะผู้นำที่สามารถทำงานในบทบาทที่สอดคล้องกันได้ แต่ต่างสถานการณ์กัน หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง ได้ด้วยดี และทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย รวมทั้งช่วยสนองความต้องการของสมาชิกในสิ่งที่ปรารถนาเพื่อให้องค์กรมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545), Daft (2008), Leonard and Hilgert (2007), Maquis and Huston (2006), Rue and Byars (2007) ได้ทบทวนบทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในหลายบทบาท และพบว่า ภาวะ ผู้นำต้องการผู้ที่มีความสามารถมากกว่าการบริหาร และการบริหารเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำและผู้บริหารก็ยังคงควบคู่กันไป ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกคน คือ ผู้นำ และผู้นำมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน บทบาทผู้บริหารประกอบด้วย 5 บทบาท ได้แก่

1. การวางแผน (planning) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ
2. การจัดระบบ (organizing) ครอบคลุมการจัดโครงสร้าง การจัดระบบการดูแล ผู้ป่วยแต่ละประเภท การจัดกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ด้านบุคลากร (staffing) ครอบคลุมการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การจ้างงาน การปฐมนิเทศ แผนการพัฒนาบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การสร้างทีมงาน

4. การอำนวยการ (directing) การจัดการผู้ปฏิบัติงานครอบคลุมการสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง เป็นตัวแทนหน่วยงาน การสื่อสาร และการประสานงาน

5. การกำกับ (controlling) ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมงบประมาณ การควบคุมคุณภาพ กฎระเบียบ จริยธรรม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544), สมชาติ กิจบรรยง (2544), นพพงษ์ บุญจิตรดุษย์ (2549), ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2556), และวุฒิชัย คำเสมอ (2556) ได้กล่าวถึงบทบาท และหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์, เป็นนักพูดที่ดี, เป็นนักเจรจาต่อรอง, มีการสอนงาน, เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้, แสดงบทบาททำงานเป็นทีม, สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้, สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา, การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ, การวางแผน และกำหนดงาน, การพัฒนาคนทำงาน, หาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน, การมอบอำนาจ และการปรับปรุงตนเอง

สุภาว อวสกุลสุทธิ (2552) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หมายถึง การแสดงออกของหัวหน้างานตามสถานภาพ หรือตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งที่ครองอยู่ ซึ่งมี 5 บทบาท คือ

1. บทบาทการบริหารจัดการในหน่วยงาน เป็นบทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการหน่วยงาน กำหนดนโยบายและวางแผนปฏิบัติงาน นำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นบทบาทในฐานะผู้ใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้า และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการทางวิชาชีพ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเชิงพัฒนาสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ทีมมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานประจำ ทำให้หน่วยงานได้รับการยอมรับ ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานในทุกสถานการณ์

4. บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นบทบาทในฐานะผู้ประสานกับคนในองค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างและผนึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. บทบาทในการนิเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทในฐานะผู้ควบคุมชี้แนะ ให้คำปรึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางระบบ การประเมินผลงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่ กล่าวมาข้างต้น นั้น เป็นสาระที่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในทุกองค์กร ผู้วิจัยมีแนวคิดสอดคล้องกับสุภาว์ อวสกุลสุทธิ จึงสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทการบริหารจัดการในหน่วยงาน ประกอบด้วย เป็นบทบาทในฐานะผู้นำ โดยการบริหารจัดการหน่วยงาน การวางแผนเป้าหมาย กำหนดนโยบาย นำนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานที่จะทำให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล บประมาณ การจัดหาสิ่งสนับสนุน และทรัพยากรต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ เป็นบทบาทในฐานะผู้ใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้า แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน มีการนำเสนอความรู้ และมีส่วนร่วมใน องค์กรสามารถที่จะรวมอภิปราย ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ อย่าง ต่อเนื่อง และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการทางวิชาชีพ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ทีม มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานประจำ ทำให้หน่วยงานได้รับการยอมรับ ทันสมัย การบริหาร เครือข่าย ด้านข้อมูลข่าวสาร มีการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร และ การขยายเครือข่าย รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานในทุกสถานการณ์ บริหาร หน่วยงานให้เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม

4. บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลัก มนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ บทบาทในฐานะผู้ประสานกับคนใน องค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้าง และฝึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงาน ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดผลกระทบในการทำงานจากหน่วยงานภายนอก ต้องเป็น ผู้แก้ปัญหา หรือตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

5. บทบาทในการนิเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทในฐานะผู้ควบคุม ชี้นำ ให้คำปรึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางระบบ การประเมิน ผลงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพ กฎระเบียบ จริยธรรม ตามหลักวิชาการ และวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะอาด หาวิธีการแก้ปัญหา และปรับปรุง งานภายในองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theories)

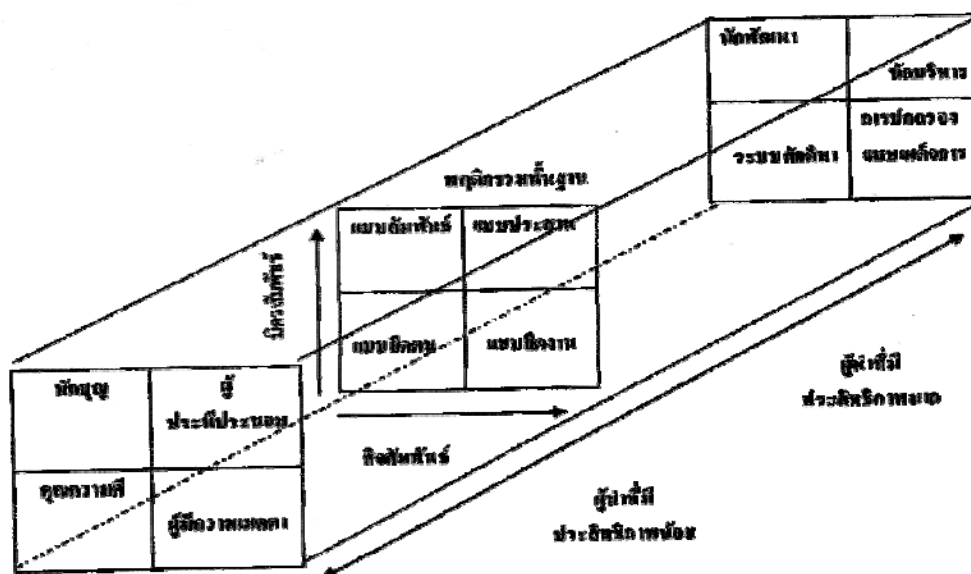
จากการศึกษาเอกสารและตำรา พบว่า นักวิชาการเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.4.1 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership behaviors theory) เริ่มเมื่อประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดจากความพยายามพัฒนาผู้นำทางทหาร ทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม พฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถสร้าง และเรียนรู้ได้ ไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิด และไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โครงสร้างบทบาท และปัจจัยต่าง ๆ (Kreitner; & Kinicki. 2007)

รูปแบบการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแบบต่าง ๆ มีดังนี้

1. การศึกษาผู้นำที่ Ohio State University เริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1945 ใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ จะสามารถจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 2 มิติ (Daft, R. L., 2008) คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ในด้านการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึก และความต้องการของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 2) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (initiating structure) หมายถึง พฤติกรรม ผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการ ทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึก หรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (Reddin's Three-Dimensional Theory of Management) Reddin (as cited in Swansburg; & Swansburg. 2002) กล่าวว่า มนุษย์มีลักษณะ ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ผู้ที่มีลักษณะผู้นำแบบหนึ่งสามารถเปลี่ยนไปเป็นอีกแบบหนึ่งได้ และยังสามารถกลับมาเป็นแบบเดิม หรือเปลี่ยนไปเป็นแบบอื่นต่อไปอีก ก็ได้ใน 4 แบบนั้น และลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนั้นสามารถเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เป็นลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลสูงได้อีก 4 แบบ หรือเปลี่ยนไปในทางที่เลวลงได้อีก 4 แบบ ทำให้มองเห็น ลักษณะผู้นำได้เป็น 3 มิติ และมีลักษณะผู้นำรวมเป็น 12 แบบ จึงทำให้ผู้ที่มีลักษณะผู้นำ แบบหนึ่งเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนกลับมาใน 12 แบบนั้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวเอง การศึกษา อบรม สั่งสอน และสิ่งแวดล้อมต่างดัง แสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบของพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ ของ Reddin

ที่มา: จาก Managerial Effectiveness. (1970). by W. J. Reddin. (1970). New York: McGraw-Hill.

ลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ได้แก่

2.1 แบบยึดตน (separated) เป็นคนที่ต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่น ทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงาน หรือทำงานให้น้อยที่สุด เท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาทั้งงานและคน นับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2.2 แบบยึดงาน (dedicated) เป็นคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น และ ไม่มีเพื่อน

2.3 แบบสัมพันธ์ (related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตร กับคนทุกคน ให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน

2.4 แบบประสาน (integrated) เป็นลักษณะคนที่ให้ความสำคัญแก่งาน และคนไปพร้อมๆ กัน เท่าๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะ ในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและ ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทผู้นำ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ 1) ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) แบบของภาวะผู้นำ (leadership styles) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

1.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (leadership situation theory) เริ่มต้นประมาณปี ค.ศ. 1967 โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับตัวแปรหลายๆ ตัว เช่น บรรยากาศองค์กร ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ การกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแรงจูงใจของลูกน้อง หรือผู้ตาม ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง เป็นต้น ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์การศึกษา ผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Daft, R. L. 2008) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงมีองค์ประกอบรวม ดังนี้

1. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House (as cited in Daft. 2008; Gomez-Mejie, Balkin; & Cardy. 2008) อธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เกี่ยวกับงาน และบุคคล หน้าที่ของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา ในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยขจัดอุปสรรคต่างๆ ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีนี้ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (directive), แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement oriented), แบบสนับสนุน (supportive), และแบบให้มีส่วนร่วม (participative) 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดัน และการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ การกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคือง และตึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

2. รูปแบบผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Vroom-Jago Contingency Model) ของ Vroom and Jago (as cited in Vroom. 2000) รูปแบบนี้เน้นการมีส่วนร่วมของผู้นำ พนักงานแต่ละระดับ ซึ่งส่งผลต่อการยอมรับคุณภาพการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือแบบเผด็จการจะ

ทำให้ผลงานดีที่สุด รูปแบบนี้เกิดจากความคิดของผู้นำในการเผชิญปัญหา และต้องการบทบาทการตัดสินใจแก้ปัญหาจะทำโดยลำพัง หรือการมีส่วนร่วมของพนักงานจำนวนหนึ่ง ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบประกอบด้วย 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (leader participation styles) ให้พนักงานมีการตัดสินใจ 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด คือ 1) decide ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น 2) consult individually ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากพนักงาน และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 3) consult group ผู้นำให้พนักงานเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่มจากนั้นจึงตัดสินใจ 4) facilitate ผู้นำให้พนักงานร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ และ 5) delegate ผู้นำให้พนักงานร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธานที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่มแต่จะเต็มใจยอมรับ และดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

2.2 การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์การตัดสินใจในสถานการณ์ (diagnostic questions) ผู้นำทั้ง 5 รูปแบบจะใช้อย่างไร การจะประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ความต้องการระดับการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ระดับผู้นำ หรือความชำนาญของพนักงาน สิ่งที่สำคัญ คือ การมีมิติร่วมกันของพนักงาน ผู้นำควรจะวิเคราะห์การมีส่วนร่วมโดยตอบคำถามเพื่อประกอบการตัดสินใจ 7 คำถาม ดังนี้ 1) การตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญ (decision significance) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ หรือองค์กร ถ้าการตัดสินใจมีความสำคัญสูงและมีคุณภาพสูง ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ 2) มติที่สำคัญ (importance of commitment) การมีมติที่สำคัญต้องมี ขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน 3) ความเชี่ยวชาญของผู้นำ (leader expertise) ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ และมีข้อมูลในการแก้ปัญหา 4) ความไว้วางใจ (likelihood of commitment) ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจ เพียงลำพัง พนักงานจะให้ความไว้วางใจมาก หรือน้อย 5) กลุ่มมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (group support for goal) พนักงานสนับสนุนเป้าหมายของทีม หรือองค์กรอย่างไร ถ้าไม่มี ผู้นำต้องไม่ให้ พนักงานตัดสินใจเพียงลำพัง 6) การบรรลุเป้าหมาย (goal expertise) ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความรู้และความชำนาญในการแก้ปัญหา เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง สามารถมอบหมายให้เป็นตัวแทนหน่วยงานได้ 7) ความสามารถของทีม (team competency) ความสามารถ และความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการแก้ปัญหา ถ้าพนักงานมีความสามารถมาก และแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน สามารถมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ได้

2.3 การเลือกตัดสินใจ (selecting a decision style) ในอนาคตการพัฒนา The Vroom-Jago Model เพิ่มสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ 1) เวลาคุณภาพ (a time-base model) ใช้กับเวลาที่วิกฤติ และต้องการการตัดสินใจทันที เมื่อองค์กรเผชิญกับเหตุการณ์อันวิกฤติ และการพัฒนาผู้ตามด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) รูปแบบการพัฒนาพื้นฐาน (development-based model) เวลา และประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญน้อยกว่าโอกาสพัฒนาความคิด และทักษะการตัดสินใจของ ผู้ตาม ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากข้อคำถามในการตัดสินใจ ดังตารางการตัดสินใจ เกี่ยวกับแบบเวลา และแบบการพัฒนา ดังแสดงในภาพประกอบ 4

Time-Driven Model										
	design significance?	implement of commitment?	leader expertise?	likelihood of commitment?	group support?	group expertise?	team competency?			
P R O B L E M S T A T E M E N T	H	H	-	H	H	H	delegate			
						L	facilitate			
					L	L	-	-	-	consult (group)
				L		H	H			delegate
							L	facilitate		
							L	-	-	consult (group)
	L	L	-	-	H	H	H	delegate		
							L	facilitate		
						L	L	-	-	-
					L		H	H		
								L	facilitate	
								L	-	-
L	H	-	H	-	-	-	decide			
							L	-	-	delegate
							L	-	-	decide

H = High
L = Low

H = High L = Low

ภาพประกอบ 4 รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจแก้ปัญหา

ที่มา: จาก Leadership and the Decision-Making Process, by V. H. Vroom. (2000). *Organizational Dynamics*. 28(4).

1.4.3 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership traits theory) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น แต่ยังไม่สามารถหาคำอธิบายได้ชัดเจน (Rue; & Byars. 2007) ต้นศตวรรษที่ 21 ได้มีการศึกษาผู้นำที่ทำงานระดับใหญ่ และนำมาสู่การประยุกต์ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่าบุคคลจะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพ และบุคลิกภาพ (Daft. 2008)

จากการสำรวจเอกสาร และงานวิจัยได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะ และทักษะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

Winter (2003) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรโดย (1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับ และสามารถปฏิบัติได้จริง (2) เป็นผู้ให้ทิศทางชี้แนะวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร (3) เป็นนักคิดและวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้ (4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ (5) เป็นผู้มีทักษะในการเจรจาต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า และจูงใจผู้ร่วมงาน

2. เป็นผู้สอนงานที่ดี (performance coaching) คือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จากประสบการณ์จริง และมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานสร้างแบบประเมินผลงาน วัดในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงาน และผลผลิตในองค์กร

3. เป็นผู้พัฒนาบุคคล (development coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุน และพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดี (performance relationship) คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างทีมงานในการทำงาน และการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

5. ลักษณะบุคลิกภาพผู้นำที่ดี (personal leadership) คือ เป็นผู้มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเอง และแรงขับภายในของผู้นำ

Gibson (2004), Marquis and Huston (2006) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ 1) ความสามารถ (ability) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และมีความรู้มากกว่าผู้ตาม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การพูด มีทักษะจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านบุคลิกภาพ (personality trait) ผลการวิจัยบางฉบับให้ข้อเสนอแนะในการ เตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ระดับความสามารถ อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะ ด้านการควบคุมอารมณ์มีความเป็นตัวเอง เป็นผู้มีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) แรงจูงใจ (motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้นำที่มีความสามารถสูง และปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรยอมรับ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Rue and Byars (2007) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ และได้สรุปคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) จากการมีความรู้และใช้ความรู้อย่างถูกวิธีที่สามารถนำผู้ปฏิบัติงานได้ 2) อารมณ์และความอดทน (mental and physical endurance) ผู้นำเกือบทั้งหมดต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ความเครียด และอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น 3) การสร้างความศรัทธา (enthusiasm) ความศรัทธาเป็นสิ่งที่แพร่กระจายไปได้ง่ายในกลุ่มผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น 4) ความรับผิดชอบ (sense of responsibility) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นจะค้นหาการยอมรับจากผู้ตาม 5) การเอาใจใส่และการมีสัมพันธภาพที่ดี (empathy and good human relations) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานกับผู้ร่วมงานได้ และเข้าใจปัญหาของพวกเขา มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ

Daft (2008) ได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ศึกษาตัวอย่าง พฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ยอมรับ ได้แก่ 1) การมองโลกในแง่ดี และมีความเชื่อมั่นในตนเอง (optimism and self-confidence) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence) ด้านการตัดสินใจ และมีความคิดด้านดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม จนได้รับการยอมรับและศรัทธา ซึ่งพัฒนาไปสู่การสร้างแรงจูงใจ และพันธกิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม 2) ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (honesty and integrity) การมีทัศนคติที่ดี ทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถฟันฝ่าอุปสรรคความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง และไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ 3) ผู้ขับเคลื่อน (drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร การตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างเหมือนกัน และแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ควบคุมอารมณ์ มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ (2551) กล่าวถึงผู้นำที่ดี ควรมีคุณสมบัติที่ประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ และการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น 2) ความริเริ่ม (initiative) คือ ความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่ง สิ่งใดให้ดีขึ้นด้วยตนเองหัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า 3) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (courage and firmness) ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (human relations)

รู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับ การศึกษาได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้ 5) มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต (fairness and honesty) ยึดหลักของความถูกต้อง มีเหตุผล และความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น 6) มีความอดทน (patience) จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้งานไปสู่จุดมุ่งหมายได้ 7) มีความตื่นตัว (alertness) หมายถึง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท มีความยับยั้งในการปฏิบัติงาน ทันท่วงทีเหตุการณ รู้จักพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ควบคุมตัวเองได้ (self-control) 8) มีความภักดี (loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี 9) มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว (modesty) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ และผลงานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำทั่วไป และผู้นำในฐานะหัวหน้างาน ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงถึงการมีทักษะความสามารถ ความชำนาญทางการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เช่น ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน รวมทั้ง ลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เช่น มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีการวางแผน มีการจัดระบบงาน การนิเทศติดตาม งานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือ ร่วมใจที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ คุณลักษณะผู้นำที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ และรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดไตร่ตรองอย่างมีวิจรณ์ญาณ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ คือ คุณลักษณะผู้นำในการสร้างสรรค์กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการบริหารหน่วยงานให้เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วม ส่งเสริมบุคลากรให้คิดรูปแบบวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

4. คุณลักษณะด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหาร ความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ คุณลักษณะผู้นำในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการเจรจาต่อรองให้ทีมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ผลักดันให้บุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5. คุณลักษณะด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ คุณลักษณะผู้นำในการวางระบบการควบคุม ชี้แนะ ให้คำปรึกษา การประเมิน ผลงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2.1 การกิจของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา

ด้วยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2551 อนุมัติในหลักการให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จัดตั้งสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 31 สำนักงาน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2551)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารราชการของศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัด สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการจัดตั้งสำนักงานดังกล่าว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้ปรับบทบาทและภารกิจของศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัด ให้ครอบคลุมถึงภาระงานด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการทั้งในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัดอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ประกอบกับสภาพการณ์ปัจจุบันการกำหนดชื่อสำนักงาน “ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัด” ซึ่งเป็นหน่วยงานของกระทรวงในส่วนภูมิภาคไม่สอดคล้องกับชื่อของกระทรวง จึงสมควรแก้ไขชื่อสำนักงาน “ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัด” เป็น “สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด” เพื่อให้สอดคล้องกับชื่อของกระทรวง โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2551) ซึ่งสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งดำเนินการประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด รวมทั้งการติดตาม ประเมินผล และรายงานสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
4. ควบคุม กำกับ ดูแล ด้านการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อตกลง และมาตรฐานที่กำหนด
5. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรเครือข่ายชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และการมีส่วนร่วมด้านการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด
6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาการท่องเที่ยวตามกฎหมายว่าด้วยนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ

7. ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2 การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งงานภายในออกเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่มงานดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีอำนาจหน้าที่

1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ การบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ อาคาร และสถานที่ของสำนักงาน

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการ งานช่วยอำนวยความสะดวก สารบรรณ ธุรกิจ การบริหารงานทั่วไป การติดต่อประสานงาน การพัฒนาบุคลากร และการบริหารงานบุคคล รวมทั้งงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงาน

1.3 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของสำนักงาน

1.4 ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนงานใดของสำนักงาน

2. กลุ่มงานส่งเสริมการท่องเที่ยว มีอำนาจหน้าที่

2.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด รวมทั้งติดตามและประเมินผลด้านการท่องเที่ยวในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด

2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

2.3 ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

2.4 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สืบรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ตลอดจนการติดตาม รายงานสถานการณ์ แนวโน้มการท่องเที่ยว และภาวะความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจและประเมินศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

2.6 ควบคุม กำกับ ดูแลด้านการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อตกลง และมาตรฐานที่กำหนด

2.7 ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรเครือข่ายชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และการมีส่วนร่วมด้านการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

2.8 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาการท่องเที่ยวระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด และพื้นที่เฉพาะในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

2.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มงานส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ มีอำนาจหน้าที่

3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการกีฬาและนันทนาการของจังหวัดและ/หรือกลุ่มจังหวัด รวมทั้งติดตามและประเมินผลด้านการกีฬาและนันทนาการในระดับจังหวัดและ/หรือกลุ่มจังหวัด

3.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านการกีฬา และนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

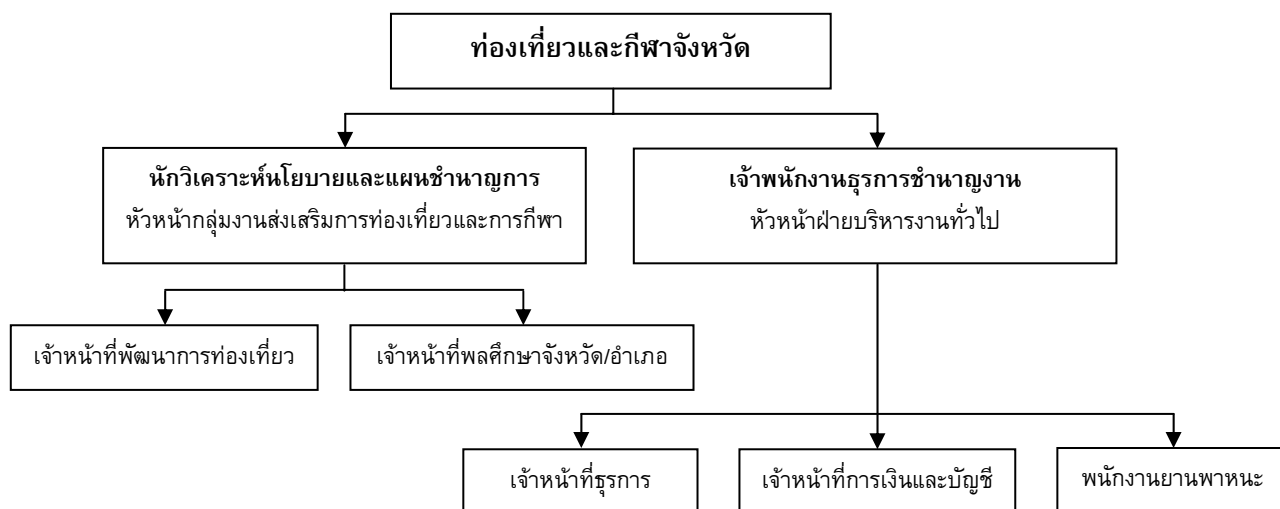
3.3 ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา และนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

3.4 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติเกี่ยวกับการกีฬาและนันทนาการ ตลอดจนการติดตามและรายงานสถานการณ์ด้านการกีฬาและนันทนาการของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด

3.5 ควบคุม กำกับ ดูแลด้านการกีฬาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อตกลง และมาตรฐานที่กำหนด

3.6 สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรเครือข่ายชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และการมีส่วนร่วมด้านการกีฬาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

3.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวั

ที่มา: จากสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวันครสวรรค์. (2556).

2.3 ความหมายของผู้บริหารสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวั

ผู้บริหารสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวั หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟา ซึ่งในแต่ละจังหวัดจะมีดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวัละ 1 คน มีบทบาท ภารกิจหน้าที่ตามที่กระทรวงการทอ้งเทียะและกัฟาได้กำหนดไว้ (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐธรรมนูญ. 2551)

2.4 ภารกิจอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวั

ผู้บริหารสำนักงานการทอ้งเทียะและกัฟาจังหวั มีภารกิจหน้าที่ คือ เป็นผู้ทำ หรือควบคุมการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากร จัดการโครงสร้างของหน่วยงานตามขอบข่าย และความรับผิดชอบ, ดำเนินการประสานส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการทอ้งเทียะ กัฟาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด, จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการทอ้งเทียะ กัฟาและนันทนาการของจังหวัด และส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรเครือข่าย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมด้านการทอ้งเทียะ กัฟาและนันทนาการในเขตพื้นที่จังหวัด (สำนักเลขาธิการรัฐธรรมนูญ. 2551)

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

โมเดล แบบจำลอง หรือหุ่นจำลองเป็นคำที่ใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการบริหาร โมเดลหรือตัวแบบนี้มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Model” ส่วนคำที่ใช้กันในภาษาไทยนั้น ยังไม่ได้กำหนดชัดเจนว่าจะใช้คำใด ทั้งนี้ลักษณะคำที่ใช้เรียกนั้นส่วนใหญ่จะแตกต่างกันตามลักษณะวิธีอ้างอิงแหล่งที่มาและที่ใช้ แล้วบัญญัติศัพท์ใหม่ขึ้นเรียกว่า สูตรเศรษฐกิจ ส่วนสูตรเศรษฐกิจจะเป็นสาขาใด ก็เติมชื่อสาขาที่เกี่ยวข้องลงไป อาทิ สูตรเศรษฐกิจของการศึกษา สูตรเศรษฐกิจทางวิศวกรรมศาสตร์ หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า โมเดล ทับศัพท์ในภาษาอังกฤษ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2516)

คำว่า รูปแบบ แบบจำลอง หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบ จะหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น และในพจนานุกรมการศึกษาซึ่งบรรณาธิการโดย Carter V. Good (1973) นั้น ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เพื่อเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายของรูปแบบทั้งหมดที่ Good รวบรวมเอาไว้แล้วนั้นพอจะสรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1997) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ หรือความจริงได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบโดยทั่วไปต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระเนื้อหา และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร องค์ประกอบ หรือสาระเนื้อหาดังกล่าว เช่นเดียวกับทิสนา แคมณี (2546) ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

นักวิชาการส่วนใหญ่ในประเทศไทย มักจะใช้คำว่า โมเดล โดยมีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษที่เรียก “Model” ซึ่งหมายถึง รูปแบบ ต้นแบบ ตึกตา วงจร แบบจำลอง แบบแผน ตัวแบบ เป็นต้น และคำว่า โมเดลนั้น เข้ามามีบทบาทในกลุ่มวิชาการบริหาร รัฐประศาสนศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การทำวิทยานิพนธ์ และดุชนีพนธ์ของนิสิตนักศึกษามากขึ้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

มีนักวิชาการให้ความหมายคำว่า รูปแบบ (model) เป็นการจำลองความเป็นจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น (Stoner; & Wankel. 1986) การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ ของตัวแปร (Keeves. 1997) และ ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติ ขององค์กร (Daft. 1992) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วน (simplified form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษา และพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบาย หรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป (เบญจพร แก้วมีศรี. 2545) และเป็นชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้อง คำว่า "รูปแบบ" โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่าง คือ 1) ในทางสถาปัตยกรรม หรือทางศิลปะ หมายถึง หุ่นจำลอง 2) ในทางคณิตศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สมการ และ 3) ในทางศึกษาศาสตร์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด หรือการแทนความคิดออกเป็นรูปธรรม (รัตนา สิงห์กุล. 2547)

พจนานุกรม (Merriam Webster,s Collegiate Dictionary. 1996 อ้างอิงจาก รัตนะ บัวสนธิ. 2550) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง 1) ชุดของแผนสำหรับการก่อสร้าง 2) ภาพจำลอง 3) การออกแบบโครงสร้าง 4) ภาพย่อที่เป็นตัวแทนของบางสิ่ง 5) คำบรรยายเพื่อช่วยให้เกิดภาพบางสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง 6) ข้อมูลหรือข้อตกลงใดๆ ก็ตามที่จัดระบบนำเสนอไว้ในรูปของคอมพิวเตอร์

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ

พิษณุ พงศ์ศรี (2550) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่บุคคลสร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์ จินตนาการ เพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ด้วยการนำเสนอให้เข้าใจง่าย กระชับ ถูกต้อง สามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปรหรือสาระสำคัญ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติ

จากความหมายของคำว่ารูปแบบที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองของจริง หรืออาจเป็นทฤษฎีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เข้าใจความสลับซับซ้อนได้ง่ายขึ้น ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏเป็นรูปธรรม เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ฯลฯ การแสดงรูปแบบทำได้หลายลักษณะตั้งแต่รูปแบบเชิงกายภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุและรูปแบบเชิง คุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษา หรือสัญลักษณ์

นักวิชาการได้จำแนกหลักการของรูปแบบไว้หลายหลักการ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ด้วยเหตุนี้การจำแนกหลักการของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังนี้

Getzels & Guba (1957) ได้ให้หลักการของแบบจำลองที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) แบบจำลองจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ของแนวความคิดซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อีกด้วย 2) ในโครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์การ (Organization) ได้หมายความว่า แนวคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย 3) รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ภายใต้แนวคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งคล้ายกับ Hauser (1980) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบ และกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

Nadler (1980) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นการนำทฤษฎี แนวทาง และกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้

Bardo & Hartman (1982) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือบรรยายคุณสมบัติต่างๆ” และ Bardo และ Hartman ได้อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อน และยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ประสบการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินนั้น (รัตนะ บัวสนธิ์. 2552) กล่าวว่า การประเมินทั้งหลายที่นักประเมินได้สร้างรูปแบบไว้ไม่ใช่ Model คำว่า Model จะใช้เมื่อเป็นการแทนความคิดต่างๆ ที่ไม่สามารถนำเสนอได้โดยสมบูรณ์ เป็นโครงร่างแนวคิดต่างๆ ที่ไม่มีรายละเอียด แต่เมื่อใดก็ตาม ถ้าเราสามารถเสนอได้อย่างสมบูรณ์แบบ ก็ควรใช้คำว่า “Persuasion” หรือ “Approach”

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทาง ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ด้วยเหตุนี้การจำแนกประเภทของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังนี้

Smith & other (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544; อ้างอิงจาก Smith; & other. 1980) จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่ (1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น (2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ

เครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่ (1) รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น (2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1997) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี 5 แบบ คือ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (analog model) หมายถึง ความคิดที่แสดงออกใน ลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมาก ทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงภาษา (semantic model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา (พูดและเขียน) รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematic model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกมาผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว 4) รูปแบบเชิงแผนผัง (schematic model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ กราฟ เป็นต้น และ 5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (causal model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์/ปัญหา รูปแบบด้านศึกษาศาสตร์มักจะเป็น แบบนี้ส่วนใหญ่

Dell'Olio and Donk (2007) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิด พื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) informational-processing model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) personal model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบ และปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (reality) ทั้งหมด 3) social interaction model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและบุคคลต่อสังคม 4) behavior model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถ สังเกตได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2516) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบว่า รูปแบบ เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกมาก แต่มีข้อคิดที่ต้องใช้ให้ถูกกับงานในแต่ละลักษณะ จึงไม่อาจจะกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัวได้ ซึ่งองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบนั้น Keeves (1997) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ 4) รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

โดยสรุปจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสาร หรืองานวิจัย พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้น โดยใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

การใช้รูปแบบเพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือการศึกษา ค้นคว้า และการวิจัย มีความนิยมกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องมีแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่างๆ สนับสนุน และเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดรูปแบบดังกล่าวต้องแสดงความสัมพันธ์ที่มีส่วนคล้ายคลึง หรือส่วนแตกต่างกัน และมีความหมาย เพราะรูปแบบมุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไป ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันที หรืออนาคตได้ และการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสาร หรืองานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีอะไรบ้าง ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา หรือออกแบบตามแนวคิดทฤษฎี หรือหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นเป็นหลัก

3.2 การพัฒนารูปแบบ

เมื่อรูปแบบมีหลาย ๆ ลักษณะดังกล่าวมาแล้วนั้น ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบก็ต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ ความเหมาะสมของรูปแบบ หรือโมเดลที่เลือกใช้อาจพิจารณาได้จาก การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญา หรือแนวคิดของรูปแบบการประเมินกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการประเมิน (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2536) ในปัจจุบันการพัฒนาในรูปแบบใดๆ ก็ตามได้ดำเนินอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่ก่อนข้างล้าสมัย หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องการพัฒนาขึ้นเพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ

การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไป จะแบ่งเป็นสองขั้นตอนใหญ่ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (construct) และ 2) การหาความตรง (validity) ของรูปแบบ (Willier. 1967) ส่วนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการ พัฒนารูปแบบนั้นๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ ก็อาจมีวิธีดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของรูปแบบนั้น ซึ่งก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก โดยมีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาไว้ดังนี้

Kendall & Kendall (เมธี น้อมนิล. 2556; อ้างอิงจาก Kendall; & Kendall. 1988) เสนอขั้นตอนในการพัฒนาระบบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมทั้ง ผลผลิตของระบบนั้นให้ชัดเจน 2) การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้น 3) การทดสอบระบบ (System testing) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปทดสอบโดยการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลอง หรือในสถานการณ์จริง เพื่อทดลองดูว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใด จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Debenham (เมธี น้อมนิล. 2556; อ้างอิงจาก Debenham. 1989) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาระบบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบว่ามีอะไร มีองค์ประกอบใดควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ 2) การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การนำเอาองค์ประกอบต่างๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันก่อให้เกิดความสอดคล้อง และสามารถมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบ และ 3) การนำระบบไปใช้ (System implementation) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบ ไปใช้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ส่วนชัยยงค์ พรหมวงศ์และคณะ (2536) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบ หรือการพัฒนาระบบโดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นวิธีการระบุส่วนประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในระบบกับองค์ประกอบภายนอก การจัดเรียงองค์ประกอบ ทรัพยากรที่ต้องใช้กลุ่มเป้าหมายของผู้ใช้ระบบ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการ และผลผลิต หรือบริการที่จะเสนอแก่กลุ่มเป้าหมายในการวิเคราะห์ระบบ 2) การสังเคราะห์ระบบ (System synthesis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างระบบใหม่โดยการนำองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ ทิศทาง และลำดับขั้นตอนของระบบใหม่ 3) การสร้างแบบจำลองระบบ (System modeling) เป็นขั้นการสื่อสารระบบที่สร้างใหม่เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ 4) การทดสอบระบบ (System testing) เมื่อได้มีการพัฒนาระบบด้วยการกำหนดขั้นตอนและแสดงออกมาในรูปของแบบจำลองแล้ว เรียกได้ว่าเราได้ระบบใหม่ขึ้นเป็นต้นแบบแต่ยังประกันไม่ได้ว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นจะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ นักจัดระบบจึงจำเป็นต้องนำ “ต้นแบบระบบ” (System prototype) ไปทดสอบระบบในสถานการณ์จำลอง (Systems simulation) กล่าวคือ นำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริง แน่นอน หากสามารถนำไปทดลองในสถานการณ์จริง มีปัญหาในด้านการค่าใช้จ่าย เวลา และความเสี่ยงโดยเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับคน และทรัพย์สิน นักจัดระบบจึงทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองแทน

บุญชม ศรีสะอาด (2535) ได้กล่าวถึง การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนั้น อาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้าง หรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีการพัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน หรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของ

แต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนี้จะต้องมีหลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การคัดเลือกองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่สามารถอธิบายผลได้มาก ฯลฯ ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม 2) การทดลองความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้ว จำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของผู้อื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือกระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสม หรือไม่

3.3 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารูปแบบการบริหารงานนั้นจะมีมากมายหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีนั้น ควรมีการจัดทำรูปแบบที่มีฟังก์กำหนด (Requirements) ประกอบหลักสำคัญใหญ่ๆ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบการบริหารประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (Associative relationship) 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกตที่เป็นไปได้ในการที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบควรจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ยังควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา (Keeves. 1997)

3.4 การประเมินรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ คือ การทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะซึ่งอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดล (Model) จากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคเชิงสถิติซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และเหตุผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณ

ข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across time, Samples, sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบสามารถนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุง หรือพัฒนารูปแบบเดิม (อุทุมพร จามรมาน. 2541)

การทดสอบ หรือประเมินรูปแบบอาจจะทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ได้เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของการตรวจสอบรูปแบบไว้ ดังนี้ 1) การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง 2) การประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมาย และ ศีลธรรมจรรยา และ 4) การประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง (Madaus, Scriven; & Stufflebeam. 2000) ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร 2) การศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลการดำเนินงาน 4) ติดตาม กำกับกับการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 5) วัดผลการดำเนินงาน 6) ตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลการวัดที่ได้กับผลการดำเนินงานที่คาดหวัง (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550)

พรเทพ รุ่งแผน (2546) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การสังเคราะห์ระบบ 3) การออกแบบระบบ 4) การตรวจสอบระบบ 5) การปรับปรุงระบบ และ 6) การนำระบบไปใช้ รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยแต่ละด้านมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) มีองค์ประกอบ ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการประเมิน, ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน, เครื่องมือและเอกสารประกอบการประเมิน, ผู้ประเมินและผู้รับประเมิน

2. ด้านกระบวนการ (Process) มีองค์ประกอบ ดังนี้ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน, การสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน, 4) การวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ด้านผลผลิต (Output) มีองค์ประกอบดังนี้ 1) บันทึกสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมทั้งคณะ

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ข้อมูลป้อนกลับสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

Cascio (สายทิพย์ ยะฟู. 2556; อ้างอิงจาก Cascio. 1992) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ คือ 1) การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังในงาน, 2) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 3) ให้คำแนะนำช่วยเหลือขณะปฏิบัติงาน 4) จัดเก็บและทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 5) ทำการตัดสินคุณค่าของผล

การปฏิบัติงาน 6) ข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อทำการปรับปรุงพัฒนางาน ส่วน Anthony, et al. (สายทิพย์ ยะฟู. 2556; อ้างอิงจาก Anthony; et al. 2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ คือ 1) วิเคราะห์งานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) ออกแบบวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 4) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ทบทวนผลการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน 6) อภิปรายแผนการปรับปรุงงานในอนาคต

การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะแตกต่างจากการประเมินรูปแบบโดยการดำเนินการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณ โดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณา ในการประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิถึการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิตั้งสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้ง และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง ส่วนรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มาตรฐาน และเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ และรูปแบบที่ยอมรับให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน (Day; & Eisner. 2004)

จากแนวคิดที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) ได้ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ข้อกำหนดเกี่ยวกับงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน วัตถุประสงค์ของการประเมิน มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ระบบ หรือวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้รับประเมิน

2. ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การระบุมูลฐานของผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน การวิเคราะห์ และคัดเลือกกระบวนการ วิธีการและแนวทางผลการปฏิบัติงาน การวางแผนและกำหนดขั้นตอนการประเมิน การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการประเมิน การคัดเลือก และฝึกอบรมผู้ประเมิน การประชุมชี้แจงร่วมกับผู้รับการประเมิน การวัดผลการปฏิบัติงานโดยการจัดเก็บตรวจสอบ และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานต่างๆ การควบคุม ดูแลการประเมินผลให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย การบันทึกผลการประเมิน ข้อมูลสารสนเทศ รายงานการประเมินผล

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย การสื่อสารข้อมูลสารสนเทศกลับไปยังผู้รับการประเมิน การทบทวนและอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้รับการประเมิน การรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่ได้จากการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจ กำหนดแผนหรือวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในอนาคต

การประเมินรูปแบบ หรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Day; & Eisner. 2004) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม

4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

Eisner (เมธี น้อมนิล. 2556; อ้างอิงจาก Eisner. 1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบ โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็น คุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนอง ปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาระดับสูงในแวดวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัย ผู้รู้ในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเป็นผู้เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้เกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. รูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบาย และตามความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่น่าเชื่อถือของวิชาชีพนั้น เป็นสำคัญ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการประเมินรูปแบบโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินซึ่งมีแนวคิดซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic value-Oriented Evaluation : NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของตนเองเป็นหลักสำหรับการให้คุณค่า นอกจากนั้นแล้วยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติมโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย มีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องกันไว้ เช่น ศิริชัย กาญจนวาสี (2536) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปวิจารณ์ (Art criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative aspect) สอดคล้องกับ Eisner (เมธี น้อมนิล. 2556; อ้างอิงจาก Eisner. 1985) เสนอว่า การประเมินตามแนวทางของศิลปวิจารณ์ประกอบด้วยศิลปะของการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์กับศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้ โดยได้นำเสนอแนวทางการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยชี้ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกอิงผู้เชี่ยวชาญและการวิพากษ์ (Educational connoisseurship and educational criticism) ว่ารูปแบบจะต้องเกี่ยวกับความซาบซึ้ง และการระบาย หรือเปิดเผยความงามของสิ่งที่ประเมินออกมาเป็นคำพูด นอกจากนี้ Peter Dormer (เมธี น้อมนิล. 2556; อ้างอิงจาก Peter Dormer. 1994) ได้ระบุความเกี่ยวข้องระหว่าง Educational connoisseurship กับ Educational criticism ไว้ 6 ประการ คือ 1) การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์ของ

กระบวนการที่เป็นเชิงคุณภาพที่สัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 2) การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่เป็นเชิงคุณภาพที่สัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบย่อยและองค์ประกอบรวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) การวิพากษ์วิจารณ์เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการสะท้อนจากการหยั่งรู้สู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือรูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน 4) การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง โดยไม่มีรูปแบบรับรู้ที่ง่าย และการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ ทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลผลิตของการปฏิบัติงาน 5) การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยโดยยึดหลักพื้นฐาน ด้วยการแปลความหมาย และตัดสินกระบวนการ และวัตถุประสงค์ ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความเกี่ยวข้องจากประสบการณ์โดยรวมของความมีมนุษยธรรม 6) การวิพากษ์วิจารณ์ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการทางการวิจัยที่แตกต่างกันของทฤษฎีการหยั่งรู้ และ Peter Dormer (เมธี น้อมนิล. 2556; อ้างอิงจาก Peter Dormer. 1994) ยังกล่าวถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นการประเมินที่ยึดแนวทางการสอนทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบ การตัดสินเกี่ยวกับผลการเรียนการสอน จากการพิจารณาผลงานมีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินรวมของผู้เชี่ยวชาญกับผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำของผลสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้นๆ ผวนกับความรอบรู้กว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้นๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบแผนซับซ้อน อาจเจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญเป็นการประเมินรูปแบบหนึ่งที่มีข้อดีหลายประการ เช่น การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินโดยการวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งจะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์ และกระบวนการได้อย่างชัดเจน เปิดเผย รวมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่นำมาพิจารณา และมีการผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ ตามวิจยญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของรูปแบบการพัฒนาระบบของผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

จากแนวความคิดของนักวิชาการในประเทศไทย และต่างประเทศ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ถึงแม้จะมีขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่ต่างกันในแต่ละประเทศ แต่สามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันตามขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่เป็นหลักใหญ่ๆ ได้ดังนี้ คือ ขั้นตอนการสำรวจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การออกแบบ และการตรวจสอบ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนในการพัฒนาระบบมาสู่การพัฒนาแบบแผนการพัฒนาระบบของผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งรูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษา ให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้น รูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจน และเหมาะสม โดยรูปแบบที่

ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี้เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาได้นำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้วยเหตุนี้จึงได้นำแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมาวิเคราะห์สรุปเป็น ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบในครั้งนี้

4. การพัฒนาภาวะผู้นำ

4.1 หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้ศึกษาวิธีการพัฒนาฝึกอบรมลูกจ้างระดับต้น ผู้บริหาร และหัวหน้างาน และวิธีอื่นๆ เรียกวิธีการพัฒนาแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และประสบการณ์ของแต่ละคน และเป็นการเตรียมบุคลากรในระยะยาว วิธีการพัฒนา มีดังนี้ (Bohlander; & Snell. 2004; Wexley & Latham. 2002)

1. การพัฒนาตนเอง (self-direct development)

2. การประเมินแบบ 360 องศา ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ และหัวหน้างาน ประเมิน การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ประเมิน

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (on the job experiences) ทักษะ และความรู้ บางอย่างสามารถได้รับการฟัง การสังเกต หรือโดยการอ่าน แต่บางอย่างต้องใช้การฝึกปฏิบัติ โดยผู้บริหารมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การพัฒนาด้วยการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน โดยการจัดระบบการนิเทศงาน และการมีส่วนร่วมในงานที่ทำหาย มีดังนี้

3.1 การเป็นพี่เลี้ยง ครอบคลุมระบบการหมุนเวียน การให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารถึงหน่วยงานย่อย

3.2 ภายใต้การเรียนรู้ได้มอบหมายงานให้แต่ละคนปฏิบัติจนนำไปสู่การได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารงาน โดยได้รับประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานในบทบาท หน้าที่ที่สำคัญ

3.3 การหมุนเวียนงานโดยได้รับประสบการณ์จากการทำงานที่หลากหลาย ทำให้มีความรู้ที่กว้างขึ้นและเข้าใจการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 การเปลี่ยนแปลงครอบคลุมการเคลื่อนย้ายไปหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร

3.5 โครงการที่มีลักษณะเฉพาะและการเตรียมผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นโอกาสของแต่ละบุคคลในการได้เรียนรู้ปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน การวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3.6 การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติโดยการบริหารเวลาในการทำโครงการอย่างเต็มที่กับสิ่งต่างๆ ในองค์กร บางกรณีการเรียนรู้สู่การปฏิบัติสอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ ในห้องเรียน การอภิปราย และการประชุม

3.7 การจัดให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบกันเพื่อมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน ปัญหาที่คล้ายกัน โดยให้ทุกคนแสดงแนวคิดและความคิดเห็น

3.8 วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีวิธีการเตรียมที่แตกต่างกันด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ตามระดับของความรู้ และ/หรือทักษะ

4. การสัมมนาและการประชุมลักษณะคล้ายการเรียนในห้องเรียนและประโยชน์ที่ใช้จากกลุ่มที่เข้าอบรม และพัฒนาการพัฒนาผู้บริหาร การสัมมนา โดยใช้การสื่อสารที่ แสดงความคิดเห็น นโยบายและกระบวนการ แต่พวกเขาต้องตั้งประเด็นที่จะใช้อภิปราย (โดยทั่วไปต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำ) ซึ่งไม่มีคำตอบหรือข้อสรุป โดยทั่วไปการ สัมมนาและการประชุมที่ใช้บ่อยๆ เป้าหมายเพื่อเปลี่ยนทัศนคติ และเรียนรู้สิ่งที่จำเป็น ต้องการเปลี่ยนแปลงบุคคลและองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพทั้งของแต่ละคน และของกลุ่ม

5. กรณีศึกษาวิธีการที่ใช้เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียนด้วยการยกกรณีตัวอย่าง สถานการณ์ โดยการประยุกต์บทบาทปณิธิให้เข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตัวอย่างเอกสาร การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นจากหลาย ตัวแปร เพื่อปรับใช้ทักษะการตัดสินใจ บริหารจัดการ กรณีศึกษามุ่งประเด็นให้ผู้เรียน และผู้ให้การอบรมได้รับประสบการณ์ และประยุกต์ใช้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา การมีส่วนร่วม กระบวนการเรียนรู้ (การตั้งคำถาม การอธิบาย)

6. เกมส์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรมนำไปสู่ชีวิตจริง และทำให้น่าสนใจมากโดย ผ่านการพัฒนาด้วยเกมส์การบริหาร ผู้เล่นจะเผชิญกับงานที่สร้างขึ้นเป็นฉากของการตัดสินใจจาก ผลกระทบของการตัดสินใจในองค์กร โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สร้างสถานการณ์จำลองให้ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

7. บทบาทสมมติ ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติ และพฤติกรรม เป็นการแสดงบทบาทสมมติ ของผู้อื่น เช่น บทบาทหัวหน้างานและบทบาทผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งการมี ส่วนร่วมแสดงบทบาทตำแหน่งผู้อื่นทำให้สามารถปรับปรุงตนเอง ให้เข้าใจผู้อื่น ใช้ในการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ เพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของผู้ป่วย อบรมผู้บริหารที่เผชิญสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง

8. รูปแบบพฤติกรรม เทคนิคนี้มีวิธีการอบรมที่แตกต่างกันหลายๆ วิธี และพื้นฐานการเรียนรู้หลายๆ อย่าง ซึ่งประกอบด้วย

8.1 ประเด็นที่ต้องเรียนรู้ เริ่มต้นด้วยโครงสร้างเป้าหมายที่สำคัญ และวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ดังเช่น การเรียนรู้มุ่งประเด็นที่การบรรยายขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ

8.2 รูปแบบการทบทวนการมีส่วนร่วมในบริษัท หรือวิดีโอเทปเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีส่วนสนับสนุนผลงาน รูปแบบที่แสดงลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับสถานการณ์ และการสาธิตประเด็นการเรียนรู้

8.3 การปฏิบัติและบทบาทสมมติ การฝึกอบรมที่มีส่วนร่วมในการสาธิต พฤติกรรมด้วยรูปแบบ เวลาส่วนใหญ่ในการฝึกอบรมถูกใช้เกี่ยวกับทักษะด้านการปฏิบัติ

8.4 ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรง เป็นพฤติกรรมที่ผู้ให้การฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรมเตรียมเสริมแรงซึ่งกันและกันทางสังคม เรื่อง การชมเชยความกล้าหาญ และความตั้งใจ การเห็นด้วย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แล้วยังได้ใช้แนวคิดทฤษฎีสำคัญ 2 ประการ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้รูปแบบที่สร้างขึ้นมานี้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องเหมาะสม และมีความน่าเชื่อถือที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในอนาคต แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญดังกล่าวนี้ คือ (1) แนวคิดเชิงระบบ (2) หลักการเรียนรู้ ดังนี้

แนวคิดเชิงระบบ การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบกับผู้นำ เป็นการพิจารณาการนำในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อยและองค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย แนวคิด เชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ และเป็นแนวทางในการนำด้วยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นผู้นำระดับหน่วยงาน ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบที่พิจารณาว่าหากมีการพัฒนาจะต้องมองในรูปองค์รวมในองค์ประกอบ ต่างๆ ของแนวคิดเชิงระบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Lunenburg; & Ornstein. 1996)

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ผู้นำ ผู้บริหาร หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติที่อยู่ในชั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้าง และพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาท และพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์และภารกิจขององค์กรอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา

2. กระบวนการ (process) คือ ขั้นตอนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ เป็นต้น และช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

3. ปัจจัยนำออก (output) หมายถึง ผลผลิต คือ การที่บุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้รับกลับมาพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อม (environments) คือ สิ่งที่อยู่รอบๆ ทั้งภายใน และภายนอก องค์กร และอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์กรได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้ อาจ มีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสม และเป็นไปได้จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หรือการพัฒนา จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

หลักการเรียนรู้ การทำความเข้าใจกับคำว่า "การเรียนรู้" อาจต้องพิจารณาว่าคนเราเรียนรู้ได้อย่างไร ซึ่งจะสามารถเข้าใจว่าการเรียนรู้คืออะไร โดยเฉพาะในการพัฒนาคน จะมีความคาดหวังว่าผลของการเรียนรู้จากการฝึกอบรม หรือพัฒนาจะก่อให้เกิดพฤติกรรม ที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้าง และจะนำไปสู่การพิจารณาถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนสาระของการพัฒนา Knowles (as cited in Delahaye. 2000) สรุปการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

1. ความต้องการและความสนใจ (needs and interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาจะเกิดความพอใจ เพราะฉะนั้น ควรมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (life situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ (life centered) ดังนั้น การจัดการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรยึดสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตเป็นหลัก มิใช่เนื้อหาวิชา

3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ (analysis of experience) เนื่องจากประสบการณ์เป็นพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของแต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนใดของ ประสบการณ์ที่นำมาใช้ในการเรียนแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อไป

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (self-directing) ความต้องการส่วนลึกของผู้ใหญ่ คือการมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของผู้สอนจึงควรอยู่ในกระบวนการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน (mutual inquiry)

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น เพราะฉะนั้นรูปแบบการเรียนการสอนจะต้องจัดเตรียมให้เหมาะสม และประการสำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แต่ละคนมีความแตกต่างกัน

เมื่อกล่าวถึงการเรียนรู้มีหลายวิธี และหลายรูปแบบ ในยุคปัจจุบันการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสื่อสารให้คนในองค์กรทุกระดับได้รับทราบแนวคิดการเรียนรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับ และนำมาใช้มากในเกือบทุกองค์กร คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ซึ่งหัวหน้างานควรมีความเข้าใจ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถนำมาบูรณาการกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (สุจิตรา ธนพันธ์. 2548) โดยองค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับ อาจจะทีละระดับ หรือพร้อมๆ กันทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2551)

1.1 ระดับบุคคล (individual) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาเชาวน์ปัญญา ทักษะคิด โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนได้รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work group or team) ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือ ส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนมาสู่กลุ่ม การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ โดยกิจกรรม หรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่ม หรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

1.3 ระดับระบบโดยรวม (the system) ได้แก่ การนำความรู้ความสามารถ และทุกอย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับ การเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา

2. การจัดการความรู้ (knowledge management) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนสู่คน และ คนสู่ข้อมูลข่าวสารในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งหมายถึง กระบวนการ ที่เป็นเครื่องมือที่เพิ่มมูลค่าของกิจการองค์กร กลุ่มคน หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล หรือองค์กรอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547; Andersen. 2005) และการทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (people) กระบวนการ (organizational processes) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547; Award; & Ghaziri. 2004)

สรุปการเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งทางด้านความรู้ทักษะ ปฏิบัติ และเจตคติ ที่เกิดจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคลให้คิดเป็นทำเป็นปฏิบัติได้ การจัดการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความรู้ที่มีอยู่ด้วย และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

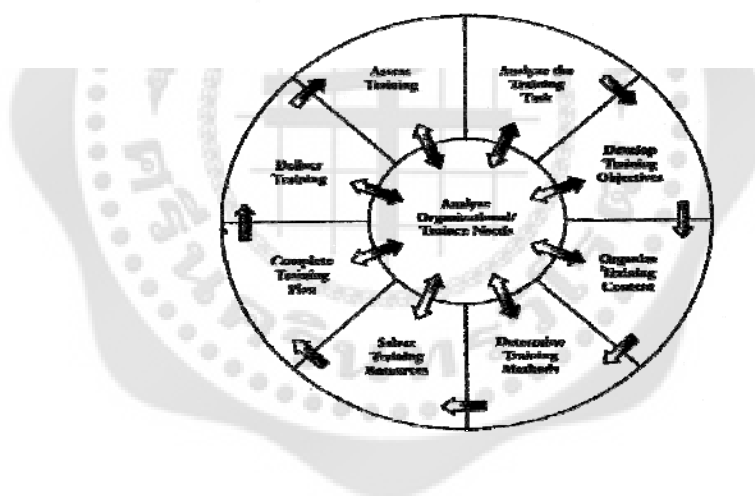
4.2 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาคน ซึ่งอาจเรียกได้หลายอย่าง แต่ในความหมายส่วนใหญ่ นักวิชาการมักจะให้ความหมาย เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource development) ประกอบด้วย การดำเนินงานเกี่ยวกับ "การฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (development)" เป็นการ เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง ความรู้ ทักษะ ทศนคติของบุคคล เป็นการ จัดระบบ และการ วางแผนออกแบบกิจกรรม โดยองค์กรจะต้องมีการเตรียมบุคคลากรให้ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความต้องการในอนาคต เป็นการเพิ่มผลผลิตในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร (Werner; & DeSimone. 2006)

ความแตกต่างระหว่างการพัฒนา และการอบรม คือ การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการที่ช่วยองค์กร หรือบุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวางแผน ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่ช่วยเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ถ้าวองค์กร คือ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา สิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ สุขภาพที่ดีของประชาชน ส่วนการอบรม (training) เป็นการมุ่งประเด็นการเรียนรู้เฉพาะ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็น

กระบวนการพัฒนาทักษะ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Beebe, Mottet. & Roach. 2004) เป็นการเรียนรู้นอกเหนืองานในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว (Mondy, Noe; & Premeaux. 2005)

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และรูปแบบการพัฒนาตามที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการ หรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้สอดคล้องกับ พฤติกรรม และบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในระดับผู้นำ หรือผู้บริหาร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนาต่างๆ เช่น Beebe et al. (2004) กล่าวถึงการทำความเข้าใจกระบวนการอบรม ซึ่งมีขั้นตอนหลัก ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบหน่วยรับผิดชอบฝึกอบรมตามความต้องการ

ที่มา: จาก Training and Development : Enhancing Communication and Leadership Skills (p. 17), by S.A. Beebe, T.P.Mottet; & K. D. Roach. (2004). Bostorn : Pearson Education.

จากภาพ 6 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กรและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม (analyze organizational and trainee needs) รูปแบบของศูนย์กลางในการวิเคราะห์องค์กร และความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกระบวนการแยกความต้องการขององค์กร และลักษณะเฉพาะของผู้เข้ารับการอบรม

การที่จะทราบความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ทำได้จากการสอบถาม การสำรวจ การพูดในที่ประชุม ส่วนการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรพิจารณาจากสิ่งที่ทำให้งานบรรลุพันธกิจ การต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ หรือมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้บริหาร หลังจากพิจารณาความต้องการของ องค์กรแล้ว ก็จะช่วยให้สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอบรมที่เหมาะสม

2. การวิเคราะห์งานเพื่อจัดการอบรม (analyze the training task) รูปแบบการทบทวนเปรียบเหมือนการทำงานของนาฬิกาหัวใจสำคัญของรูปแบบมุ่งประเด็นความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม โดยเริ่มต้นจากยอดบนสุดของนาฬิกา และทำงานหมุนเหมือนเข็มนาฬิกา ขั้นตอนของการออกแบบ ครอบคลุมการวิเคราะห์องค์ประกอบของงานที่จำเป็น ที่ต้องอบรมแต่ละคน และนำเสนอรูปแบบการอบรมทุกขั้นตอนที่จำเป็น

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาจากการอบรม (develop training objectives) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ต้องการให้ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการอบรม

4. การจัดเนื้อหาในการอบรม (organize training content) โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. การเลือกใช้วิธีการอบรม (determine training methods) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ไม่ใช่การนั่งฟังการบรรยาย 3 หรือ 4 ชั่วโมง ซึ่งไม่ใช่วิธีการอบรมที่ดี การพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม เช่น การแสดงบทบาท สมมติการอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษา หรือใช้การระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปในการแก้ปัญหา ในเรื่องที่ยกประเด็น การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการอบรม และความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

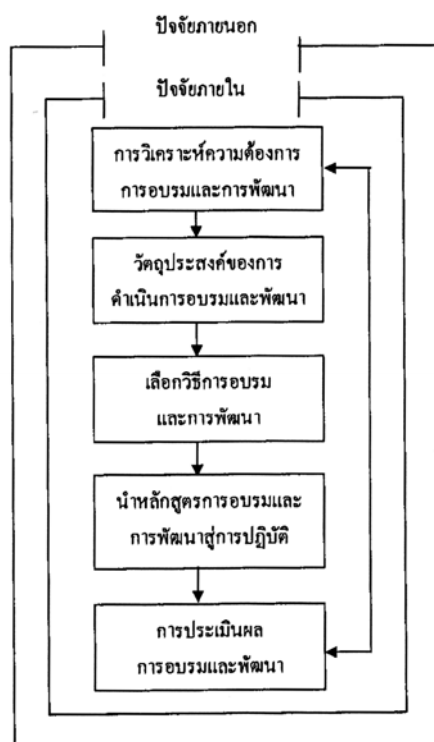
6. การเลือกทรัพยากรในการอบรม (select training resources) เช่น การใช้วีดิโอ ช่วยสอนทักษะที่เป็นเลิศ การใช้กลุ่มเล็กในการอภิปรายประเด็นคำถาม ให้ผู้รับการอบรมนำเสนอข้อมูลด้วยการใช้ PowerPoint

7. การวางแผนการอบรมที่สมบูรณ์ (complete training plans) ซึ่งเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การเลือกวิธีการอบรม การเลือกทรัพยากร การเขียนแผนการอบรม โดยบรรยายรายละเอียด ซึ่งมีรูปแบบแตกต่างกัน

8. การอบรมที่ได้ตามความคาดหวัง (deliver training)

9. การประเมินกระบวนการอบรม (assess the training process) ระยะเวลาในการอบรม ความสมบูรณ์ของการอบรม การประเมินผู้ให้การอบรม สิ่ง que ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการนำไปใช้

Mondy; et al. (2005) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

ที่มา: จาก Human Resource Management (9th ed., p. 208), by R. W. Mondy, R. M. Noe; & S. R. Premeaux, 2005, Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

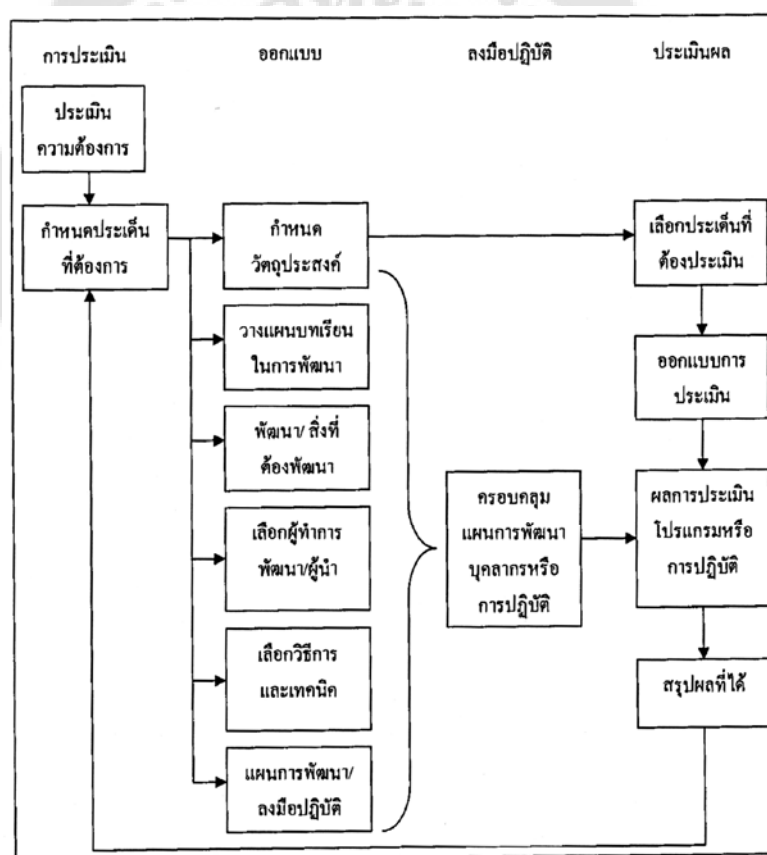
จากภาพประกอบ 7 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการอบรมและพัฒนา (determine T & D needs) โดยวิเคราะห์จาก 1) การวิเคราะห์องค์กร จากการวางแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติงาน การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) การวิเคราะห์งาน เป็นการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานของบริษัท นำมา จากข้อมูลการบรรยายลักษณะงาน และ 3) การวิเคราะห์บุคลากร การที่จะตัดสินใจว่าอะไรเป็นความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากรแต่ละคน ต้องตั้งคำถาม "ใครที่ต้องได้รับการอบรม" และ "ความรู้ ทักษะ และความสามารถประเภทไหน ที่บุคลากรต้องการ" สิ่งที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ ทำการประเมินและทบทวน หรือสำรวจจากหัวหน้างาน และงานที่เป็นหน้าที่
2. วัตถุประสงค์ของการดำเนินการอบรมและพัฒนา (establish specific T & D objective) การอบรมและการพัฒนาต้องมีความชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. เลือกวิธีการอบรมและพัฒนา (select T & D methods) การจะเลือกวิธีการใด ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรู้ และทักษะของผู้รับการอบรมและพัฒนา

4. นำหลักสูตรการอบรมและการพัฒนาสู่การปฏิบัติ (implement T&D programs) ซึ่งต้องให้เหมาะสมกับบุคลากร และลักษณะงาน

5. การประเมินผลการอบรมและพัฒนา (evaluating T&D) โดยการใช้การประเมินกว้างๆ ในการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) ขอบเขตการเรียนรู้ 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 4) การบรรลุวัตถุประสงค์ในการอบรมและพัฒนา

Werner and Desimone (2006) ได้เสนอแผนการพัฒนาและการนำสู่การปฏิบัติที่สามารถใช้ได้เหมาะสมกับประเด็น และปัญหาในองค์กรอย่างกว้างขวาง ใช้ในการปฐมนิเทศ และการรับลูกจ้างที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อเตรียมทักษะ และความรู้ และเป็นการช่วยบุคคล และกลุ่มในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การประกันเป้าหมายให้บรรลุผล การดูแลจะต้องนำไปสู่การออกแบบที่ครอบคลุมแผนการพัฒนาบุคลากร การออกแบบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงาน มี 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความต้องการ, การออกแบบ, การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล สรุป ดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 รูปแบบการอบรมและกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: จาก Human Resource Development (4th ed., p. 27), by J. M. Werner & R. L. Desimone. (2006). Mason, OH : Thomson South-Western.

จากภาพประกอบ 8 มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (need assessment phase) เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน และเป็นการท้าทายการปฏิบัติงาน และวิธีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ใหม่ ๆ (เป็นการสร้าง หรือเพิ่มการแข่งขันแบบใหม่ ๆ) การแยกความต้องการครอบคลุมระบบ สิ่งแวดล้อม ลักษณะงาน ประสิทธิภาพ บุคลากร ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้กำหนดลำดับความสำคัญที่ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากร กำหนดลักษณะเฉพาะที่ต้องแกบรรมและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดประเด็นที่ต้องประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบฝึกอบรมและแผนการพัฒนาบุคลากร (design phase) กระบวนการฝึกอบรมและแผนการพัฒนาบุคลากร เป็นการออกแบบที่ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากร หรือการปฏิบัติ กิจกรรมที่จะต้องเลือกทำในขั้นตอนนี้ คือ 1) เลือกวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร 2) พัฒนาและประยุกต์หลักสูตร 3) พัฒนา หรือประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม 4) การเลือกประยุกต์ใช้เครื่องมือ หรือวิธีการที่สอดคล้องกับแผน 5) ตารางแผน การประเมิน ความต้องการเป็นส่วนที่สำคัญในการกำหนดประเด็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ตรงบทเรียน ตรงกับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย และงบประมาณ การออกแบบ การพัฒนาจะครอบคลุมการเลือกรูปแบบการพัฒนาตั้งแต่เทคนิคที่ใช้ช่วยเรียนรู้ (เช่น การเข้าประชุม การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ) การใช้โปรแกรมช่วยเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (implementation phase) เป้าหมายของการประเมิน และการออกแบบนำมาสู่การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการนำแผนสู่การประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมงาน การสร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน (evaluation phase) การประเมินกระบวนการฝึกอบรมและแผนการพัฒนาบุคลากร เป็นการวัดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เน้นการวัดกิจกรรม การประเมินด้วยความระมัดระวัง จากพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรม ได้อะไรจากการเรียนรู้หลัง กลับไปปฏิบัติงานนำ ความรู้ไปใช้อย่างไร การพัฒนานำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นของ องค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับความคาดหวังในเรื่องการพัฒนา บุคลากร เช่น การใช้เทคนิคเหล่านี้อย่างต่อเนื่องหรือวางแผนต่อไปในอนาคต, การเสนอแผนการ พัฒนาต่อไปในอนาคต, งบประมาณและการบรรจุไว้ในแผน, และการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน หรือประยุกต์ใช้การบริหารในการแก้ปัญหา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาผู้นำรูปแบบ การพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังที่กล่าวมาแล้ว พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและ ความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการ กำหนดรูปแบบนั้นๆ องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นจะต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระหว่างองค์ประกอบ ซึ่งนำไปสู่การ สร้างแนวคิดใหม่ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ ผลที่ตามมาโดยการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลได้

ดังนั้น สรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัด หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การประเมิน เพื่อกำหนดภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา การเตรียมการ เพื่อการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการพัฒนา และผลการดำเนินการ โดยองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ สามารถศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้ดังต่อไปนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 157 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 32 คน และรองผู้อำนวยการ 125 คน การศึกษาประกอบด้วย การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล การสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) ขั้นการกำหนดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 3) ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา 4) ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา 6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และ 7) ขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด การพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กิณนางค์ (2547) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 1,068 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นตามระดับของเครื่องมือแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น

พื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่

สมบูรณ์ ศิริสรธรัทญ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การศึกษาวรรณกรรมและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 3) การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 4) การพัฒนารูปแบบ 5) การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ 6) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม กลุ่มประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย คณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้นและทำการตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นตอนเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

จามจุรี จำเมือง (2548) ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน 3) เสนอแนะเพิ่มเติมรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ด้วยการอภิปรายกลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงาน และจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน สนองความสนใจ และความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจน และนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียน และสังคม

วราโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา และ 2) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับประถมศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะคือระยะแรกเป็นการกำหนดกรอบแนวคิด การวิจัยดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน และศึกษาโรงเรียนดีเด่นจำนวน 1 โรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ระยะที่สองเป็นการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.25-0.89 และมี ค่าความเที่ยงรายด้านระหว่าง 0.96-0.99 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และ ครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2 และ 3 ปีการศึกษา 2548 โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 203 คน และครู 457 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน การได้มา ของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และ ใช้โปรแกรม LISREL for Windows ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลกับ 0.30 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีเฉพาะอิทธิพล ทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.0017 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อ พิจารณาสมการโครงสร้างพบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำได้ ร้อยละ 79.00 และ 42.00 ตามลำดับ

ปรารธนา รัตนะสิทธิ์ (2549) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเซอร์ริชาร์ด แบรนสัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยกำเนิดภาวะผู้นำโดยพัฒนา หรือโดยการสร้าง และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เซอร์ริชาร์ด แบรนสัน รวมทั้งเพื่อศึกษา วิเคราะห์ รูปแบบภาวะผู้นำของ เซอร์ริชาร์ด แบรนสัน ที่สามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อื่น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวม เอกสารทั้งหมดเกี่ยวกับ เซอร์ริชาร์ด แบรนสัน ที่มีอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน วงการธุรกิจ บทความ และบทสัมภาษณ์ต่างๆ รวมถึงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และวิธีการวิเคราะห์เชิงบริบท (Contextual Analysis) รวมทั้งวิธีการสังเคราะห์เชิงพรรณนาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทั้งหมด ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของ เซอร์ริชาร์ด แบรนสัน โดยกำเนิดนั้นมีผลมาจากทั้งการเลี้ยงดูของครอบครัว และความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับจากญาติพี่น้อง มีผลให้เขาสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นเด็กที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเด็กคนอื่น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำจากการพัฒนาพฤติกรรม ประกอบไปด้วย ความฉับไวในการแก้ปัญหาการมองภาพกว้าง การตั้งความหวังไว้สูง ปัจจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย การสร้างความสามัคคี ใช้บุคคล เป็นสำคัญ มีส่วนร่วมตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่ภาวะผู้นำในแบบเชิงปฏิรูป ซึ่งสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อื่นได้

สมเกียรติ สุทธิธรรกร (2549) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบุคลิกภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต 2) ศึกษาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และวิสัยทัศน์ระดับบุคคลของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต 3) ศึกษาภาวะผู้นำและบุคลิกภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัย รังสิตจำแนกตามปัจจัยภูมิหลัง และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ นักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต จำนวน 400 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่ม

ตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จำแนกตามคณะ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย ข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิตมีบุคลิกภาพค่อนข้างเชื่อในแหล่งอำนาจ ควบคุมภายนอก และมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคลอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พบว่า นักศึกษาที่มีความแตกต่างกันในคะแนนเฉลี่ยสะสม ภูมิลำเนาเดิม และการเข้าร่วมกิจกรรมในมหาวิทยาลัยมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ส่วนนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาแตกต่าง พบว่า มีภาวะผู้นำด้าน คุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกัน รวมทั้งนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมในมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน มี ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน นอกจากนี้ นักศึกษาที่บิดามีรายได้แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน สำหรับนักศึกษาที่มารดาไม่มีรายได้แตกต่างกันมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน นักศึกษาที่มารดามีอาชีพแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน ในส่วนของการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำของนักศึกษา พบว่า บุคลิกภาพของนักศึกษามีความสัมพันธ์ใน ทางบวกกับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และวิสัยทัศน์ระดับบุคคล

สุภาว อวสกุลสุทธิ (2552) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน และ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คน และหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน 340 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 38 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ จากผลการศึกษาศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน และทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (2) ผลการสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย 4 ส่วน

สำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา (2) ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (3) ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 รูปแบบย่อยตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ (4) ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) วิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ และนำเสนอรูปแบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย การวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2551 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ 4) การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และ 5) การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำไปใช้จัดทำคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้วัดในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนพระราชทาน จำนวน 48 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 368 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ครอบคลุมทั้งประเทศ รวม 4 ภาค และผู้ทรงคุณวุฒิระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2551 ประกอบด้วย 62 คุณลักษณะ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านเทคโนโลยี 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ แนวคิดหลักการกำกับรูปแบบ วัตถุประสงค์ทั่วไป กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้น คือ (1) ขั้นเตรียมการ (2) ขั้นตอนการประเมินก่อนการพัฒนา (3) ขั้นการพัฒนา (4) ขั้นการประเมินหลังการพัฒนา (5) ขั้นพัฒนาซ้ำ และแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เมธี น้อมนิล (2556) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร 2) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร และ 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบตรวจสอบรายการ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการตรวจสอบรูปแบบโดยการสมมติของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดกลุ่มองค์ประกอบ สามารถจัดกลุ่มได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (2) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (3) ด้านความรู้สึกต่อองค์กร (4) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน (5) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน (6) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (7) ด้านการเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนต่อสาธารณชน และเมื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความสามารถในการทำงานส่งผลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสูงสุด 3) การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร มี องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน 4 P ได้แก่ การวางแผน การส่งเสริม การติดตาม และการมีส่วนร่วม และเป็นรูปแบบที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

Kho (2001) ทำวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสามารถแข่งขันระดับโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา คือการมอบให้ดูงานต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 12 คน ใช้เวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า การมอบหมายให้ศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะนอกจากเป็นการพัฒนาศักยภาพผู้นำแล้วยังทำให้ได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัวเกิดการเชื่อมั่นในตนเอง เกิดการใฝ่รู้ในบริบทของโลก การเข้าใจสถานการณ์ในเชิงลึก ข้อค้นพบของการวิจัยในครั้งนี้ เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำระบบครอบครัวการพัฒนาองค์กรระยะยาว

Hartley และ Hinksman (2003) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ : การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การวิจัยเป็นการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคลเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่งให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์ และบริบทขององค์กรเพื่อจะได้ออกแบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตรฝึกอบรม โปรแกรมการพัฒนา และโปรแกรมการศึกษา และ 2) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของการประเมินความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลัก และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผล เช่น การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การประเมินแบบ 360 องศา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การมีเครือข่าย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การไปเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นชั่วคราว การวางแผนผู้สืบทอด การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การพัฒนาองค์กร และการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร ทั้งนี้รูปแบบของภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership model) และตัวแบบคุณลักษณะพิเศษหรือบารมี (Charismatic model) เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างทุนมนุษย์และทุนทางสังคม การประเมินผลความคุ้มค่าของการลงทุนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยนำตัวแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 ระดับ มาใช้สำหรับผู้นำในภาครัฐ ภาวะผู้นำที่ต้องมีคือ การมีความโปร่งใสและความรับผิดชอบสูง รวมถึงมีภาวะผู้นำทางการเมือง และทักษะทางการเมือง และยังควรให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong leader) โดยมองที่ปัจเจกบุคคล และบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นหลัก

Bush และ Grover (2004) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อ โดยการวิจัย ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธี การเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากโปรแกรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามการพิจารณาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือเป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

สรุป

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดนั้น กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Lunenburg and Ornstein (1996) และได้ทำการศึกษาทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไป พฤติกรรมภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อแสวงหาข้อมูลนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนด กรอบแนวคิดที่ใช้ในการทำวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการศึกษาโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับ บทบาทภาวะผู้นำทั่วไป เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลบทบาท ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ได้บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน
- 1.2 บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- 1.3 บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
- 1.4 บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์

- 1.5 บทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยใช้แนวคิดหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ปรารค์ทิพย์ อุจะรัตน์ (2541), เรมวณันท์คุภวัฒน์ (2542), Ohio State University (as cite in Daft. 2008), ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (1970), และทฤษฎีผู้นำของ Vroom (2000) นักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมที่ปรากฏ โดยทั่วไป คือ พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การสื่อสารที่เป็นระบบในองค์กร และวิธีดำเนินงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดพฤติกรรมมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นในการเสริมสร้างความเป็นมิตร การทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน และพฤติกรรมผสมผสานเป็นพฤติกรรมที่ผนวกพฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนเข้าด้วยกันพฤติกรรมภาวะผู้นำ จึงสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท ในขั้นนี้ผู้วิจัยจึงดำเนินการนำบทบาท ภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาในข้อ 1 เป็นกรอบในการวิเคราะห์ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์จะได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีอะไรบ้าง

3. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไป ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่ได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลจากข้อ 2 และข้อ 3 ผสมกับข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำพฤติกรรมภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มี 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย และด้านการนิเทศประเมิน ผลการปฏิบัติงาน

4. แนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการศึกษาโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำประกอบด้วย ธัญญา ผลอนันต์ (2547), อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล (2551), Bateman and Snell (2002), Bohlander and Snell (2004), Wexley and Latham (2002) และขั้นตอนในการพัฒนภาวะผู้นำประกอบด้วย Beebe et. (2004), และ Werner and DeSimone (2006) การวิเคราะห์แนวคิดต่างๆ ของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วจะเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งในรูปแบบจะประกอบด้วยองค์ประกอบโครงสร้าง การกำหนดความสัมพันธ์ กิจกรรมในการดำเนินการของรูปแบบในแต่ละขั้นตอน กำหนดรายละเอียดการดำเนินการพัฒนาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาจากการวิเคราะห์ และผ่านการประมวลข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนภาวะผู้นำ 6 ขั้นตอน คือ (1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำ (2) ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผน (3) ดำเนินการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำ (4) วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำ (5) การตัดสินผลการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำ และ (6) การสรุปผลและแจ้งผลการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำ

5. กรอบแนวคิดในการตรวจสอบเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ Day and Eisner (2004) Joint Committee on Standards for Educational Evaluation

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้วยการนำแนวคิดด้านภาวะผู้นำ และการพัฒนา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการออกแบบ วิธีการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

ผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 2

ศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 954 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง 284 คน

2.2 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (multi-stage sampling) อย่างมีสัดส่วน เพื่อให้ได้ตัวแทนสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในแต่ละเขตท้องที่ 31 เขตท้องที่ แบ่งสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา ตามจำนวนอำเภอเป็นหลัก

- จัดกลุ่มประชากรออกเป็นชั้นภูมิ 31 ท้องที่ ให้ครบ 76 จังหวัด

- คำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด และทำการสุ่มตามสัดส่วนในแต่ละจังหวัด เลือกกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดรวมทั้งหมด 284 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เขตท้องที่ในการทำงาน ลักษณะของข้อคำถาม เป็นแบบปลายเปิด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งได้จากการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอบทบาทภาวะผู้นำเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ให้เลือกพิจารณาความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 5 ด้าน ดังนี้ 1) บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน 2) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 3) บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ 4) บทบาทการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 5) บทบาทการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จากการศึกษานโยบาย ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท โดยนำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ให้เลือกพิจารณาความสอดคล้องของพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม ดังนี้ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ 4) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 5) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอภาวะผู้นำเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความสอดคล้องของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทตาม

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน 2) ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 3) ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 5) ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่จะมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 2 บทบาทภาวะผู้นำ ตอนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำ และตอนที่ 4 ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5 คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1 คะแนน

การแปลความหมายของคะแนน การให้คะแนนบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท และภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท แปลความหมายโดยการนำคะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละคน มาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วแปลผลโดยใช้เกณฑ์การตัดสิน (บุญชม. 2538) ดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับ มาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับ น้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้วยตนเอง ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 แสดงว่า แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าดัชนีความสอดคล้องที่น่าไปใช้ได้ทุกข้อ

2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำข้อมูลจากแบบสอบถามทดสอบค่าความเชื่อมั่น ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.97 แสดงว่า แบบสอบถามเชื่อถือได้

3. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้ง 76 จังหวัด เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทั้ง 76 จังหวัด จำนวน 284 ฉบับ โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และของผู้วิจัย เพื่อให้สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ และผู้วิจัยได้อำนวยความสะดวกในการจัดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรง ไม่ต้องผ่านสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา ด้วยการจำหน่ายของ และติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยไปกับแบบสอบถามทุกชุด และในบางท่านที่ผู้วิจัยสามารถติดต่อได้โดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 284 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำ พิจารณาทบทวนภาวะผู้นำที่สำคัญด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท พิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำแต่ละบทบาทด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะร่วมโดยพิจารณาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับระดับ หรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D. E. 1998)

0.91 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.71 - 0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
0.51 - 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.31 - 0.50	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
0.00 - 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด กำหนดด้านภาวะผู้นำ ประเด็น แหล่ง ผู้ประเมิน เครื่องมือในการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด รวมไปถึง การตรวจสอบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ และร่างรูปแบบ การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

ขั้นที่ 1 ยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ในการยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. นำแนวคิดจากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 มาทำการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในเบื้องต้น ประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน 11 ประเด็น และองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านผลผลิต (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)
2. นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบในขั้นต่อไป

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยขั้นนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการสร้างข้อสรุปอุปนัย

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของด้านภาวะผู้นำ ประเด็น เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ แหล่งผู้ประเมิน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การดำเนินการใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการดังนี้

1.1 นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมากำหนดเป็นประเด็นสำหรับการสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และเป็นไปได้เกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งในเบื้องต้นพิจารณาเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำ และประเด็น โดยพิจารณาความถูกต้อง ครบถ้วน ของด้านภาวะผู้นำ และประเด็น ที่ใช้สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1.2 ผู้วิจัยร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคัดเลือกด้านภาวะผู้นำ และประเด็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิทำการพิจารณาคัดเลือกด้านภาวะผู้นำและประเด็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation) เพื่อทำการตัดสินคุณค่า และคัดเลือกด้านภาวะผู้นำ และประเด็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลักสำหรับการให้คุณค่าโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์วิจารณ์

1.4 ผู้วิจัยบันทึกผลจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสรุปในการคัดเลือกด้านภาวะผู้นำ และประเด็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยคำนึงถึงความตรง ความชัดเจน ความเหมาะสมในการนำไปใช้ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัยโดยการใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วย ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 7 ท่าน
2. อาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาที่ทำงานสอนเกี่ยวกับเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ ทำการสอนมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี คุณวุฒิระดับปริญญาเอก จำนวน 2 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้มีทั้งสิ้น 2 ฉบับซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เอกสารประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์พิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 ส่วน คือ

1.1 ส่วนนำ ประกอบด้วยความเป็นมา และความสำคัญ คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย /ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ

1.2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี กรอบความคิดในการวิจัย

1.3 ส่วนประเด็นการวิพากษ์ สำหรับการวิพากษ์ พิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย เป้าหมายการพัฒนา วัตถุประสงค์ ด้าน ประเด็น และแหล่งผู้ประเมิน

2. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งแบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และข้อความถามปลายเปิดสำหรับแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเพิ่มเติม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

การพัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสร้างเอกสารประกอบการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการพัฒนาเอกสารประกอบการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับส่วนนำ และส่วนเนื้อหาของเอกสารประกอบการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สรุปมาจากโครงร่างวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยเอง และส่วนประเด็นการวิพากษ์ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่ได้มาจากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแล้วดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างข้อสรุปของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้านภาวะผู้นำ และประเด็น เกณฑ์ในการพัฒนา และแหล่งผู้ประเมิน แล้วนำมาสร้างเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบในแต่ละประเด็นย่อยต่างๆ ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. การสร้างแบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุง แก้ไข และพิจารณาสร้างเพิ่มเติมตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาดำเนินการสร้างเป็นข้อความถามของแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะและรายละเอียดดังตัวอย่างต่อไปนี้

คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณา ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตัวเลือกที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และกรุณาให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในกรณีที่เห็นว่า ควรปรับปรุง แก้ไข ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยมีเกณฑ์ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

1. ข้อความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง **เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง **เห็นด้วย** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง **ไม่แน่ใจ** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง **ไม่เห็นด้วย** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. ข้อความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง **มีความเป็นไปได้มากที่สุด** ว่าด้านภาวะผู้นำ และประเด็น สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง **มีความเป็นไปได้มาก** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง **มีความเป็นไปได้ปานกลาง** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อย** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อดำเนินการขอสัมภาษณ์เชิงลึก อย่างไม่เป็นทางการทางโทรศัพท์ และขอพบด้วยตนเอง

2. ประสานงานกับโครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอให้ออกหนังสือเรียนเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 ท่าน

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลา ที่นัดหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพิจารณาคัดเลือกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด การวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมในการนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของด้าน และประเด็น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

1.1 ช้องความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง **เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง **เห็นด้วย** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง **ไม่แน่ใจ** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง **ไม่เห็นด้วย** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1.2 ช้องความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง **มีความเป็นไปได้มากที่สุด** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง **มีความเป็นไปได้มาก** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง **มีความเป็นไปได้ปานกลาง** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อย** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้านความเหมาะสม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมาย ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 4 หมายถึง ร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับมาก ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 3 หมายถึง ร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 2 หมายถึง ร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับน้อย ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 1 หมายถึง ร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การคัดเลือกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยพิจารณาร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแต่ละประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ทั้งในมิติความเหมาะสมและมิติความเป็นไปได้

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 7 ท่าน (2) อาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาที่ทำงานสอนเกี่ยวกับเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำที่ทำการสอนมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี คุณวุฒิระดับปริญญาเอก จำนวน 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเดียวกันกับที่พิจารณาตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานการประเมินที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมิน Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Day and Eisner, 2004) ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน เช่น ไม่ส่งผลต่อการทำปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูล
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลตรงตามที่ใช้การประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
3. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง คุ่มค่า และเหมาะสม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) ผลการประเมินมีความถูกต้อง ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ดำเนินการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยขั้นตอนนี้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งเริ่มจากการกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดแยกเนื้อหาสาระตามประเด็นที่กำหนดไว้ แล้วทำการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง แล้วจึงดำเนินการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในรายงานดัชนีพันธกิจฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและความเรียง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ โดยแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญในภาพรวมด้วยค่าเฉลี่ย

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญในภาพรวมด้วยค่าเฉลี่ย

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดระดับความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละบทบาทจากการแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

**ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงาน
การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ**

เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 284 คน จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน เขตท้องที่ในการทำงาน การผ่านการอบรมหลักสูตร นักบริหารจัดการพลศึกษา

**ตาราง 1 เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษา
ประจำอำเภอ จำแนกตามสถานภาพทั่วไป**

สถานภาพ		จำนวน (284)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	214	75.35
	หญิง	70	24.65
	รวม	284	100.00
อายุ	21 - 25 ปี	21	7.39
	26 - 30 ปี	54	19.01
	31 - 35 ปี	86	30.28
	36 - 40 ปี	72	25.35
	41 - 45 ปี	23	8.10
	46 - 50 ปี	15	5.28
	51 - 55 ปี	11	3.87
	56 - 60 ปี	2	0.70
	รวม	284	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน			
	1 - 5 ปี	103	36.27
	6 - 10 ปี	147	51.76
	11 - 15 ปี	25	8.80
	15 - 20 ปี	9	3.17
	รวม	284	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (284)	ร้อยละ
วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	279	98.24
ปริญญาโท	5	1.76
รวม	284	100.00
ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน		
เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการ ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	42	14.79
เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ		
รวม	242	85.21
เขตท้องที่ในการทำงาน	284	100.00
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เชียงราย	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เชียงใหม่	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แม่ฮ่องสอน	8	2.82
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พิษณุโลก	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สุโขทัย	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พระนครศรีอยุธยา	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นครนายก	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด กาญจนบุรี	8	2.82
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพชรบุรี	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์	9	3.17

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (284)	ร้อยละ
เขตท้องที่ในการทำงาน		
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชลบุรี	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดระยอง	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตราด		
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	8	2.82
นครราชสีมา	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด		
ขอนแก่น	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด		
อุบลราชธานี	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด		
มุกดาหาร	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด		
หนองคาย	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด		
อุดรธานี	9	3.17
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเลย		
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุ	9	3.17
ราษฎร์ธานี	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพังงา		
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดภูเก็ต	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่	4	1.41
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	9	3.17
นครศรีธรรมราช	10	3.52

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (284)	ร้อยละ
เขตท้องที่ในการทำงาน		
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตรัง	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สงขลา	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สตูล	8	2.82
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ยะลา	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สุพรรณบุรี	10	3.52
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นราธิวาส	9	3.17
รวม	284	100.00
การอบรมหลักสูตรนักบริหารจัดการพลศึกษา		
เคยได้รับการอบรม	248	87.32
ไม่เคยได้รับการอบรม	36	12.68
รวม	284	100.00

จากตาราง 1 เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ เป็นเพศชายร้อยละ 75.35 เพศหญิงร้อยละ 24.65 ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.28 มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 - 10 ปีสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 51.76 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 98.24 และตำแหน่งหน้าที่การทำงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ คิดเป็นร้อยละ 85.21 และส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรมหลักสูตรนักบริหารจัดการพลศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87.32

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังข้อมูลต่อไปนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

บทบาทภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	4.33	0.71	มาก
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ	4.30	0.71	มาก
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	4.22	0.74	มาก
4. บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	4.14	0.78	มาก
5. บทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.18	0.78	มาก
ภาพรวม	4.23	0.60	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อบทบาทภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บทบาทภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.33$) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.30$) บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.22$) บทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.18$) และบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังข้อมูลต่อไปนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการ หน่วยงาน	4.21	0.54	มาก
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทการเป็นผู้นำด้านวิชาการ และวิชาชีพ	4.20	0.54	มาก
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	4.25	0.56	มาก
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	4.22	0.57	มาก
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการนิเทศประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.22	0.55	มาก
ภาพรวม	4.22	0.50	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.25$) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ, พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการนิเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.22$) พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.21$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทการเป็นผู้นำด้านวิชาการและวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.20$) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท
ด้านการบริหารจัดการหน่วยงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ด้านการบริหารจัดการหน่วยงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเป้าหมายวัตถุประสงค์ ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการบริหารจัดการ หน่วยงานและสอดคล้องกับกลุ่มงาน	4.29	0.70	มาก
2. จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของหน่วยงาน เพื่อ การประสานงาน รองรับพันธกิจของหน่วยงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.18	0.68	มาก
3. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมและ อำนวยความสะดวกของบุคลากร	4.23	0.75	มาก
4. การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.17	0.76	มาก
5. วางแผนงบประมาณ เพื่อจัดการทรัพยากรของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.70	มาก
6. วางระบบการบริหารงานพัสดุ และทรัพยากรต่างๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนา หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.14	0.75	มาก
7. เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบปัจจุบันและ ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.21	0.74	มาก
8. ตัดสินใจสั่งการในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการใน หน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.73	มาก
ภาพรวม	4.21	0.54	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อ
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการบริหารจัดการหน่วยงานอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X}$ = 4.21)
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการบริหารจัดการหน่วยงานอยู่ใน
ระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย
เป้าหมายวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการบริหารจัดการหน่วยงานและ
สอดคล้องกับกลุ่มงาน ($\bar{X}$ = 4.29) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมและอำนวยความสะดวก
ทำงานของบุคลากร, วางแผนงบประมาณ เพื่อจัดการทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ,
วางแผนงบประมาณ เพื่อจัดการทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ตัดสินใจสั่งการใน
สถานการณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.23) และเป็นผู้ดำเนินการ
แก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X}$ = 4.21) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่ เอื้อการเรียนรู้	4.28	0.72	มาก
2. ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาความรู้ให้เกิด ความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการและ วิชาชีพแก่หน่วยงาน	4.19	0.70	มาก
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการเรียนรู้ การวิจัยการใช้สารสนเทศ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ	4.20	0.77	มาก
4. ควบคุมคุณภาพของหน่วยงาน เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน ทางวิชาชีพ	4.16	0.75	มาก
5. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน	4.14	0.71	มาก
6. เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้สอนงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งนักศึกษา ฝึกงาน	4.20	0.72	มาก
7. สนับสนุนจัดเวทีวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัย สร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว การกีฬา และ นันทนาการ	4.24	0.73	มาก
ภาพรวม	4.20	0.54	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อ
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X}$ =
4.20) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและ
วิชาชีพอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมและ
บรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่เอื้อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.28) สนับสนุนจัดเวทีวิชาการ เพื่อ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการ ($\bar{X}$ =
4.24) และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการเรียนรู้ การวิจัยการใช้สารสนเทศ
เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ, เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้สอนงาน
ให้แก่บุคลากร รวมทั้งนักศึกษาฝึกงาน ($\bar{X}$ = 4.20) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท
ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยว
และกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ทักษะคิด และการปฏิบัติในด้านวิชาการ	4.30	0.72	มาก
2. สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาหน่วยงานไปสู่คุณภาพ	4.24	0.73	มาก
3. พัฒนาระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง คุ้มค่าคุ้มทุน	4.22	0.70	มาก
4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อ พัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์	4.24	0.71	มาก
5. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหน่วยงานให้เป็นรูปแบบ ของการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อ องค์กร	4.26	0.73	มาก
6. ส่งเสริมบุคลากรให้คิดรูปแบบวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการ พัฒนาบนพื้นฐานข้อมูลที่ทันสมัย	4.23	0.72	มาก
ภาพรวม	4.25	0.56	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X}$ = 4.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ทักษะคิด และการปฏิบัติในด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.30) เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหน่วยงานให้เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ($\bar{X}$ = 4.26) และสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาหน่วยงานไปสู่คุณภาพ, เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.24) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท
ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริม
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. ผลักดันให้บุคลากรได้มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	4.32	0.76	มาก
2. เป็นตัวอย่างที่ดีในการเจรจาต่อรองให้ทีมงานเพื่อให้เกิด ความร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียว	4.24	0.67	มาก
3. สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรทำให้เกิดความรัก ความ สามัคคี และความพึงพอใจในองค์กร	4.20	0.79	มาก
4. ตระหนักความมีคุณค่าของบุคลากร และกำลังใจเพื่อ สร้างสรรค์คุณค่าของผลงาน	4.18	0.73	มาก
5. สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงาน ให้ผู้ใต้ บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีมให้งาน สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.21	0.74	มาก
6. ขจัดปัญหาและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้ บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.78	มาก
7. สร้างบรรยากาศในการให้คำปรึกษาเพื่อร่วมมือในการ แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	4.20	0.80	มาก
8. พัฒนาระบบการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่าง มีประสิทธิภาพ	4.21	0.79	มาก
ภาพรวม	4.22	0.57	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อ
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลัก
มนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อ
พิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหาร
ความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากทุก
ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผลักดันให้บุคลากรได้มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.32$) เป็นตัวอย่างที่ดีในการเจรจาต่อรองให้ทีมงานเพื่อให้เกิด
ความร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียว ($\bar{X} = 4.24$) และสร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็น

ผู้นำหน่วยงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้, พัฒนาระบบการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.21) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. วางระบบการควบคุม แนะนำ ให้คำปรึกษา ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน	4.29	0.72	มาก
2. วางระบบการประเมินผลงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามหลักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพเน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่า	4.15	0.68	มาก
3. ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	0.78	มาก
4. สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.21	0.71	มาก
5. บริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	0.72	มาก
ภาพรวม	4.22	0.55	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X}$ = 4.22) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ วางระบบการควบคุม แนะนำ ให้คำปรึกษา ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ($\bar{X}$ = 4.29) บริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.26) และให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ, สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.21) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังข้อมูลต่อไปนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	4.26	0.48	มาก
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	4.28	0.48	มาก
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	4.28	0.49	มาก
4. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	4.28	0.49	มาก
5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.29	0.50	มาก
ภาพรวม	4.28	0.47	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.29$) คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ,

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์, คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.28) และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.26) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	4.38	0.70	มาก
2. ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.23	0.69	มาก
3. ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	4.28	0.70	มาก
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน	4.29	0.72	มาก
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	4.25	0.72	มาก
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	4.26	0.71	มาก
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.24	0.72	มาก
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	4.25	0.74	มาก
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	4.22	0.76	มาก
10. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน	4.24	0.71	มาก
11. เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.30	0.71	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.27	0.70	มาก
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.20	0.74	มาก
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.18	0.72	มาก
15. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	4.18	0.75	มาก
16. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.25	0.71	มาก
17. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	4.22	0.72	มาก
18. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	4.26	0.71	มาก
19. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	4.27	0.72	มาก
20. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.27	0.72	มาก
21. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.29	0.71	มาก
22. เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลากร และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	4.38	0.69	มาก
23. มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	4.26	0.65	มาก
24. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.19	0.71	มาก
25. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.23	0.72	มาก
26. ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.26	0.74	มาก
27. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ/ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.25	0.69	มาก
28. ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า	4.27	0.69	มาก
29. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ	4.27	0.69	มาก
30. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	4.30	0.70	มาก
31. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	4.34	0.71	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
32. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	4.24	0.74	มาก
33. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหาร ความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน	4.26	0.71	มาก
34. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้ง ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	4.28	0.74	มาก
35. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบ่อน มีความเอื้ออาทร	4.20	0.70	มาก
36. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.25	0.75	มาก
37. เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความ ช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	4.25	0.73	มาก
38. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ	4.29	0.71	มาก
ภาพรวม	4.26	0.48	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน, เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.38$) สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.34$) และเป็นแบบอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม, มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน	4.46	0.66	มาก
2. มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	4.32	0.69	มาก
3. รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน และองค์กร	4.27	0.69	มาก
4. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.23	0.69	มาก
5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ	4.27	0.67	มาก
6. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.26	0.67	มาก
7. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	4.26	0.71	มาก
8. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้	4.26	0.68	มาก
9. แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	4.29	0.67	มาก
10. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ	4.30	0.70	มาก
11. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.21	0.72	มาก
12. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ	4.25	0.66	มาก
13. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	4.29	0.69	มาก
ภาพรวม	4.28	0.48	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน ($\bar{X} = 4.46$) มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้ ($\bar{X} = 4.32$) และมีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	4.35	0.70	มาก
2. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.24	0.72	มาก
3. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	4.24	0.74	มาก
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน	4.23	0.70	มาก
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	4.26	0.72	มาก
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	4.24	0.73	มาก
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.26	0.71	มาก
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี	4.28	0.74	มาก
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	4.20	0.72	มาก
10. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกจากการสังเกต และประสบการณ์ตรง	4.20	0.71	มาก
11. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.25	0.74	มาก
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.25	0.70	มาก
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.29	0.72	มาก
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.27	0.73	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
15. มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	4.28	0.69	มาก
16. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	4.25	0.71	มาก
17. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	4.29	0.71	มาก
18. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.27	0.70	มาก
19. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.30	0.69	มาก
20. เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	4.45	0.69	มาก
21. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	4.34	0.66	มาก
22. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.23	0.71	มาก
23. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.31	0.70	มาก
24. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.32	0.74	มาก
25. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดใหม่ๆ / เสมอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.23	0.69	มาก
26. ชอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า	4.26	0.70	มาก
27. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่	4.30	0.71	มาก
28. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	4.32	0.69	มาก
29. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	4.33	0.70	มาก
ภาพรวม	4.28	0.49	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X}$ = 4.28) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิง

สร้างสรรค์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีความเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X}$ = 4.45) มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน ($\bar{X}$ = 4.35) และมีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้ ($\bar{X}$ = 4.34) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.35	0.73	มาก
2. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	4.25	0.67	มาก
3. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน	4.22	0.70	มาก
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	4.28	0.70	มาก
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.31	0.68	มาก
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.23	0.71	มาก
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.24	0.72	มาก
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.27	0.74	มาก
9. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.24	0.73	มาก
10. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	4.26	0.69	มาก
11. แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	4.21	0.76	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
12. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.30	0.74	มาก
13. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	4.27	0.71	มาก
14. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจ ได้	4.32	0.73	มาก
15. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	4.32	0.68	มาก
16. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.34	0.74	มาก
17. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	0.73	มาก
18. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	4.31	0.73	มาก
19. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายใน หน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	4.41	0.67	มาก
20. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอก เห็นใจ	4.28	0.63	มาก
21. มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีใน หน่วยงาน	4.24	0.67	มาก
22. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความ ขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	4.30	0.70	มาก
23. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร	4.30	0.73	มาก
ภาพรวม	4.28	0.49	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.41$) สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$) และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศฯ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	4.38	0.74	มาก
2. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.24	0.67	มาก
3. มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค	4.25	0.69	มาก
4. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง	4.25	0.70	มาก
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.27	0.72	มาก
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.35	0.70	มาก
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ	4.28	0.71	มาก
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.31	0.71	มาก
9. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	4.25	0.71	มาก
10. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.26	0.71	มาก
11. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	4.24	0.71	มาก
12. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	4.21	0.73	มาก
13. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	4.21	0.73	มาก
14. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.27	0.72	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศฯ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
15. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.25	0.73	มาก
16. มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	4.33	0.72	มาก
17. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมี ส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	4.36	0.68	มาก
18. ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ			
19. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.32 4.35	0.72 0.72	มาก มาก
20. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี			
21. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายใน หน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	4.43 4.27	0.70 0.67	มาก มาก
22. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึก เห็นอกเห็นใจ	4.29	0.69	มาก
23. มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคี ในหน่วยงาน	4.29	0.68	มาก
24. มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้ง ภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	4.29	0.71	มาก
25. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร			
26. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.27	0.72	มาก
27. เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุน และให้ความ ช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	4.29 4.29	0.73 0.72	มาก มาก
28. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ	4.36	0.68	มาก
ภาพรวม	4.29	0.50	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี ($\bar{X}$ = 4.43) รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร ($\bar{X}$ = 4.38) และบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ ($\bar{X}$ = 4.36) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังข้อมูลต่อไปนี้

ตาราง 15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด				
	การบริหารจัดการในหน่วยงาน	การเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	การนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การบริหารจัดการในหน่วยงาน	.795**	.731**	.747**	.702**	.762**
- การเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	.805**	.747**	.793**	.739**	.779**
- การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	.779**	.705**	.721**	.672**	.732**
- การเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	.833**	.755**	.790**	.741**	.790**
- การนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	.769**	.675**	.706**	.698**	.722**

** p < .01

จากตาราง 15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในระดับสูง เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดด้านการบริหารจัดการในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการบริหารจัดการในหน่วยงาน (.795), 2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (.805), 3. ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ (.779), 4. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (.833) และ 5. ด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (.769)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (.755)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (.793) และ 2. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (.790)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดด้านการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการบริหารจัดการในหน่วยงาน (.762), 2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (.779) และ 3. การเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (.790)

ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

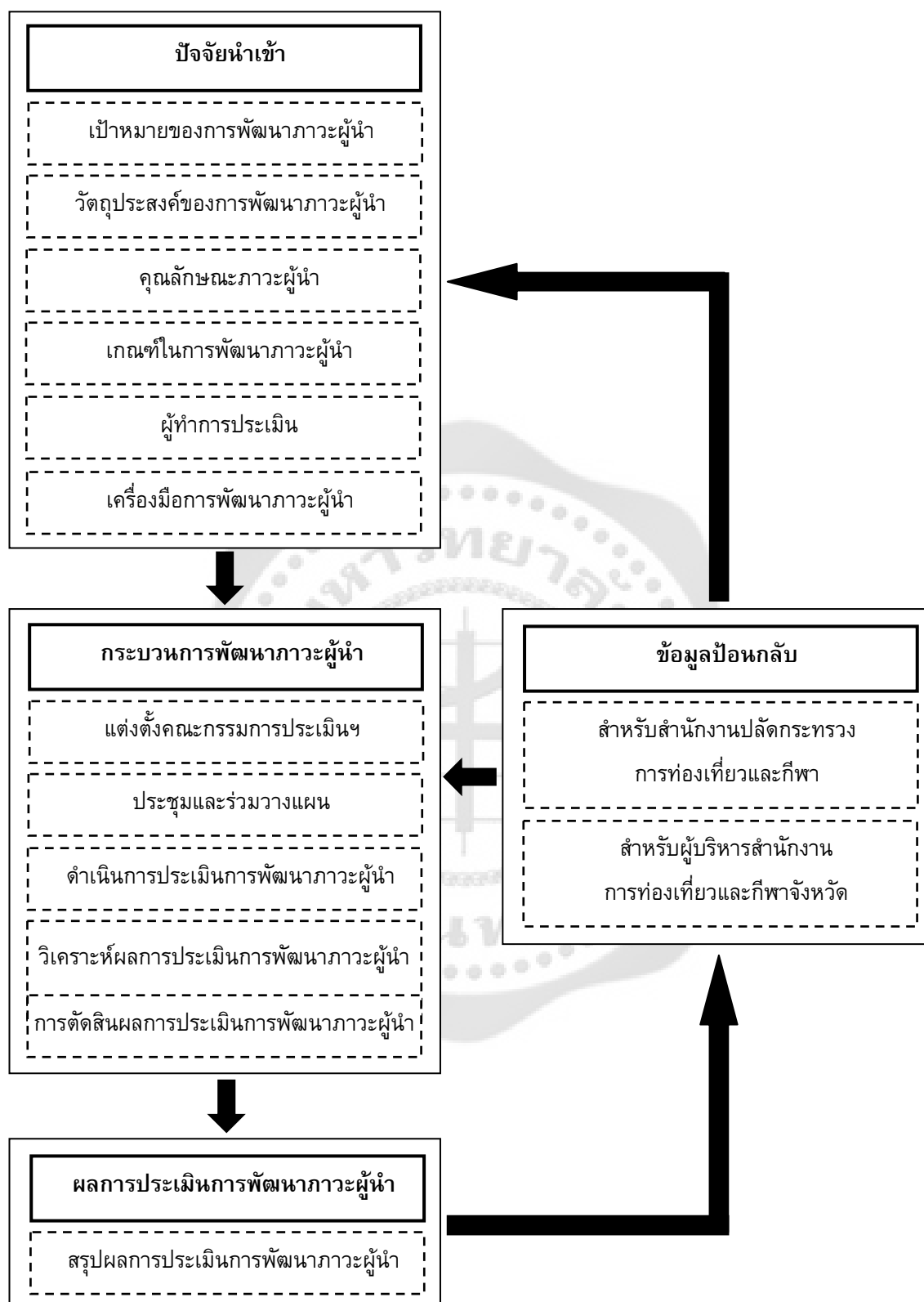
การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จากระยะที่ 1 โดยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่กลุ่มตัวอย่างแสดงตั้งแต่ระดับความคิดเห็นมาก เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดการสร้างร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 1 ยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ในการยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่กลุ่มตัวอย่างแสดงตั้งแต่ระดับความคิดเห็นมาก และศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนภาวะผู้นำ เพื่อทำการยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยสามารถนำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

จากภาพประกอบ 9 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการ
ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยมีเนื้อหาสาระขององค์ประกอบในแต่ละด้านของระบบการพัฒนาระ
บบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

องค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและ
กีฬาจังหวัด ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. เป้าหมายของการพัฒนาระบบผู้นำ

การพัฒนาระบบผู้นำนี้ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการ
ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบผู้นำ

การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อพัฒนาความมีคุณภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา
จังหวัด

2.2 เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา
จังหวัดได้ปรับปรุง และพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน

2.3 เพื่อเป็นสารสนเทศให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ผู้วิจัยทำการสำรวจ และสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการ
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดเป็น ด้านภาวะผู้นำ และประเด็นสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในเบื้องต้นนี้ได้ 4 ด้าน 11 ประเด็น ซึ่งมีรายละเอียด
ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ

และวิชาชีพ

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนตามประเด็นของแต่ละด้านสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ดีมาก ให้คะแนน 5 คะแนน
- ดี ให้คะแนน 4 คะแนน
- ปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน
- พอใช้ ให้คะแนน 2 คะแนน
- ควรปรับปรุง ให้คะแนน 1 คะแนน

5. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีผู้ทำการประเมินทั้งหมด 3 แหล่ง เพื่อให้เกิดความถูกต้องน่าเชื่อถือของผลการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในการทำหน้าที่เป็นผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย ดังนี้

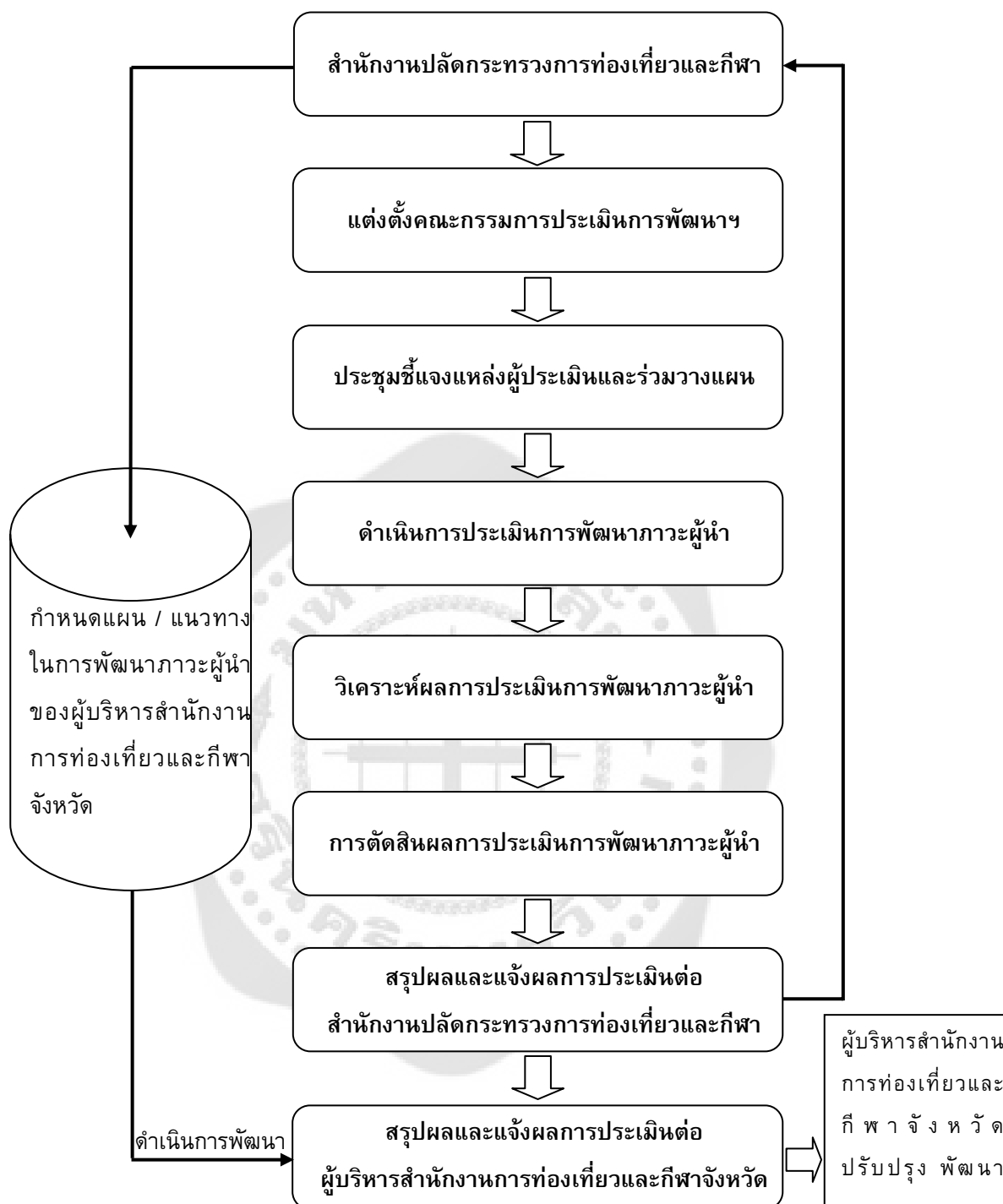
5.1 รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 1 คน

5.2 ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทำหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยง การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง จำนวน 1 คน

5.3 ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล และพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 คน

6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



ภาพประกอบ 10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process)

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 3 คน เพื่อทำหน้าที่พิจารณา และสรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	ประธาน
1.2 ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	รองประธาน
1.3 ผู้อำนวยการสำนักฯ	กรรมการและขานการ

2. ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผน

2.1 ประธานคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประชุมชี้แจงการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้กับผู้ทำการประเมิน โดยทำการศึกษาจากคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่างๆ ของข้อคำถาม เกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นตอนการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินผลการประเมิน การสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทราบ เพื่อนำผลการประเมิน และสารสนเทศที่ได้นำไปปรับปรุงพัฒนา และนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนั้นร่วมกันวางแผนการประเมินเพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ทำการประเมิน และขอขยายการปฏิบัติการประเมิน

2.2 คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำหนังสือถึงผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เป็นผู้รับการประเมินแต่ละคน เพื่อทำการชี้แจงรายละเอียดให้ได้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีดำเนินการประเมิน รวมทั้งแนบแผนปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้กำหนด วัน เวลา สถานที่ ที่จะทำการประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมิน

3. ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

หลังจากที่ได้ประชุมชี้แจงการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว จึงดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้แผนปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามวิธีการประเมิน แหล่งข้อมูล และเครื่องมือในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ดังนี้

- 3.1.1 การสังเกต
- 3.1.2 การสอบถาม/สัมภาษณ์
- 3.1.3 การตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.2 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งผู้ให้ข้อมูลในการประเมินผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

- 3.2.1 คณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
- 3.2.2 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- 3.2.3 เจ้าหน้าที่สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
- 3.2.4 เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

- 3.3.1 แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง
- 3.3.2 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้กำหนดด้านภาวะผู้นำของของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 4 ด้าน ซึ่งถ้าในแต่ละด้านไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

3.4.1 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง หลักการบริหารที่ผู้นำควรรู้เพื่อพัฒนาคน และผลงาน, การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน, รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ, ความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องมี, คุณลักษณะและพฤติกรรมของหัวหน้าที่ประสบความสำเร็จ, บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ, วงจรการจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ, จิตวิทยาในการปกครอง และจิตใจลูกน้อง, การทำงานเป็นทีมและการจูงใจลูกน้อง และเทคนิคการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม

3.4.2 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การคิดอย่างเป็นระบบ, การคิดเชิงบวกเพื่อความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน, การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน, IQ & EQ กับการพัฒนาตนเองและสร้างคุณค่าในการทำงาน, การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.4.3 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การวางแผนปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จ, เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม, ความคิดสร้างสรรค์ สู่ความสำเร็จในการทำงาน, การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และเทคนิคการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

3.4.4 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน, ความคิดสร้างสรรค์ สู่ความสำเร็จในการทำงาน, การสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ, การให้คำปรึกษาเพื่อปรับพฤติกรรมลูกน้อง, การคิดอย่างเป็นระบบ, การสั่งงานและมอบหมายงานที่ได้ทั้งงานและได้ทั้งใจ, เทคนิคการสอนงานให้ประสบความสำเร็จ และจิตวิทยาในการปกครองและจูงใจลูกน้อง

4. วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนำแบบประเมินที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ได้จากผู้ประเมิน 3 แหล่ง มาตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ และทำการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยการคำนวณตามด้านภาวะผู้นำ และประเด็น ที่กำหนดไว้

5. การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการตัดสินในแต่ละด้านภาวะผู้นำ และแต่ละประเด็น แล้วนำมาพิจารณาในแต่ละด้านภาวะผู้นำ โดยนำผลการประเมินที่ได้เทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ตัดสินผลประเมินมีลักษณะเป็นแบบเกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยใช้ร้อยละ (Percentage) ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output)

คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลบันทึกลงในแบบสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ผู้ประเมินแต่ละคนได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็น จุดเด่น สิ่งที่ต้องปรับปรุง และแนวทางการพัฒนา ซึ่งในด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1. สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแต่ละด้านภาวะผู้นำ
2. สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในภาพรวม

ด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นำแบบสรุปรายงานผลการประเมิน และสรุปในภาพรวมแจ้งต่อสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่จะชี้ให้เห็นถึงระดับคุณภาพ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำ ต่อไป ซึ่งในด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1. ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ

2. ข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสังเคราะห์ทำการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ก่อนที่จะนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
1. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	5.00	.00	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
2. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	4.44	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
3. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	4.44	.53	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
4. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
ภาพรวม	4.58	.18	ผ่าน	4.50	.22	ผ่าน

จากตาราง 16 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของด้านของคุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าด้านของคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การบริหารจัดการหน่วยงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการ บริหารงาน	4.89	.33	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับ บัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงาน	4.78	.44	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาใน สถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุม อารมณ์ได้	4.44	.53	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการ กระทำของตน	4.44	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	4.33	.50	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการ ทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หน่วยงานและองค์กร	4.56	.53	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีทักษะในการวางแผน การจัด ระบบงาน การบริหารจัดการงบ ประมาณและประเมินผลการปฏิบัติ งาน	4.33	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การบริหารจัดการหน่วยงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และ บุคลิกภาพดี	4.78	.44	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	4.56	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ในการบริหารงาน	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนปฏิบัติ งานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.67	.50	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีความสามารถในการพัฒนาและ จัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติ ที่ดีต่อวิชาชีพ	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	5.00	.00	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- เคารพ และยอมรับในความรู้ ความ สามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็น ของผู้อื่น ความเป็นประชาธิปไตย	4.78	.44	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถ สร้างความไว้วางใจได้	4.44	.53	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดย ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.33	.50	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศ ทางการพัฒนาและก้าวหน้า	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การบริหารจัดการหน่วยงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	4.33	.50	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและ ภายนอกหน่วยงาน	4.67	.50	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของ ผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	4.44	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจา ไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพใน การบริหารงาน	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และ ประสานความขัดแย้งทั้งภายใน หน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	4.44	.53	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบ่อน มีความ เอื้ออาทร	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
ภาพรวม	4.59	.13	ผ่าน	4.64	.10	ผ่าน

จากตาราง 17 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ทั้ง 25 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่

กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ทั้ง 25 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และภาระ กระทำของตน	4.89	.33	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการ ทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หน่วยงานและองค์กร	4.44	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และ ภายนอกหน่วยงาน	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
ภาพรวม	4.64	.28	ผ่าน	4.75	.25	ผ่าน

จากตาราง 18 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการ

ผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	4.89	.33	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.33	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	4.56	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน	4.33	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	4.56	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน	4.67	.50	ผ่าน	4.22	.44	ผ่าน

ตาราง 19 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีทักษะในการวางแผน การจัด ระบบงาน การบริหารจัดการงบ ประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติ งาน	4.67	.50	ผ่าน	4.22	.44	ผ่าน
- มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี	4.22	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	4.89	.33	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ ด้วยความรู้สึกจากการสังเกต และ ประสบการณ์ตรง	4.67	.50	ผ่าน	4.89	.53	ผ่าน
- เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติ งานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.67	.50	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้ง ด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และ สามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.67	.50	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้าง สิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- ความสามารถในการเรียนรู้ การ วิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมี เหตุผล	4.67	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- มีความสามารถในการพัฒนา และ จัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	4.78	.44	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน

ตาราง 19 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการ ตัดสินใจ	4.67	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดย คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการ ปฏิบัติงาน	4.89	.33	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	4.56	.53	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	4.22	.44	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- เคารพ และยอมรับในความรู้ ความ สามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็น ของผู้อื่น ความเป็นประชาธิปไตย	4.22	.44	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถ สร้างความไว้วางใจได้	4.56	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดย ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.44	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.89	.33	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.78	.44	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความคิดใหม่ๆ / เสมอแนวทาง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.89	.33	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน

ตาราง 19 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- ชอบความท้าทาย และทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศ ทางการพัฒนาและก้าวหน้า	5.00	.00	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงาน ใหม่	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และ ภายนอกหน่วยงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
ภาพรวม	4.62	.13	ผ่าน	4.60	.13	ผ่าน

จากตาราง 19 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 29 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 29 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- สามารถโน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.78	.44	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการทำงานของตน	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	4.67	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.56	.53	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร	4.78	.44	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
ภาพรวม	4.63	.21	ผ่าน	4.63	.13	ผ่าน

จากตาราง 20 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 8 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 8 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	4.89	.33	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน	5.00	.00	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค	4.56	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง	4.67	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.67	.50	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน

ตาราง 21 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้ง ด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และ สามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.56	.53	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้าง สิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.67	.50	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- ความสามารถในการเรียนรู้ การ วิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมี เหตุผล	4.56	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีความสามารถในการพัฒนาและ จัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	4.67	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.56	.53	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
- สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการ ตัดสินใจ	4.67	.50	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดย คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการ ปฏิบัติงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติ ที่ดีต่อวิชาชีพ	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน

ตาราง 21 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถ สร้างความไว้วางใจได้	4.44	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดย ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	5.00	.00	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา สม่ำเสมอ	4.44	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและ ประสานงานได้ดี	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และ ภายนอกหน่วยงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของ ผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีลักษณะประนีประนอม และสร้าง ความสามัคคีในหน่วยงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และ ประสานความขัดแย้งทั้งภายใน หน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน

ตาราง 21 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบอห์น มีความ เอื้ออาทร	4.78	.44	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีทักษะในการสอนงานให้คำปรึกษา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.89	.33	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงาน สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้าน วิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	4.44	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- ดูแล และให้บริการแก่ผู้คนที่มาติดต่อ	4.56	.53	ผ่าน	5.00	.00	ผ่าน
ภาพรวม	4.63	.11	ผ่าน	4.64	.12	ผ่าน

จากตาราง 21 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 28 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 28 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5.00	.00	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	4.78	.44	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
ภาพรวม	4.78	.20	ผ่าน	4.83	.22	ผ่าน

จากตาราง 22 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการทอ่งเทียวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการ การผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้ง ด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และ สามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้	5.00	.00	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้าง สิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.78	.44	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- มีความสามารถในการพัฒนาและ จัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	4.78	.44	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติ ที่ดีต่อวิชาชีพ	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงาน ใหม่ๆ	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
ภาพรวม	4.70	.20	ผ่าน	4.69	.24	ผ่าน

จากตาราง 23 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	4.89	.33	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.22	.44	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.44	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.33	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- เคารพและยอมรับในความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	4.89	.33	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	4.78	.44	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
ภาพรวม	4.60	.22	ผ่าน	4.69	.21	ผ่าน

จากตาราง 24 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ค่าเฉลี่ยของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผล การปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.56	.53	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน

ตาราง 25 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทใน การบริหารจัดการหน่วยงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.33	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการ ตัดสินใจ	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดย คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการ ปฏิบัติงาน	4.78	.44	ผ่าน	5.00	.00	ผ่าน
- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	4.89	.33	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.78	.44	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
- ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.67	.50	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.22	.44	ผ่าน	4.33	.50	ผ่าน
- สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงาน ใหม่ๆ	4.33	.50	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.67	.50	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้าน วิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	4.67	.50	ผ่าน	5.00	.00	ผ่าน
ภาพรวม	4.60	.14	ผ่าน	4.71	.13	ผ่าน

จากตาราง 25 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ทั้ง 13 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ทั้ง 13 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการ การผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	5.00	.00	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	4.56	.53	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน	4.67	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
ภาพรวม	4.74	.28	ผ่าน	4.67	.24	ผ่าน

จากตาราง 26 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และตาม

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้ง 3 ข้อ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้ง 3 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	4.67	.50	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.78	.44	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.78	.44	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	4.67	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
- มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	4.56	.53	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
ภาพรวม	4.69	.23	ผ่าน	4.64	.24	ผ่าน

จากตาราง 27 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดย

การบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) และตามพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 5 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 3 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
1. ด้านปัจจัยนำเข้า	4.63	.11	ผ่าน	4.70	.14	ผ่าน
2. ด้านกระบวนการพัฒนภาวะผู้นำ	4.60	.24	ผ่าน	4.73	.17	ผ่าน
3. ด้านผลการประเมินการพัฒนาฯ	4.78	.26	ผ่าน	4.94	.17	ผ่าน
4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ	4.83	.25	ผ่าน	4.83	.25	ผ่าน

จากตาราง 28 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พบว่า องค์ประกอบ ทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการ ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เชิงประจักษ์

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านปัจจัยนำเข้า

ด้านปัจจัยนำเข้า	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
1. เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.78	.44	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.44	.53	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำ	4.78	.44	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
4. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.33	.50	ผ่าน	4.67	.50	ผ่าน
5. ผู้ทำการประเมิน	4.67	.50	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
6. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
ภาพรวม	4.63	.11	ผ่าน	4.70	.14	ผ่าน

จากตาราง 29 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้า ทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าด้านปัจจัยนำเข้า ทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินฯ	5.00	.00	ผ่าน	5.00	.00	ผ่าน
2. ประชุมและร่วมวางแผน	4.33	.50	ผ่าน	4.44	.53	ผ่าน
3. ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.78	.44	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
4. วิเคราะห์ผลการประเมินฯ	4.33	.50	ผ่าน	4.56	.53	ผ่าน
5. การตัดสินผลการประเมินฯ	4.56	.53	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
ภาพรวม	4.60	.24	ผ่าน	4.73	.17	ผ่าน

จากตาราง 30 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านผลการประเมิน การพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
1. สรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ แต่ละด้านภาวะผู้นำ	5.00	.00	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
2. สรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ในภาพรวม	4.56	.33	ผ่าน	5.00	.00	ผ่าน
ภาพรวม	4.78	.26	ผ่าน	4.94	.17	ผ่าน

จากตาราง 31 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของด้านสรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 2 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 2 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านข้อมูลป้อนกลับ

ด้านข้อมูลป้อนกลับ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ผล	$\bar{X}$	S.D.	ผล
1. สำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ	4.89	.33	ผ่าน	4.89	.33	ผ่าน
2. สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป	4.78	.44	ผ่าน	4.78	.44	ผ่าน
ภาพรวม	4.83	.25	ผ่าน	4.83	.25	ผ่าน

จากตาราง 32 ผลการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของด้านข้อมูลป้อนกลับพบว่า ด้านข้อมูลป้อนกลับ ทั้ง 2 ข้อ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.50$) แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าด้านข้อมูลป้อนกลับ ทั้ง 2 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการสร้างร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ผู้วิจัยนำสาระที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้นตามองค์ประกอบต่างๆ ใน 4 ด้าน มาสร้างเป็นร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามด้านภาวะผู้นำ และประเด็นที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะภาวะผู้นำ
5. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
8. ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ
9. แบบสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
10. ภาคผนวก

ผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ผู้วิจัยได้นำร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกันกับที่พิจารณาตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ได้พิจารณา และตรวจสอบความเหมาะสมของร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ก่อนที่จะนำไปประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งใช้แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งได้ผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังตาราง 35

ตาราง 33 แสดงผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม	5.00	.00	มากที่สุด
2. เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ชัดเจน	4.56	.53	มากที่สุด
3. วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน	5.00	.00	มากที่สุด
4. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะ ผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน	5.00	.00	มากที่สุด
5. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน	4.78	.44	มากที่สุด
6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถนำไปใช้ได้	5.00	.00	มากที่สุด
7. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม	5.00	.00	มากที่สุด
8. ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน	5.00	.00	มากที่สุด
9. การวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน	5.00	.00	มากที่สุด
10. แบบสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะ ผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน	5.00	.00	มากที่สุด
11. ภาษาที่ใช้ในร่างคู่มือ มีความเหมาะสม ชัดเจน	4.56	.53	มากที่สุด
12. ตัวอักษร การจัดรูปแบบการพิมพ์ มีความสวยงาม น่าสนใจ	4.67	.50	มากที่สุด
13. รูปเล่มของร่างคู่มือ มีความสวยงาม เหมาะสม	4.67	.50	มากที่สุด
14. การลำดับเนื้อหาในร่างคู่มือ มีความเหมาะสม	4.78	.44	มากที่สุด
15. ร่างคู่มือ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อ การนำไปใช้	5.00	.00	มากที่สุด
ภาพรวม	4.87	.14	มากที่สุด

จากตาราง 33 ผลการพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่ารำงคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม, วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถนำไปใช้ได้จริงได้, ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม, ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, การวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, แบบสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน และรำงคู่มือฯ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้ ($\bar{X} = 5.00$) รองลงมา คือ เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน และการลำดับเนื้อหาในรำงคู่มือฯ มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.78$) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ชัดเจน และภาษาที่ใช้ในรำงคู่มือฯ มีความเหมาะสม ชัดเจน ($\bar{X} = 4.56$)

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ในขั้นตอนการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานการประเมินที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมิน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเหมาะสม, มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์, มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ และมาตรฐานด้านความถูกต้อง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกันกับที่พิจารณาตรวจสอบรำงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งได้ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังต่อไปนี้

ตาราง 34 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

มาตรฐานการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. มาตรฐานด้านความเหมาะสม	4.82	.16	มากที่สุด
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์	4.94	.11	มากที่สุด
3. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	4.94	.11	มากที่สุด
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง	4.96	.09	มากที่สุด
ภาพรวม	4.91	.09	มากที่สุด

จากตาราง 34 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเหมาะสม, มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์, มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ และมาตรฐานด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$)

ตาราง 35 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเหมาะสม

มาตรฐานด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. ด้านภาวะผู้นำ ประเด็น และเกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสมสอดคล้องตามบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	5.00	.00	มากที่สุด
2. การประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ไม่เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมิน	5.00	.00	มากที่สุด

ตาราง 35 (ต่อ)

มาตรฐานด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	4.78	.44	มากที่สุด
4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเป็นธรรมโดยมีการระบุถึงสิ่งที่ทำการประเมินไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้	4.67	.50	มากที่สุด
5. การกำหนดแหล่งผู้ประเมิน อันได้แก่ รองปลัดกระทรวง, ผู้ตรวจราชการ และผู้อำนวยการสำนักมีความเหมาะสม และน่าเชื่อถือ	4.67	.50	มากที่สุด
ภาพรวมมาตรฐานด้านความเหมาะสม	4.82	.16	มากที่สุด

จากตาราง 35 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเหมาะสม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ประเด็น และเกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสมสอดคล้องตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และการประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ไม่เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมิน ($\bar{X} = 5.00$) รองลงมา คือ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ($\bar{X} = 4.78$) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเป็นธรรมโดยมีการระบุถึงสิ่งที่ทำการประเมินไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ และการกำหนดแหล่งผู้ประเมิน อันได้แก่ รองปลัดกระทรวง, ผู้ตรวจราชการ และผู้อำนวยการสำนักมีความเหมาะสม และน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.67$)

ตาราง 36 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์

มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาหน่วยงาน	5.00	.00	มากที่สุด
2. สารสนเทศที่ได้จากการพัฒนาภาวะผู้นำนี้สามารถตอบสนองความต้องการ และเกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้สารสนเทศและผู้เกี่ยวข้อง	4.78	.44	มากที่สุด
3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ จะเป็นข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงตนเองของผู้รับการประเมิน	5.00	.00	มากที่สุด
4. การประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายยอมรับ และเห็นคุณค่าของการพัฒนาภาวะผู้นำ	5.00	.00	มากที่สุด
ภาพรวมมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์	4.94	.11	มากที่สุด

จากตาราง 36 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาหน่วยงาน, ผลการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ จะเป็นข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงตนเองของผู้รับการประเมิน และการประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายยอมรับ และเห็นคุณค่าของการพัฒนาภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 5.00$) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สารสนเทศที่ได้จากการพัฒนาภาวะผู้นำนี้สามารถตอบสนองความต้องการ และเกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้สารสนเทศและผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.78$)

ตาราง 37 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้	5.00	.00	มากที่สุด
2. มีความเป็นไปได้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	5.00	.00	มากที่สุด
3. รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความคุ้มค่า และสอดคล้องกับเวลา และทรัพยากรในการดำเนินการพัฒนากภาวะผู้นำ	5.00	.00	มากที่สุด
4. รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สามารถทำความเข้าใจได้ ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนจนเกินไป	4.78	.44	มากที่สุด
ภาพรวมมาตรฐานด้านความเป็นไปได้	4.94	.11	มากที่สุด

จากตาราง 37 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้, มีความเป็นไปได้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความคุ้มค่า และสอดคล้องกับเวลา และทรัพยากรในการดำเนินการพัฒนากภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 5.00$) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สามารถทำความเข้าใจได้ ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนจนเกินไป ($\bar{X} = 4.78$)

ตาราง 38 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความถูกต้อง

มาตรฐานด้านความถูกต้อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นระบบ น่าเชื่อถือส่งผลต่อความถูกต้องของผลการพัฒนาภาวะผู้นำ	5.00	.00	มากที่สุด
2. ผลของการประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำให้ได้รับสารสนเทศที่ครอบคลุมเพียงพอต่อการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ	5.00	.00	มากที่สุด
3. ขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความครอบคลุมชัดเจน สามารถที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ และเชื่อถือในผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ	5.00	.00	มากที่สุด
4. ผลการประเมินที่ได้มีความถูกต้องตรงตามบทบาท และสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	4.78	.44	มากที่สุด
5. การสรุปผลประเมิน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม มีเหตุผล และหลักฐานมาสนับสนุนเพียงพอ	5.00	.00	มากที่สุด
ภาพรวมมาตรฐานด้านความถูกต้อง	4.96	.08	มากที่สุด

จากตาราง 38 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความถูกต้อง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามมาตรฐานด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.96$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีขั้นตอนในการ

พัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นระบบ นำเชื่อถือส่งผลต่อความถูกต้องของผลการพัฒนาภาวะผู้นำ, ผลของการประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำให้ได้รับสารสนเทศที่ครอบคลุมเพียงพอต่อการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ, ขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความครอบคลุม ชัดเจน สามารถที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ และเชื่อถือในผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสรุปผลประเมิน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม มีเหตุผล และหลักฐานมาสนับสนุนเพียงพอ ($\bar{X} = 5.00$) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลการประเมินที่ได้มีความถูกต้องตรงตามบทบาท และสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ($\bar{X} = 4.78$)

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกันกับที่พิจารณาตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ได้ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ ดังนี้

1. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตำแหน่งอื่นๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อผู้บริหารตำแหน่งอื่นๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะได้ทราบข้อบกพร่อง จุดเด่นของตนเอง และได้มีข้อมูลสารสนเทศต่อการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณภาพ
2. ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ทำการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
3. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง และสร้างการยอมรับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้วยการนำแนวคิดด้านภาวะผู้นำ และการพัฒนา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามระยะในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำจังหวัด จำนวน 284 คน เพื่อนำมากำหนดการสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อหาการระดับความสำคัญของความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยใช้การประเมินตามมาตรฐานการประเมินที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมิน Joint Committee on Standards for Educational Evaluation จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อหาการระดับของมาตรฐานด้านความเหมาะสม, มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์, มาตรฐานความเป็นไปได้, และมาตรฐานด้านความถูกต้อง

สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการสำรวจ และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

จากการสำรวจ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำมาสังเคราะห์รวมกัน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีความครอบคลุมของเนื้อหา และการสะท้อนสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งในการสังเคราะห์องค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการกำหนดกรอบกว้างๆ ที่อาศัยการตีความ สรุป และระบุเป็นคำร้อยละ ซึ่งผู้วิจัยสามารถใช้เป็นหลักเริ่มต้นขององค์ประกอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 1.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 1.4 เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.4 วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.5 การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ

- 3.1 สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแต่ละด้านภาวะผู้นำ
- 3.2 สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในภาพรวม

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ

- 4.1 ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
แต่ละด้านภาวะผู้นำ
- 4.2 ข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อการตัดสินใจ
วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป

2. การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ในขั้นตอนการสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน
การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ และเนื้อหาสาระของรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จากการศึกษาเอกสาร
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำมาประมวลสรุปเข้าด้วยกัน เพื่อทำการ
ยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จากนั้นทำ
การตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วย
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ซึ่งได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เป็นแบบแผน หรือโครงสร้างที่ประกอบด้วย
องค์ประกอบต่างๆ ที่มีการอธิบายถึงขั้นตอนกระบวนการของการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยโครงสร้างขององค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ
1) ด้านปัจจัยนำเข้า 2) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะ
ผู้นำ และ 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

องค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำนี้ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อพัฒนาความมีคุณภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2.2 เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดได้ปรับปรุง และพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน

2.3 เพื่อเป็นสารสนเทศให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยทำการสำรวจ และสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดเป็น ด้านภาวะผู้นำ และประเด็นสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในเบื้องต้นนี้ได้ 4 ด้าน 11 ประเด็น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผล การปฏิบัติงาน

ด้านที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนตามประเด็นของแต่ละด้านสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ดีมาก	ให้คะแนน	5 คะแนน
- ดี	ให้คะแนน	4 คะแนน
- ปานกลาง	ให้คะแนน	3 คะแนน
- พอใช้	ให้คะแนน	2 คะแนน
- ควรปรับปรุง	ให้คะแนน	1 คะแนน

5. ผู้ทำการประเมินการประเมินการพัฒนาภาวะ

ในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีผู้ทำการประเมินทั้งหมด 3 แหล่ง เพื่อให้เกิดความถูกต้องน่าเชื่อถือของผลการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในการทำหน้าที่เป็นผู้ทำการประเมินประกอบด้วย ดังนี้

5.1 รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 1 คน

5.2 ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทำหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยง การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง จำนวน 1 คน

5.3 ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล และพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 คน

6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process)

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 3 คน เพื่อทำหน้าที่พิจารณา และสรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- 1.1 รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประธาน
- 1.2 ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รองประธาน
- 1.3 ผู้อำนวยการสำนักฯ กรรมการและเลขานุการ

2. ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผน

2.1 ประธานคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประชุมชี้แจงการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้กับผู้ทำการประเมิน โดยทำการศึกษาจากคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่างๆ ของข้อคำถาม เกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำฯ ขั้นตอนการประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินผลการประเมิน การสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทราบ เพื่อนำผลการประเมิน และสารสนเทศที่ได้นำไปปรับปรุงพัฒนา และนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนั้นร่วมกันวางแผนการประเมินเพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ทำการประเมิน และขอขยายการปฏิบัติการประเมิน

2.2 คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำหนังสือถึงผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เป็นผู้รับการประเมินแต่ละคน เพื่อทำการชี้แจงรายละเอียดให้ได้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีดำเนินการประเมิน รวมทั้งแนบแผนปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้กำหนด วัน เวลา สถานที่ ที่จะทำการประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมิน

3. ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

หลังจากที่ได้ประชุมชี้แจงการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว จึงดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามวัน เวลา และสถานที่ ที่ได้กำหนดไว้แผนปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามวิธีการประเมิน แหล่งข้อมูล และเครื่องมือในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ดังนี้

3.1.1 การสังเกต

3.1.2 การสอบถาม/สัมภาษณ์

3.1.3 การตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.2 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งผู้ให้ข้อมูลในการประเมินผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.2.1 คณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.2.2 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

3.2.3 เจ้าหน้าที่สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.2.4 เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือประเมินการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.3.1 แบบประเมินการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง

3.3.2 คู่มือการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.4 แนวทางการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้กำหนดด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 4 ด้าน ซึ่งถ้าในแต่ละด้านไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องดำเนินการพัฒนภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

3.4.1 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการใน หน่วยงาน ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง หลักการบริหารที่ผู้นำควรรู้ เพื่อพัฒนาคนและผลงาน, การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน, รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ, ความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องมี, คุณลักษณะและพฤติกรรมของหัวหน้าที่ประสบความสำเร็จ, บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ, วงจรการจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ, จิตวิทยาในการปกครองและจูงใจลูกน้อง, การทำงานเป็นทีมและการจูงใจลูกน้อง และเทคนิคการพัฒนาทีมงาน และการทำงานเป็นทีม

3.4.2 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การคิดอย่างเป็นระบบ, การคิดเชิงบวกเพื่อความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน, การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน, IQ & EQ กับการพัฒนาตนเองและสร้างคุณค่าในการทำงาน, การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.4.3 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่าน เกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การวางแผนปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จ, เทคนิคการพัฒนาทีมงานและ การทำงานเป็นทีม, ความคิดสร้างสรรค์, ความสำเร็จในการทำงาน, การจัดการความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ และเทคนิคการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา

3.4.4 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาทักษะ หัวหน้างาน, ความคิดสร้างสรรค์, สู่ความสำเร็จในการทำงาน, การสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ, การให้คำปรึกษาเพื่อปรับพฤติกรรมลูกน้อง, การคิดอย่างเป็นระบบ, การสั่งงานและมอบหมายงาน ที่ได้ทั้งงานและได้ทั้งใจ, เทคนิคการสอนงานให้ประสบความสำเร็จ และจิตวิทยาในการปกครองและ จูงใจลูกน้อง

4. วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนำแบบประเมินที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมิน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ได้จากผู้ประเมิน 3 แหล่ง มาตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ และทำการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยการคำนวณตามด้าน ภาวะผู้นำ และประเด็น ที่กำหนดไว้

5. การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการตัดสินในแต่ละด้านภาวะผู้นำ และแต่ละประเด็น แล้วนำมา พิจารณาในแต่ละด้านภาวะผู้นำ โดยนำผลการประเมินที่ได้เทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ตัดสินผล ประเมินมีลักษณะเป็นแบบเกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยใช้ร้อยละ (Percentage) ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output)

คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลบันทึกลงในแบบสรุปรายงานผลการประเมิน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสรุปผลการวิเคราะห์ เชิงคุณภาพที่ผู้ประเมินแต่ละคนได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็น จุดเด่น สิ่งที่ต้องปรับปรุง และ แนวทางการพัฒนา ซึ่งในด้านผลผลิต ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1. สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแต่ละด้านภาวะผู้นำ
2. สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในภาพรวม

ด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นำแบบสรุปรายงานผลการประเมิน และสรุปในภาพรวมแจ้งต่อสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่จะชี้ให้เห็นถึงระดับคุณภาพ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำ ต่อไป ซึ่งในด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1. ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ
2. ข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป

ผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ผลการประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่าร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม, วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถนำไปใช้ได้จริงได้, ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม, ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, การวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน, แบบสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน และร่างคู่มือฯ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้ ($\bar{X} = 5.00$) รองลงมา คือ เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน และการลำดับเนื้อหาในร่างคู่มือฯ มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.78$) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ชัดเจน และภาษาที่ใช้ในร่างคู่มือฯ มีความเหมาะสม ชัดเจน ($\bar{X} = 4.56$)

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในมาตรฐานด้านความเหมาะสม, มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์, มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ และมาตรฐานด้านความถูกต้อง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน มีความเห็นว่า รูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มาตรฐานด้านความเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.96$)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ได้ดำเนินการวิจัยและสร้างขึ้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input), ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process), ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยขอกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พอสังเขป เพื่อให้เห็นภาพองค์รวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการอย่างหลากหลาย ทั้งการทบทวนวรรณกรรม การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นครั้งนี้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้ทำการประเมิน และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ 2. ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประชุมและร่วมวางแผน ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ และการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ 3. ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในภาพรวม 4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ และข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านผลผลิต (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และประยุกต์ใช้แนวคิดของการพัฒนารูปแบบการประเมินของเดวิด เนโว (Nevo, 1983) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ สายทิพย์ ยะฟู (2556) ที่ทำการพัฒนารูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย เป้าหมายของการประเมิน วัตถุประสงค์การประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ เกณฑ์ในการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และเครื่องมือการประเมิน 2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมิน ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผนการประเมิน ดำเนินการประเมิน วิเคราะห์ผลการประเมิน ตัดสินผลการประเมิน 3. ด้านผลผลิต ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการประเมินหน่วยประเมินฯ เป็นรายหน่วย สรุปและรายงานผลการประเมินหน่วยประเมินฯ ในภาพรวม 4. ด้านข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วยข้อมูลย้อนกลับสำหรับหน่วยประเมินฯ และข้อมูลย้อนกลับสำหรับ สมศ. ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 4 ด้าน และประเด็น จำนวน 11 ประเด็น เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการให้คะแนนตามประเด็นของแต่ละด้าน สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำจะทำการประชุมชี้แจงและวางแผนการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อศึกษารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำจากคู่มือฯ และวางแผนกำหนดวัน เวลา สถานที่ ก่อนทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และได้ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทที่ทำการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เยาวดี ราชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546) ที่ว่า การประเมินที่เป็นระบบจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามหลักการที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับหลักฐานต่างๆ เป็นอย่างดี มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้เครื่องมือ และกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม มีการวางแผนและออกแบบการประเมินอย่างรอบคอบมีการเก็บข้อมูลที่ปราศจากอคติ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง

จากที่กล่าวมาเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้นพอสังเขป สำหรับในรายละเอียดของเนื้อหาสาระสำคัญ ผู้วิจัยจะนำเสนอ และอภิปรายในรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะในปัจจุบันการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นับว่ามีบทบาท และความสำคัญยิ่งตามยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555 - 2559 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อให้เยาวชน และประชาชน มีสุขภาพ และพละนาถมายที่แข็งแรง ด้วยเหตุนี้เป้าหมายจึงเน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพราะหากการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ย่อมส่งผลทางบวกในการพัฒนาด้านการส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา ซึ่งจะเกิดการพัฒนาให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าต่อไป จากรูปแบบที่สร้างขึ้นในครั้งนี้ สิ่งที่มุ่งพัฒนา คือ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนั้น ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จึงได้กำหนดให้เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งถ้าการพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุเป้าหมายจะส่งผลให้ก่อเกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาพลศึกษา กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อพัฒนาความเป็นมาตรฐานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด, เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดได้ปรับปรุง และพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน และเพื่อเป็นสารสนเทศให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้ได้สารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ นั่นคือ ผลการพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้ทราบสารสนเทศ หรือข้อมูลที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย หรือการบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดว่าอยู่ในระดับใด จะต้องเป็นผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีการดำเนินการอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ และมีความเป็นปรนัย ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดได้ปรับปรุง และพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของรูปแบบ เพื่อเป็นตัวกำหนดสิ่งที่ จะทำการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า ด้านภาวะผู้นำ และประเด็น ประกอบด้วย 4 ด้าน และ 11 ประเด็น ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ และประเด็นได้กำหนดกรอบมาจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสังเคราะห์เอกสาร และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้ด้านภาวะผู้นำ และประเด็นดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำย่อมมีขอบข่ายของเนื้อหาในการรวบรวม และพิจารณา ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ว่า เป็นเช่นไร บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัตนะ บัวสนธิ์ (2550) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรประกอบ หรือคุณลักษณะใดๆ ก็ตามที่เป็น คำสังเกตได้ ซึ่งบ่งบอก หรือสะท้อนถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม สังเกตไม่ได้โดยตรง ใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ดังนั้นในการดำเนินงานพัฒนาภาวะผู้นำมีต้องขอบข่ายของเนื้อหาในการรวบรวม และพิจารณานั้นคือ ด้านภาวะผู้นำ และประเด็น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของทองอยู่ แก้วไทรชะ และคณะ (2547) ได้ทำการศึกษามาตรฐาน พบว่า ได้มาตรฐานและตัวบ่งชี้ ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยประเมินภายนอกกระตือรือร้นขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 มาตรฐาน 35 ตัวบ่งชี้ โดยใช้กรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นเดียวกันในการกำหนดการสร้าง

4. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า การกำหนดเกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งการวิจัยตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แบ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ดีมาก	ให้คะแนน	5 คะแนน
- ดี	ให้คะแนน	4 คะแนน
- ปานกลาง	ให้คะแนน	3 คะแนน
- พอใช้	ให้คะแนน	2 คะแนน
- ควรปรับปรุง	ให้คะแนน	1 คะแนน

ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์ว่า ด้านภาวะผู้นำ และประเด็นใดมีเกณฑ์ว่าเท่าใด ดังนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ว่า ด้านภาวะผู้นำ และประเด็น นี้ว่า เวลาทำการประเมินแล้วควร จะผ่านที่เกณฑ์เท่าใด ซึ่งเกณฑ์จะเป็นตัวบอกว่าผลการดำเนินงานนั้นบรรลุผล หรือไม่ สอดคล้อง กับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า เกณฑ์เป็นตัวตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงาน หรือ ผลการดำเนินงาน ซึ่งในการกำหนดควรพิจารณาถึงความสมเหตุสมผลมีความน่าเชื่อถือ และ ยอมรับได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549) กล่าวว่า ทุกสรรพสิ่งย่อมมี คุณค่า และคุณค่าเป็นสภาวะนามธรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินนั้นๆ ดังนั้นในการ กำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งคุณค่าภายใน และคุณค่าภายนอกในการเลือก หรือกำหนดเกณฑ์ เพื่อตัดสินคุณค่าสิ่งใด ๆ ในการประเมิน ที่จะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อการ ตัดสินใจ ซึ่งผู้ประเมินจะต้องพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับสิ่งที่ประเมิน และบทบาทหน้าที่ของการประเมิน โดยการแสวงหาเกณฑ์การประเมินที่มีความเที่ยงตรง ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า ผู้ทำการ ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ทำการประเมินการพัฒนา ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ข้อมูลและจะเป็นตัวช่วยให้ผลการ ประเมินมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นการประเมินที่มีลักษณะการประเมินจากหลายแหล่ง (Multi sources) หรือวิธีการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Multiple rating, Multiple appraisal หรือ Group rating) ทำให้ผลการประเมินมีความแม่นยำขึ้นสามารถให้ข้อมูลที่สะท้อนความจริงได้เป็น อย่างดีที่สุด ซึ่งการประเมินบุคคลผู้ทำการประเมินแต่ละคนมีมุมมองเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้รับ การประเมินที่อาจแตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นควรใช้ผู้ประเมินจากหลายๆ แหล่งประกอบกัน ซึ่งใน การวิจัยครั้งนี้ได้จึงได้แบ่งผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ออกเป็น 3 แหล่ง คือ รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และ ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อให้ผลการประเมินมีความ ถูกต้องน่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) ที่กล่าวว่า ในการประเมิน ควรใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยพิจารณาจากแหล่งที่สามารถให้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงได้ดี ที่สุด หรือแหล่งที่มีความลำเอียงน้อยที่สุด ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ

6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากสิ่งที่ทำการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศ และใช้ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้วพิจารณาตัดสินคุณค่าสิ่งที่พัฒนา และการที่จะได้ข้อมูลดังกล่าวจะต้องใช้เครื่องมือประเภทต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต้องเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพจึงจะได้ข้อซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุมิล ติรกานันท์ (2548) ที่กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ประเมินจะต้องสร้างเครื่องมือตามตัวชี้วัดที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้วอย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับประเด็นของการประเมิน และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพรเทพ ฐัณเณ (2546) ที่ได้กำหนด เครื่องมือในการประเมินเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการประเมินฯ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

6.1 แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามประเด็นในแต่ละด้านภาวะผู้นำ ซึ่งแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัตนะ บัวสนธิ์ (2552) กล่าวว่า การดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การศึกษาแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็น การวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงคุณภาพของเครื่องมือ

6.2 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยนำสาระที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างคู่มือฯ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ คือ หลักการและเหตุผล เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ, วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ, คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด, เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ, ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะ และขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำ หลังจากนั้นนำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา และตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเหมาะสมทุกรายการ สามารถนำไปประกอบการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำได้ ดังนั้นการนำระบบการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ หากจะให้ผลการพัฒนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์การพัฒนา ผู้ดำเนินการประเมินควรจะต้องปฏิบัติตามระเบียบตามเงื่อนไข วิธีการที่กำหนดไว้ในคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดอย่างรอบครอบ ครบถ้วน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความถูกต้อง และสมบูรณ์

ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังรายละเอียดดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่าการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งนี้เนื่องมาจากคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นคณะทำงานที่ทำการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมของกระบวนการในการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในขั้นตอนต่างๆ โดยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ออกเป็น 3 แหล่ง คือ รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทั้งนี้เนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละแหล่ง เพื่อให้การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสะท้อนผลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพราะคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละคนมีความสำคัญแตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ผลการวิจัยของ ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (สายทิพย์ ยะฟู. 2556; อ้างอิงจาก ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. 2547) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพผู้ประเมินเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบโดยคณะกรรมการดำเนินการมาจาก 3 แหล่ง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนผู้ประเมินภายนอก และตัวแทนสถานศึกษาที่รับการประเมินจากผู้ประเมินภายนอก เป็นผู้ทำหน้าที่วางแผนและพิจารณาสรุปผลการประเมิน ดังนั้นในการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรที่จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเข้าใจในเรื่องที่จะทำการพัฒนา เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องสะท้อนความเป็นจริง และมีคุณภาพ

2. ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผน

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่าการประชุมชี้แจงและร่วมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เนื่องมาจากการประชุมชี้แจงและร่วมวางแผนเป็นการสร้างความเข้าใจ วางแผนสำหรับการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตรงกัน และได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ของข้อคำถาม เกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นตอนการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำจากคู่มือดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อให้ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำมีความถูกต้อง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรเทพ รุ่งแผน (2546) ที่ได้พัฒนาระบบการประเมิน พบว่า การเตรียมการประเมินโดยกำหนดแต่งตั้งผู้ทำการประเมิน และการประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ประเมิน และการวางแผนการประเมิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของระบบการประเมิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติการประเมินไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลที่เป็นรายละเอียดที่ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประเมิน แหล่งข้อมูล ขั้นตอนการประเมิน เครื่องมือประเมิน ผู้ประเมิน และดำเนินการตามแนวทางในการปฏิบัติที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า การดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เนื่องมาจากการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ หลังจากที่ได้ศึกษาแนวคิด พร้อมทั้งทำการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ และเตรียมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำตามขั้นตอนต่างๆ มาแล้ว จึงลงมือปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งผู้ให้ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ และวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเครื่องมือที่กำหนดไว้ ตลอดจนใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน และมีคุณภาพตรงตามความต้องการมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2549) ที่ให้แนวคิดไว้ว่า การประเมินที่เป็นระบบจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามหลักการที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับหลักฐานต่างๆ เป็นอย่างดี มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งควรใช้แหล่งข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณา และควรเลือกข้อมูลที่คาดว่าจะมีความลำเอียงน้อยที่สุด โดยการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้ประเมินดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลควรดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำตามขั้นตอนของการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ในคู่มือดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดอย่างครบถ้วน รอบครอบ เพื่อให้ผลการประเมินที่มีคุณภาพ

4. วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า การวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เนื่องมาจากการวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการหลังจากการเก็บรวบรวมผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำมาเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นมีความเป็นระบบหรือเป็นหมวดหมู่เกิดเป็นสารสนเทศ (Information) ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิระภา ขำพิสุทธ์ (2547) ที่ทำการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยการ

คำนวณถ่วงน้ำหนักตามกลุ่มมาตรฐาน มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และแหล่งผู้ประเมินตามสมการที่กำหนด และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

5. การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่าการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทั้งนี้เนื่องมาจากการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นขั้นตอนที่ต้องทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดครั้งนี้ ได้ใช้เกณฑ์ในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีลักษณะเป็นแบบเกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ที่ได้กำหนดในแต่ละด้านภาวะผู้นำ และประเด็น และทำการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแบบผ่านเกณฑ์ และต่ำกว่าเกณฑ์ในแต่ละด้านภาวะผู้นำ และประเด็น และพิจารณาในแต่ละด้านภาวะผู้นำ โดยตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์ การประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัตนะ บัวสนธิ์ (2550) ที่กล่าวว่า การกำหนดคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน และสิ่งที่ได้รับการประเมินตามประเด็นแง่มุมต่างๆ หรืออาจเรียกว่าตัวบ่งชี้ที่รวบรวมข้อมูลมาได้ โดยเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานแล้วตัดสินคุณค่าตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รับรู้ตรงกัน ในการกำหนดคุณค่าจึงมีความคงที่ไม่แปรเปลี่ยนตามสถานการณ์ใดๆ เพราะฉะนั้นการกำหนดคุณค่าภายในจึงสามารถกระทำโดยการสรุปอ้างอิงจากการกำหนดคุณค่าภายนอกในแต่ละด้าน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทำการประเมิน ซึ่งการกำหนดคุณค่าภายนอกในแต่ละด้านสามารถกระทำได้โดยแปลความจากข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวบ่งชี้เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้สำหรับตัดสินคุณค่า

ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังรายละเอียดดังนี้

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่าด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผล และการรายงานผล ออกเป็น 2 ส่วน คือ สรุป และรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแต่ละด้านภาวะผู้นำ และในภาพรวม ทั้งนี้เนื่องมาจากการสรุปผล หรือว่าผลผลิตนั้นมีความสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการหลังจากการมีการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อจะได้เห็นจุดเด่น สิ่งที่ต้องปรับปรุง และแนวทางการพัฒนาสอดคล้องกับแนวคิด

ของศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า รายงานการประเมินควรใช้รูปแบบการเขียนที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่ควรมีความยืดหยุ่นในสไตล์ได้ตามความเหมาะสม ควรเขียนในลักษณะที่คำนึงถึงการให้ข้อเขียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อ่าน มีความยืดหยุ่นจะช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ผลการประเมิน ดังนั้น การจัดทำรายงานการประเมินผลบุคคล จะต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตที่เกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นในการรายงานการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดควรใช้รูปแบบการเขียนที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรเทพ ฐิ์แผน (2546) ที่พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในด้านผลผลิต (Output) ของระบบการประเมินฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย คือ บันทึกสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมทั้งคณะ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพาที เกศธนกร (2553) ที่ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผู้บริหารมืออาชีพฯ มีการกำหนดองค์ประกอบด้านผลผลิต คือ การสรุปผลการประเมินผู้บริหารมืออาชีพรายบุคคล และสรุปและรายงานผลการประเมินผู้บริหารมืออาชีพในภาพรวม

ด้านข้อมูลป้อนกลับ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังรายละเอียดดังนี้

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้น พบว่า ด้านข้อมูลป้อนกลับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดครั้งนี้ได้แบ่งข้อมูลป้อนกลับออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ และข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป เพื่อเป็นการแจ้งผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำว่าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดอยู่ในระดับใด ผ่านเกณฑ์ ด้านภาวะผู้นำ และประเด็น ดังนั้นผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นข้อมูลป้อนกลับที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการใช้ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ และก่อให้เกิดผลกระทบที่ตามมา การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการนำเสนอสารสนเทศของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเพื่อการนำไปกำหนดคุณสมบัติ หรือแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรเทพ ฐิ์แผน (2546) ที่ได้ทำการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของระบบการประเมินคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ประกอบด้วย ข้อมูลป้อนกลับสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูล

ป้อนกลับสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจคุณค่าความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการประเมินนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพาที เกศธนากร (2553) ได้ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผู้บริหารมืออาชีพ มีการกำหนดองค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคล และข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่สร้างขึ้นจึงได้กำหนดข้อมูลป้อนกลับออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ และข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนากภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆต่อไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ต่อไป

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 7 ท่าน (2) อาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาที่ทำงานสอนเกี่ยวกับเรื่องผู้นำ และภาวะผู้นำที่ทำการสอนมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี คุณวุฒิระดับปริญญาเอก จำนวน 2 ท่าน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความถูกต้อง (Accuracy) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นการพัฒนาในทางสร้างสรรค์ที่มุ่งหาสารสนเทศ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จึงส่งผลให้ได้ผลการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีความถูกต้อง ครบคลุมตรงตามสภาพจริง และมีความน่าเชื่อถือ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ และแนวทางการประเมินด้วยตนเองของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา และทราบผลหลังการพัฒนา
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา และทราบผลหลังการพัฒนา





บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.2555 - 2559. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- จามจุรี จำเมือง. (2548). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- จิระภา ขำพิสุทธิ์. (2547). การพัฒนามาตรฐาน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ในศูนย์สุขภาพชุมชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. นครสวรรค์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย นครสวรรค์. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์; และคณะ. (2536). การสังเคราะห์ระบบทางการศึกษา ใน ประมวลสาระชุด วิชาการจัดระบบทางการศึกษา. หน่วยที่ 4 หน้า 77 - 113. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองอยู่ แก้วไทรฮะ. (2547). มาตรฐานและรูปแบบการพัฒนาหน่วยประเมินภายนอก ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. ม.ป.พ.
- ทศนา แคมณี. (2546). รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2556). ภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2556, จาก http://www.baanjommyut.com /library_2/the_nature_of_leadership/03.html
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อินโนกราฟฟิกส์.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรีนติ้งแมส โปรดัคส์.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ :พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2549). โน้ตย่อบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- (2538). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุริยาสาน.

- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัย-พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประทีป บินชัย; และนิพนธ์ กิณนางค์. (2547). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ พิสัยสมบุรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารมหาวิทยาลัย นครสวรรค์. 12(1): 63-77.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรานทิพย์ อุจะรัตน์. (2541). *การบริหารทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- ปรารธนา รัตนะสิทธิ์. (2549). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ เซอร์ ริชาร์ด แบรนสัน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต. ถ่ายเอกสาร.
- พรเทพ รุ่งแผน. (2546). *การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ธรรมกลการพิมพ์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2549). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พาที เกศธนากร. (2553). *การพัฒนาระบบการประเมินผู้บริหารมืออาชีพของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- พิษณุ ฟองศรี. (2550). *การประเมินทางการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เทียมผ้าการพิมพ์.
- ฟาริดา อิบราฮิม. (2542). *สาระการบริหารการพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สามเจริญ-พาณิชย์.
- ภาวิณี วรประดิษฐ์. (2551). *การเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2555, จาก http://trat.nfe.go.th/trat/topic5_old.php?page=9
- เมธี น้อมนิล. (2556). *รูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร*. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ถ่ายเอกสาร.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2546). *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

- รัตน์ บัวสนธ์. (2543). การวิจัยและการพัฒนา. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
----- . (2550). ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2552). การประเมินโครงการโดยวิธีการของสเตค : จากความเข้าใจผิดสู่ความ
เข้าใจที่ถูกต้อง. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัตนา สิงห์กุล. (2547). รูปแบบการสอน. สืบค้นเมื่อ 31 สิงหาคม 2555, จาก
http://sps.lpru.ac.th/script/show_article.pl?
- เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่:
นพบุรุษการพิมพ์.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะ
ผู้นำ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้ง
แอนด์พับลิชชิ่ง.
- วุฒิชัย คำเสมอ. (2556). บทบาทของผู้นำองค์กร. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2556, จาก
<https://www.gotoknow.org/posts/326141>
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2536). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- . (2550). ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์. (2551). กฎหมายแรงงานภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สมบัติสีกัล.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.
- สมเกียรติ สุทธิธรรมากร. (2549). ภาวะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต. ถ่ายเอกสาร.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). ความฉลาดรู้ของผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมบุรณ์ ศิริสรหรือ. (2547). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.
ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมหวัง พิชัยนุวัฒน์. (2549). วิธีวิทยาการประเมิน:ศาสตร์แห่งคุณค่า (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สายทิพย์ ยะฟู. (2556). *การพัฒนารูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวิมล ตีรภานนท์. (2548). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การประเมินนิเทศ : วิธีวิทยาการและการประยุกต์ใช้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาว อวสกุลสุทธิ. (2552). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน*. คุุญฉินพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัคคิง.
- สำนักงานการทอ่งเทียวและกีฬาจังหวัดนครสวรรค์. (2556). *เกี่ยวกับหน่วยงาน*. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2556, จาก <http://www.mots.go.th/province/ewt/nakhonsawan/index.php?p=10>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2545). *ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 14*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- . (2551). *ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนพิเศษ 86 ง หน้า 20*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- อนุวัฒน์ สุภชติกุล. (2551). *องค์กรที่มีชีวิต (Living Organization) : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หนังสือวันดี.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2551). *องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2556, จาก <http://aved.edu.chula.ac.th/essay/resource.html>
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). *ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล*. *วารสารครุศาสตร์*. 31: 25.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *โมเดลคืออะไร*. *วารสารวิชาการ*. 1(2): 22-26.
- Andersen, A. (2005). *Knowledge management news*. Retrieved September 9, 2005, from <http://www.kmnews.com/index.php?page=themopportunity>
- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development*. California: SAGE Publications, Inc.
- Award, E.M.; & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall.
- Bardo, J.W.; & Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology : A systematic introduction*. U.S.A.: F.E.Peacock.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2002). *Management : Competing in the new era*. (5th ed.). New York: Prentice-Hall.

- Bednash, G. (2003). *Leadership redefined. Policy, Politics & Nursing Practice*. 4 (4): 257-258.
- Beebe, S.A., Mottet, T. P.; & Roach, K.D. (2004). *Training and development : Enhancing communication and leadership skills*. Boston: Pearson Education.
- Bohlander, G.; & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. (13th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Bush, T.; & D. Grover. (2004). *Leadership development : Evidence and beliefs*. United Kingdom: Lincoln University.
- Cascio, W.F. (1992). *Managing human resources : Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. (1992). *Organization theory and design*. Singapore: Info Access.
- (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Day, D.V., Zaccaro, S.J.; & Halpin, S.M. (2004). *Leader development for transforming organizations : Growing leaders tomorrow*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, M.D.; & Eisner. E.W. (2004). *Handbook of research and policy in art education*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Delahaye, B.L. (2000). *Human resource development*. Singapore : John Wiley & Sons.
- Dell'Olio, J.M.; & Donk, T. (2007). *Models of teaching: Connecting student learning with standards*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Getzels. J.W.; & Guba, E.G. (1957). *Social behavior and administrative process*. *School Review*. 65: 423-441.
- Gibson, J.L. (2004). *Organizations: Behavior structure processes*. (11th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Gomez-Mejie, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2008). *Management: People, performance, change*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Hartley, J.; & B. Hinksman. (2003). *Leadership development : A systematic review of the literature*. Warwickshire: Warwick Business School.
- Hauser, D. J. (1980). *Comparison of different model for organizational analysis*. In *Organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York: John Wiley & Sons.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.E.; & Slocum, J.W., Jr. (2005). *Management*. (10th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hinkle, D.E., William, W.; & Stephen, G.J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Keeves, J.P. (1997). *Educational research, methodology and measurement : An international handbook*. (2nd ed.). New York: Pergamon.
- Kho, E.C. (2001). *An evaluation study of a united states based global leadership development program*. [CD-ROM]. Abstracts from dissertation abstract International.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change : How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- (1999). *"On what leaders, really do" Harvard Business Review Book*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kreitner, R.; & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior* (7th ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- Leonard, E.C., Jr.; & Hilgert, R.L. (2007). *Supervision : Concepts and practices of management*. (10th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Lunenburg, F.C.; & Ornstein, A.C. (1996). *Educational administration : Concepts and practices* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Luthans, F. (1989). "Successful vs. effective managers". *Academy of Management Executive*. 2(2): 127-132
- Madaus, G.F.; Scriven, M.; & Stufflebeam, D.L. (Ed.). (2000). *Evaluation models : Viewpoints on educational and human services evaluation*. Norwell, MA: Kluwer Academic.
- Marquis, B.L.; & Huston, C.J. (2006). *Leadership roles and management functions in nursing : theory and application*. (3rd ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Marquis, B.L., C.J. (2006). *Leadership roles and management functions in nursing : theory and application* (5th ed.). Philadelphia : Lippincott Williams & Wilkins.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (2005). *Human resource management* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall.
- Nadler, D.A. (1980). *Role of models in organizational assessment*. In Lawler, E.F., & Seashore, S.E. (eds). *Organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York: John Wiley & Sons.
- Nevo, D. (1983). The conceptualization of educational evaluation: an analytical review of the literature. *Review of Educational Research*. 53: 117-128.

- Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ricketts, C. (2003). *Leadership : Personal development and career success* (2nd ed.). New York: Delmar.
- Robbins, S.P. (1997). *Organization behavior : Concept, controversies and application* (6 th ed.). New Jersey: Practice Hall.
- Rue, L.W.; & Byars, L.L. (2007). *Supervision, key link to productivity*. (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Stoner, J.A.F.;& Wankel, C. (1986). *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sullivan, E.J.; & Deacker, P.J. (2005). *Effective leadership & management in nursing* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Swansburg, R.C.; & Swansburg, R.J. (2002). *Introduction to Management and leadership for nurse managers* (3rd ed.). Sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Tourangeau, A.E. (2003). *Building nurse leader capacity : Nursing Administration Quarterly*, 23(12), 614-638.
- Vroom, V.H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*. 28(3): 82-94.
- Werner, J.M.; & Desimone, R.L. (2006). *Human resource development* (4th ed.). Mason, OH : Thomson South-Western.
- Wexley, K.N.; & Latham, G.P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Willer, D. (1967). *Scientific sociology : theory and method*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership : Creating leading and living in a high performance world*. Singapore: John Wiley & Sons.





ภาคผนวก ก
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นในระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. นายนิโรธ สุนทรเลขา

ตำแหน่ง ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

2. นายนเร เหล่าวิชา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

3. นายวิวัฒน์ สุวัญญุสส์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักพลศึกษา กีฬา และนันทนาการภูมิภาค สังกัดกรมพลศึกษา

4. อาจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

5. อาจารย์นิเวศน์ คำรัตน์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ และร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในระยะที่ 2 การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นนทียา น้อยจันทร์

ตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธานี เกสทอง

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

3. นายขจรเกียรติ แพงศรี

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพิษณุโลก

4. นายนเรศ จุลบุตร

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกาญจนบุรี

5. นายบุญชัย ทันสมัย

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชลบุรี

6. นายเสมา วนะสิทธิ์

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

7. นายธารทิพย์ มีลักษณะ

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

8. นายวันชัย จันทรวงศ์

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี

9. นายพิเชฐ เดชะคำภู

ตำแหน่ง ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนครราชสีมา



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0519.12/3๐5๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1๙ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นายสยาม ทองใบ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการกีฬานันทนาการ และการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำ ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด” โดยมี อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์ อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช และ อาจารย์ ดร.สิริพร ปาณวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้ สถานที่เพื่อขอให้เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษา ประจำอำเภอ ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนสิงหาคม – กันยายน 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายสยาม ทองใบ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 084-099-6231



ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) เพื่อคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์กับคำถามของแบบสอบถามผู้วิจัยสร้างที่สร้างขึ้นในระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
บทบาทภาวะผู้นำ						
1. บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00
4. บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยืดหยุ่นมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	0	0.80
5. บทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน						
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการบริหารจัดการหน่วยงานและสอดคล้องกับกลุ่มงาน	1	1	1	1	1	1.00
2. จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของหน่วยงาน เพื่อการประสานงาน รองรับพันธกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
3. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการทำงานของบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4. การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80
5. วางแผนงบประมาณ เพื่อจัดการทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
6. วางระบบการบริหารงานพัสดุ และทรัพยากรต่างๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนาหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	0	0.80
7. เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00
8. ตัดสินใจสั่งการในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ						
1. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่เอื้อการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
2. ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาความรู้ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการและวิชาชีพแก่หน่วยงาน	1	1	1	1	0	0.80
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาการเรียนรู้ การวิจัยการใช้สารสนเทศ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ	1	1	1	1	0	0.80
4. ควบคุมคุณภาพของหน่วยงาน เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
5. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
6. เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้สอนงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งนักศึกษาฝึกงาน	1	1	1	1	1	1.00
7. สนับสนุนจัดเวทีวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการ	1	1	1	1	0	0.80
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์						
1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ทศนคติ และการปฏิบัติในด้านวิชาการ	1	1	1	1	1	1.00
2. สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาหน่วยงานไปสู่คุณภาพ	1	1	1	1	1	1.00
3. พัฒนาระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน	1	1	1	1	1	1.00
4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00
5. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหน่วยงานให้เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
6. ส่งเสริมบุคลากรให้คิดรูปแบบวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานบนพื้นฐานข้อมูลที่ทันสมัย	1	1	1	1	0	0.80
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ						
1. ผลักดันให้บุคลากรได้มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
2. เป็นตัวอย่างที่ดีในการเจรจาต่อรองให้ทีมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียว	1	1	1	1	1	1.00
3. สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความพึงพอใจในองค์กร	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4. ตระหนักความมีคุณค่าของบุคลากร และกำลังใจเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าของผลงาน	1	1	1	1	0	0.80
5. สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	1.00
6. จัดปัญหาและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
7. สร้างบรรยากาศในการให้คำปรึกษาเพื่อร่วมมือในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80
8. พัฒนาระบบการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1. วางระบบการควบคุม แนะนำ ให้คำปรึกษา ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน	1	1	1	1	1	1.00
2. วางระบบการประเมินผลงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามหลักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพเน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่า	1	1	1	1	0	0.80
3. ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	0	0.80
4. สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	0	0.80
5. บริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน						
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	1	1	1	1	1	1.00
2. ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80
3. ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	1	1	1	1	0	0.80
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน	1	1	1	1	1	1.00
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	1	1	1	1	1	1.00
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผล การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	1	1	1	1	1	1.00
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	1	1	1	1	1	1.00
10. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน	1	1	1	0	1	0.80
11. เป็นแบบอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	1	1	1.00
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.00
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1.00
15. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบ บริหารงานที่ซับซ้อน	1	1	1	1	0	0.80
16. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็น ผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	1	1	1	1	1	1.00
17. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1.00
18. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดย คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
19. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดี ต่อวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
20. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
21. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูง ใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน	1	1	1	1	0	0.80
22. เคารพ และยอมรับในความรู้ ความ สามารถบุคลากร และความคิดเห็นของ ผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	1	1	1	1	0	0.80
23. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถ สร้างความไว้วางใจได้	1	1	1	1	0	0.80
24. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1	0	0.80
25. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00
26. ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	0	0.80
27. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความคิดใหม่ๆ/ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
28. ขอบความท้าทายและนำไปให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทาง การพัฒนา และก้าวหน้า	1	1	1	1	0	0.80

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
29. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1.00
30. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ ประสานงานได้ดี	1	1	1	1	1	1.00
31. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและ ภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
32. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	1	1	1	1	0	0.80
33. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่ เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึด หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน	1	1	1	1	1	1.00
34. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และ ประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
35. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้อ อาทร	1	1	1	1	1	1.00
36. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำ ปรึกษา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
37. เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้าน วิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	1	0	0.80
38. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ	1	1	1	1	1	1.00
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทาง วิชาการและวิชาชีพ						
1. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการ กระทำของตน	1	1	1	1	1	1.00
2. มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึงได้	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3. รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน และองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
4. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.00
5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ	1	1	1	1	1	1.00
6. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1.00
7. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบการพยาบาลที่ซับซ้อน	1	1	1	1	1	1.00
8. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้	1	1	1	1	1	1.00
9. แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
10. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
11. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
12. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1.00
13. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์						
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2. สามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
3. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	1	1	1	1	1	1.00
4. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกระทำของตน	1	1	1	1	1	1.00
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	1	1	1	1	1	1.00
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี	1	1	1	1	1	1.00
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	1	1	1	1	1	1.00
10. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ ด้วยความรู้สึกรู้จากการสังเกต และประสบการณ์ตรง	1	1	1	1	1	1.00
11. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	1	1	1.00
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.00
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ	1	1	1	1	1	1.00
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
15. มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	1	1	1	1	1	1.00
16. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1.00
17. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
18. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
19. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	1	1	1	1	0	0.80
20. เคารพ และยอมรับในความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	1	1	1	1	0	0.80
21. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	1	1	1	1	1	1.00
22. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1	0	0.80
23. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00
24. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	0	0.80
25. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
26. ชอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า	1	1	1	1	1	1.00
27. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่	1	1	1	1	1	1.00
28. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
29.สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ						
1. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80
2. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	1	1	1	1	1	1.00
3. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน	1	1	1	1	1	1.00
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	1	1	1	1	1	1.00
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	1	1	1.00
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.00
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ	1	1	1	1	1	1.00
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1.00
9. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	1	1	1	1	1	1.00
10. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
11. แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
12. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อ จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
13. เคารพและยอมรับในความรู้ ความ สามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของ ผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	1	1	1	1	0	0.80
14. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้าง ความไว้วางใจได้	1	1	1	1	1	1.00
15. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1	0	0.80
16. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00
17. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
18. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและ ประสานงานได้ดี	1	1	1	1	1	1.00
19. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอก หน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
20. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	1	1	1	1	1	1.00
21. มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความ สามัคคีในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
22. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและ ประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
23. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้อ อาทร	1	1	1	1	1	1.00
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผล การปฏิบัติงาน						
1. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่ สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	1	1	1	1	1	1.00

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
3. มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค	1	1	1	1	1	1.00
4. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง	1	1	1	1	1	1.00
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	1	1	1.00
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.00
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ	1	1	1	1	1	1.00
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1.00
9. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	1	1	1	1	0	0.80
10. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้	1	1	1	1	1	1.00
11. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1.00
12. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
13. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
14. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
15. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	1	1	1	1	0	0.80

ภาวะผู้นำ	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
16. มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	1	1	1	1	1	1.00
17. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1	0	0.80
18. ยกย่องให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	1	1	1	1	0	0.80
19. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
20. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	1	1	1	1	1	1.00
21. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
22. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	1	1	1	1	1	1.00
23. มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน	1	1	1	1	0	0.80
24. มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
25. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร	1	1	1	1	1	1.00
26. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
27. เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงาน สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.00
28. ดูแล และให้บริการแก่ผู้คนที่มาติดต่อ	1	1	1	1	1	1.00



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง :

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลักษณะปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) มหาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด”

4. แบบทดสอบฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ตอนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ตอนที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

5. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน และส่งคืนผู้วิจัยโดยใส่ในซองที่แนบมา

6. ผู้วิจัยใคร่ขอเวลาท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ต่อทางวิชาการและขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ข้อมูลนิสิต: นายสยาม ทองใบ

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

การกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา)

มหาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ที่อยู่ 398 หมู่ 9 ตำบลนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

โทร. 084-0996231 (มือถือ) 056-219100 ต่อ 2102 (ที่ทำงาน)

ขอเรียนชี้แจงนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง เหตุจูงใจที่ทำให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการด้วยความเต็มใจ พร้อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามสถานภาพ หรือตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งที่ครองอยู่ ซึ่งมี 5 บทบาท คือ

1. บทบาทการบริหารจัดการในหน่วยงาน เป็นบทบาทในฐานะผู้นำ โดยการบริหาร จัดการหน่วยงานนโยบายจากสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และกรมพลศึกษาสู่ การปฏิบัติ กำหนดนโยบายในหน่วยงาน เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานที่จะทำให้งานดำเนินไปสู่ ความสำเร็จ รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน การจัดการ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล บประมาณ และทรัพยากรต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่วางไว้

2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นบทบาทในฐานะผู้ใช้อำนาจ ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับ ความก้าวหน้า ทางด้านการท่องเที่ยวและกีฬา ส่งเสริม และสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวและกีฬาในหน่วยงานให้ม่ การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการทางวิชาชีพ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นบทบาท ในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเชิงพัฒนาสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ทีมมีความคิด สร้างสรรค์ในการพัฒนางานประจำ ทำให้หน่วยงานได้รับการยอมรับ ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานในทุกสถานการณ์โดยใช้กลยุทธ์ และแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความ เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ บริหารหน่วยงานให้ เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม

4. บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลัก มนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประสานแผน ประสานคนในองค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างและฝึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกัน เป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. บทบาทในการนิเทศประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นบทบาทในฐานะผู้ควบคุม ชี้แนะ ให้คำปรึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางระบบ การประเมินผลงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน ตามหลักวิชาการและวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง การปฏิบัติ หรือการกระทำของหัวหน้างานตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ครองตำแหน่ง และรับผิดชอบอยู่ เปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทภาวะผู้นำที่มีสมาชิกในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามทิศทางที่ต้องการร่วมกัน และสอดคล้องตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด คือ 5 พฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหน่วยงานจัดโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สร้างแรงจูงใจบุคลากรในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ปัญหา และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตัดสินใจสั่งการในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การวิจัย การควบคุมคุณภาพ เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาชีพ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำในการสร้างสรรค์กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการบริหารหน่วยงานให้เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วม ส่งเสริมบุคลากรให้คิดรูปแบบวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการเจรจาต่อรองให้ทีมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ผลักดันให้บุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำในการวางระบบการควบคุม ชี้แนะ ให้คำปรึกษา การประเมิน ผลงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึง ภาวะผู้นำที่ครองตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีต่อประสิทธิผลของ การบริหารงานในการจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตาม โดยสอดคล้องกับพฤติกรรม และบทบาท ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

การวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยว และกีฬาจังหวัด จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่างๆ เบื้องต้น ดังนั้นจึงขอความ กรุณาท่านพิจารณาให้ความคิดเห็นว่า มีคุณลักษณะใดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตาม บทบาทภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเป็น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้หากท่านพิจารณาว่าควรมีลักษณะใดเพิ่มเติมโปรดระบุในส่วนท้าย ของคำถามแต่ละตอนที่ผู้วิจัยเว้นช่องว่างให้เติม

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

☐ อายุ 21 - 25 ปี ☐ อายุ 26 - 30 ปี
☐ อายุ 31 - 35 ปี ☐ อายุ 36 - 40 ปี
☐ อายุ 41 - 45 ปี ☐ อายุ 46 - 50 ปี
☐ อายุ 51 - 55 ปี ☐ อายุ 56 - 60 ปี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี
☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี
☐ 20 ปี ขึ้นไป

4. วุฒิทางการศึกษา

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

5. ปัจจุบันทำงานตำแหน่ง

☐ เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
☐ เจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอ

6. เขตท้องที่ในการทำงาน

- ☐ 1. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย
- ☐ 2. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่
- ☐ 3. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
- ☐ 4. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพิษณุโลก
- ☐ 5. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุโขทัย
- ☐ 6. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ☐ 7. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนครนายก
- ☐ 8. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกาญจนบุรี
- ☐ 9. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเพชรบุรี
- ☐ 10. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ☐ 11. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชลบุรี
- ☐ 12. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดระยอง
- ☐ 13. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตราด
- ☐ 14. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนครราชสีมา
- ☐ 15. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดขอนแก่น
- ☐ 16. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดอุบลราชธานี
- ☐ 17. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมุกดาหาร
- ☐ 18. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดหนองคาย
- ☐ 19. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดอุดรธานี
- ☐ 20. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเลย
- ☐ 21. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- ☐ 22. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพังงา
- ☐ 23. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดภูเก็ต
- ☐ 24. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่
- ☐ 25. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนครศรีธรรมราช
- ☐ 26. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตรัง
- ☐ 27. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสงขลา
- ☐ 28. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสตูล
- ☐ 29. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดยะลา
- ☐ 30. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี
- ☐ 31. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนนทบุรี

7. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารจัดการพลศึกษา หรือไม่

- ☐ เคย ☐ ไม่เคย

ตอนที่ 2 : เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง : ขอให้ท่านพิจารณาและโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ระดับความคิดเห็นในจอห์นนี่ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ

- 5 (มากที่สุด) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 4 (มาก) หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 3 (ปานกลาง) หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 2 (น้อย) หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหาร

บทบาทภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. บทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน					
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์					
4. บทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
5. บทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 : แบบสอบถามเพื่อให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง: ขอให้ท่านพิจารณาและโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทนั้นๆ

ระดับความคิดเห็นในตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ

5 (มากที่สุด) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามบทบาทนั้นๆ

4 (มาก) หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามบทบาทนั้นๆ

3 (ปานกลาง) หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามบทบาทนั้นๆ

2 (น้อย) หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามบทบาทนั้นๆ

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามบทบาทนั้นๆ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการบริหารจัดการหน่วยงานและสอดคล้องกับกลุ่มงาน					
2. จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของหน่วยงาน เพื่อการประสานงาน รองรับพันธกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการทำงานของบุคลากร					
4. การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
5. วางแผนงบประมาณ เพื่อจัดการทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. วางระบบการบริหารงานพัสดุ และทรัพยากรต่างๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนาหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
7. เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
8. ตัดสินใจสั่งการในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่เอื้อการเรียนรู้					
2. ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาความรู้ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการและวิชาชีพแก่หน่วยงาน					
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการเรียนรู้ การวิจัย การใช้สารสนเทศ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ					
4. ควบคุมคุณภาพของหน่วยงาน เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาชีพ					
5. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
6. เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้สอนงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งนักศึกษาฝึกงาน					
7. สนับสนุนจัดเวทีวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ทักษะคิด และการปฏิบัติในด้านวิชาการ					
2. สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาหน่วยงานไปสู่คุณภาพ					
3. พัฒนาระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน					
4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์					
5. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหน่วยงานให้เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร					
6. ส่งเสริมบุคลากรให้คิดรูปแบบวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาบนพื้นฐานข้อมูลที่ทันสมัย					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. ผลักดันให้บุคลากรได้มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ					
2. เป็นตัวอย่างที่ดีในการเจรจาต่อรองให้ทีมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียว					
3. สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความพึงพอใจในองค์กร					
4. ตระหนักความมีคุณค่าของบุคลากร และกำลังใจเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าของผลงาน					
5. สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
6. ขจัดปัญหาและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7. สร้างบรรยากาศในการให้คำปรึกษาเพื่อร่วมมือในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
8. พัฒนาระบบการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. วางระบบการควบคุม แนะนำ ให้คำปรึกษา ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน					
2. วางระบบการประเมินผลงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามหลักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพเน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่า					
3. ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. สร้างระบบฐานข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. บริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 : แบบสอบถามเพื่อให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง : ขอให้ท่านพิจารณา และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทนั้นๆ

ระดับความคิดเห็นในตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ

5 (มากที่สุด) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทนั้นๆ

4 (มาก) หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทนั้นๆ

3 (ปานกลาง) หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทนั้นๆ

2 (น้อย) หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทนั้นๆ

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทนั้นๆ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน					
2. ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
3. ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้					
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน					
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้					
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร					
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี					
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค					
10. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน					
11. เป็นแบบอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ					
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
15. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน					
16. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้					
17. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
18. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
19. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
20. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ					

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
21. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
22. เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลากร และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย					
23. มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
24. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
25. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
26. ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
27. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ/ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
28. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนา และก้าวหน้า					
29. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ					
30. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี					
31. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน					
32. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ					
33. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน					
34. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน					
35. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร					
36. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำ ปรีกษา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
37. เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน					
38. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ					

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกระทำของตน					
2. มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้					
3. รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน และองค์กร					
4. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ					
6. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
7. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบการพยาบาลที่ซับซ้อน					
8. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้					
9. แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
10. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
11. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
12. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ					
13. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน					
2. สามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
3. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้					
4. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกระทำของตน					
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้					
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร					
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี					
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค					
10. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง					
11. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ					
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
15. มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน					
16. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
17. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
18. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ					
19. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
20. เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความ คิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย					
21. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
22. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ					
23. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
24. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
25. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสมอ แนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
26. ชอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กร ไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า					
27. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการ ทำงานใหม่					
28. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี					
29. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
2. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้					
3. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน					
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้					
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ					
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
9. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้					
10. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
11. แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
12. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
13. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย					
14. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
15. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
16. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
17. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
18. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี					

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
19. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน					
20. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ					
21. มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน					
22. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน					
23. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบ่น มีความเอื้ออาทร					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หน่วยงานและองค์กร					
2. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการ งบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3. มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค					
4. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึจาก การสังเกตและประสบการณ์ตรง					
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ					
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิด อย่างมีเหตุผล					
9. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน					
10. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนา ตนเองได้					
11. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
12. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพใน การปฏิบัติงาน					
13. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
14. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
15. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่ จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
16. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
17. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ					
18. ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ					

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	การให้ความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
19. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
20. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี					
21. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน					
22. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ					
23. มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน					
24. มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน					
25. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร					
26. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
27. เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน					
28. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำใน
การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.2 ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เป็นไปได้
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน		
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน		
2. ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน		
3. ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้		
4. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน		
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้		
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร		
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน		
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี		
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค		
10. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน		
11. เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม		
12. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน		
13. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ		
14. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน		
15. เคารพ และยอมรับในความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น ความเป็นประชาธิปไตย		
16. มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้		
17. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		
18. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า		
19. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี		

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เหมาะสม
20. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายใน หน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน		
21. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ		
22. มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหาร ความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน		
23. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้ง ภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน		
24. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบอportun มีความเอื้ออาทร		
25. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ		
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ		
1. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน		
2. มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้		
3. รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับ เป้าหมายหน่วยงานและองค์กร		
4. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน		
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์		
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน		
2. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจใน การปฏิบัติ งาน		
3. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและ ควบคุมอารมณ์ได้		
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน		
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้		
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หน่วยงาน		
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการ งบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติ งาน		
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี		
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค		

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เหมาะสม
10. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกจากการสังเกต และประสบการณ์ตรง		
11. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม		
12. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้		
13. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ		
14. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล		
15. มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน		
16. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ		
17. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน		
18. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ		
19. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน		
20. เคารพ และยอมรับในความรู้ ความ สามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น ความเป็นประชาธิปไตย		
21. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้		
22. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		
23. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม		
24. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา		
25. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสมอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน		
26. ชอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า		
27. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่		
28. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี		

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เหมาะสม
29. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายใน หน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน		
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและ ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ		
1. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจใน การปฏิบัติงาน		
2. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน		
3. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้		
4. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพใน การปฏิบัติงาน		
5. มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้		
6. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ		
7. มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน		
8. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร		
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หน่วยงานและองค์กร		
2. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบ ประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน		
3. มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค		
4. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการ สังเกตและประสบการณ์ตรง		
5. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติ งานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม		
6. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้		
7. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ		
8. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิด อย่างมีเหตุผล		
9. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน		

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เหมาะสม
10. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้		
11. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ		
12. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน		
13. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ		
14. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ		
15. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน		
16. มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้		
17. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		
18. ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ		
19. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทาเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน		
20. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี		
21. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน		
22. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ		
23. มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน		
24. มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน		
25. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบ่น มีความเอื้ออาทร		
26. มีทักษะในการสอนงานให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา		
27. เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน		
28. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ		

ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าควรแก้ไข/เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

3.3 ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เป็นไปได้
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ		
1. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม		
2. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้		
3. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ		
4. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี		

ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าควรแก้ไข/เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

3.4 ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เป็นไปได้
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ		
1. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้		
2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ		
3. มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน		
4. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ		
5. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ		
6. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ		
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ		
1. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้		
2. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้		
3. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ		
4. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน		
5. เคารพและยอมรับในความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย		
6. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ		

ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าควรแก้ไข/เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

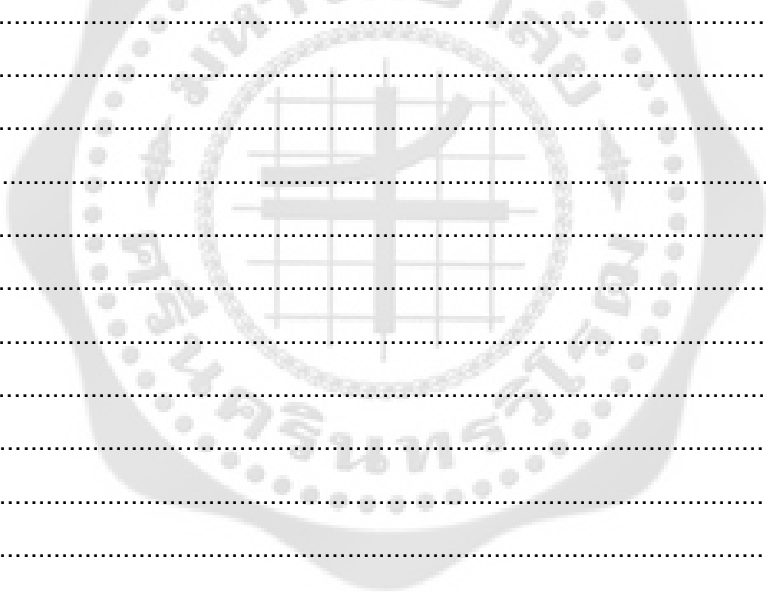
คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เป็นไปได้
ตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน		
1. มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ ใช้กับการปฏิบัติงานได้		
2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ		
3. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล		
4. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้		
5. สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ		
6. สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน		
7. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ		
8. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม		
9. ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา		
10. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน		
11. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ		
12. มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำ ปรีกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา		
13. เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน		
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ		
1. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล		
2. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้		
3. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน		

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำ
ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.2 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำด้านกระบวนการพัฒนากาวะผู้นำ

องค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	เป็นไปได้
1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินฯ		
2. ประชุมและร่วมวางแผน		
3. ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ		
4. วิเคราะห์ผลการประเมิน		
5. ตัดสินผลการประเมิน		

ข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าควรแก้ไข/เพิ่มเติม



ภาคผนวก ช

แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้

ของ

คุณลักษณะภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตัวเลือกที่ตรงกับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และกรุณาให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในกรณีที่เห็นว่า ควรปรับปรุง แก้ไข คุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยมีเกณฑ์ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

1. ช้องความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสมในการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง เห็นด้วย ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสมในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสมในการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. ช้องความเป็นไปได้ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำสามารถนำไปใช้ในการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำสามารถนำไปใช้ใน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด** ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำสามารถนำไปใช้
ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่าน

นายสยาม ทองใบ

นิสิตปริญญาเอกสาขาการจัดการทางการกีฬา

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อด้านของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน										
2. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ										
3. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์										
4. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ										
1. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำ ของตน										
2. มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้										
3. รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่ สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร										
4. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน										
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์										
1. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการ บริหารงาน										
2. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ งาน										
3. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้										
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำ ของตน										
5. มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้										
6. รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่ สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน										
7. มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการบ ประมาณ และประเมินผล การปฏิบัติ งาน										
8. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และ บุคลิกภาพดี										
9. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค										
10. ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วย ความรู้สึกรจากการสังเกต และประสบการณ์ตรง										

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ										
18. ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ										
19. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลง วิธีการปฏิบัติงาน										
20. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและ ประสานงานได้ดี										
21. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอก หน่วยงาน										
22. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ										
23. มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความ สามัคคีในหน่วยงาน										
24. มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสาน ความขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก หน่วยงาน										
25. มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบ่อนุ่ มีความเอื้อ อาทร										
26. มีทักษะในการสอนงานให้คำปรึกษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา										
27. เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากร ในหน่วยงาน										
28. ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ตามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ										
1. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติ งานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม										
2. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้										
3. แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ										
4. มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. เคารพและยอมรับในความรู้ ความ สามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความ เป็นประชาธิปไตย										
6. มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและ รู้สึกเห็นอกเห็นใจ										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....



คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ										
1. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล										
2. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้										
3. สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยน แปลงวิธีการปฏิบัติงาน										
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ										
1. ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล										
2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม										
3. ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา										
4. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน										
5. มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

()

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ช
แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนากะผู้นำ
ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้

ของ

ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตัวเลือกที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และ กรุณาให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในกรณีที่เห็นว่า ควรปรับปรุง แก้ไข ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยมีเกณฑ์ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

1. ช้องความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง **เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง **เห็นด้วย** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง **ไม่แน่ใจ** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง **ไม่เห็นด้วย** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. ช้องความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความหมายของอันดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง **มีความเป็นไปได้มากที่สุด** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4 หมายถึง **มีความเป็นไปได้มาก** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3 หมายถึง **มีความเป็นไปได้ปานกลาง** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อย** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1 หมายถึง **มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด** ว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่าน

นายสยาม ทองใบ

นิสิตปริญญาเอกสาขาการจัดการทางการกีฬา

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านปัจจัยนำเข้า

ด้านปัจจัยนำเข้า	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ										
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ										
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำ										
4. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ										
5. ผู้ทำการประเมิน										
6. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินฯ										
2. ประชุมและร่วมวางแผน										
3. ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ										
4. วิเคราะห์ผลการประเมิน										
5. ตัดสินผลการประเมิน										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. สรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละด้านภาวะผู้นำ										
2. สรุปผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวม										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านข้อมูลป้อนกลับ

ด้านข้อมูลป้อนกลับ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. สำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ										
2. สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

()

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ฅ

แบบประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

แบบประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจริง

2. แบบประเมินร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนี้ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยระดับการประเมินมีความหมายของคะแนนดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ร่างคู่มือ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 4 หมายถึง ร่างคู่มือ มีความเหมาะสมในระดับมาก ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 3 หมายถึง ร่างคู่มือ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 2 หมายถึง ร่างคู่มือ มีความเหมาะสมในระดับน้อย ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คะแนน 1 หมายถึง ร่างคู่มือ มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่าน

นายสยาม ทองใบ

นิสิตปริญญาเอกสาขาการจัดการทางการกีฬา

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม					
2. เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ชัดเจน					
3. วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน					
4. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน					
5. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน					
6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถนำไปใช้ได้จริง					
7. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม					
8. ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ชัดเจน					
9. การวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ชัดเจน					
10. แบบสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ชัดเจน					
11. ภาษาที่ใช้ในร่างคู่มือฯ มีความเหมาะสม ชัดเจน					
12. ตัวอักษร การจัดรูปแบบการพิมพ์ มีความสวยงาม น่าสนใจ					
13. รูปเล่มของร่างคู่มือฯ มีความสวยงาม เหมาะสม					
14. การลำดับเนื้อหาในร่างคู่มือฯ มีความเหมาะสม					
15. ร่างคู่มือฯ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ลงชื่อ

()

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ญ
แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

แบบสอบถามความคิดเห็น

ที่มีต่อ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในด้านความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความถูกต้อง (Accuracy) ของเครื่องมือในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกประเด็นที่ตรงกับความเป็นจริงและความคิดเห็นท่านมากที่สุด และขอรับรองว่าผลจากการตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อท่าน หรือหน่วยงานของท่านไม่ว่ากรณีใดๆ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่าน

นายสยาม ทองใบ

นิสิตปริญญาเอกสาขาการจัดการทางการกีฬา

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน
การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายของคะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด



ด้าน/รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านความเหมาะสม (Propriety)					
1.1 ด้านภาวะผู้นำ ประเด็น และเกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสมสอดคล้องตามบทบาท หน้าที่ของ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด					
1.2 การประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ไม่เป็น การละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมิน					
1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมีความสอดคล้องและ ตอบสนองนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา					
1.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความเป็น ธรรมโดยมีการระบุถึงสิ่งที่ทำการประเมินไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้					
1.5 การกำหนดแหล่งผู้ประเมิน อันได้แก่ รอง ปลัดกระทรวง, ผู้ตรวจราชการ และผู้อำนวยการสำนัก มีความเหมาะสม และน่าเชื่อถือ					
2. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)					
2.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีประโยชน์ต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางและ วางแผนในการพัฒนาหน่วยงาน					
2.2 สารสนเทศที่ได้จากการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ สามารถตอบสนองความต้องการ และเกิดประโยชน์ต่อ ผู้ใช้สารสนเทศและผู้เกี่ยวข้อง					

ด้าน/รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.3 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ จะเป็นข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงตนเองของผู้รับการประเมิน					
2.4 การประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายยอมรับ และเห็นคุณค่าของการพัฒนาภาวะผู้นำ					
3. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)					
3.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้					
3.2 มีความเป็นไปได้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด					
3.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความคุ้มค่า และสอดคล้องกับเวลา และทรัพยากรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ					
3.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด สามารถทำความเข้าใจได้ ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนจนเกินไป					
4. ด้านความถูกต้อง (Accuracy)					
4.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นระบบ น่าเชื่อถือส่งผลต่อความถูกต้องของผลการพัฒนาภาวะผู้นำ					
4.2 ผลของการประเมินตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำให้ได้รับสารสนเทศที่ครอบคลุมเพียงพอต่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำ					

ด้าน/รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4.3 ขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีความครอบคลุม ชัดเจน สามารถที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและเชื่อถือในผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ					
4.5 ผลการประเมินที่ได้มีความถูกต้องตรงตามบทบาท และสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด					
4.5 การสรุปผลประเมิน มีความสมบูรณ์ ยุติธรรม มีเหตุผล และหลักฐานมาสนับสนุนเพียงพอ					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่จะทำให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

()

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ฏ

คู่มือการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

สยาม ทองใบ

ผู้จัดทำ

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในคู่มือฉบับนี้ประกอบด้วยสาระที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) เป้าหมายการพัฒนา 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 5) เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 6) ผู้ทำการประเมิน 7) ขั้นตอนดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 8) แบบสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดฉบับนี้ จะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเกิดความเข้าใจขั้นตอนในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสามารถดำเนินการประเมินได้อย่างมีมาตรฐานและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดต่อไป

นายสยาม ทองใบ

ผู้จัดทำ

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนี้เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งคู่มือฉบับนี้ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไปใช้ สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นก่อนที่ผู้ประเมินจะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดดังกล่าวไปใช้ ควรต้องศึกษารายละเอียดของคู่มือนี้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดต่อไป

คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนี้ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะภาวะผู้นำ
5. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
8. ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ
9. แบบสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
10. ภาคผนวก

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เดิมคือ ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการ จังหวัด เป็นหน่วยราชการส่วนกลางที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นกระทรวงใหม่ ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 14) โดยได้รับโอนภารกิจจากกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และจากกรมประชาสัมพันธ์บางส่วนมาจัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นกลไกของรัฐในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายของการท่องเที่ยว การกีฬาและนันทนาการ ที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของรัฐไปยังภาคเอกชน ท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับส่วนราชการต่างๆ ได้ดีขึ้น จึงมีบทบาท หน้าที่ และภารกิจในการสนนนโยบายรัฐบาล โดยรับมอบหมายจากกระทรวง จังหวัด และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ภารกิจก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ของกระทรวง คือ “การท่องเที่ยว และการกีฬา เพื่อการสร้างคน สร้างสังคม สร้างรายได้ และสร้างชาติ” วิสัยทัศน์ “กีฬาเด่น ท่องเที่ยวมีคุณภาพ สร้างรายได้สู่ประชาชน” หมายถึง การเป็นเมืองที่มีแหล่งท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานรวมทั้งมีความพร้อมที่จะให้บริการและสร้างความประทับใจ ให้แก่ผู้มาท่องเที่ยวและเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาของจังหวัดทุกระดับ เพื่อให้ประชาชนและเยาวชนมีสุขภาพแข็งแรง สนใจรักการออกกำลังกาย เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำด้านกีฬาของประเทศ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2545)

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติของเราให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง เนื่องจากสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีภารกิจ หน้าที่ ให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาในชุมชนตั้งแต่ระดับรากหญ้า เพราะฉะนั้นความก้าวหน้าของชุมชนในด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาของจังหวัดนั้นๆ จะมีการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้เราทราบได้ว่าสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นหน่วยงานภาครัฐอีกหน่วยงานหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับผู้นำขององค์กร ซึ่งตำแหน่งผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีชื่อตำแหน่งว่า ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ หรือภาวะผู้นำไว้อย่างมากมาย ซึ่งเราสามารถสรุปความหมายของผู้นำ หรือภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะการใช้ความรู้ ความสามารถ ลักษณะส่วนบุคคล และสถานะภาพของการเป็นผู้นำที่ได้จากตำแหน่ง และอำนาจที่มีอยู่ในตัวเองเป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลต่อสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ต่อการนำ หรือเป็นเครื่องมือต่อการนำที่มีต่อผู้ตาม หรือผู้อยู่ภายใต้การกำกับควบคุม เพื่อเป้าหมายของความสามารถในการบังคับบัญชา ความศรัทธาเชื่อถือ การยอมรับ และการปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ

ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กร หรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) นั้น ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย

อะโวลีโอ (Avolio, B.J. 1999) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะของบุคคล (as a person) ลักษณะของกระบวนการ (as a process) และลักษณะผสมผสานกัน (as some aspects of both) การพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลนั้น จะสนใจศึกษาสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำเฉพาะบุคคล เช่น ชาดิตระกูล คุณลักษณะพิเศษ ค่านิยม ประสบการณ์ เป็นต้น ส่วนการพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะกระบวนการจะสนใจศึกษาว่า พฤติกรรมที่ปรากฏจากการนำของเขาว่าเป็นอย่างไร และการพิจารณาภาวะผู้นำแบบผสมผสานกัน ทั้งลักษณะของบุคคล และกระบวนการนั้น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ว่า สถานการณ์ใดควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสม

ในการที่เราจะตัดสินใจเลือกว่าสถานการณ์ใดควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสมนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อตัดสินใจในการเลือกก็คือ ลักษณะของงานที่จะบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของคอตเตอร์ (Kotter. 1999) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำชื่อดัง เห็นว่าผู้เป็นหัวหน้าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำ (Lead) ควบคู่ไปกับการบริหาร (Manage) เพราะต่างมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กร หรือหน่วยงาน โดยการบริหารจัดการตามแนวคิดเดิมนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อผู้ถือหุ้นของบริษัท ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการมีผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ดี รวมทั้งนำพาองค์กร หรือหน่วยงาน การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อสถานการณ์ใหม่ได้ แต่ปัญหาขององค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบันส่วนใหญ่พบว่า มีหัวหน้าที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร และผู้นำได้ในขณะเดียวกันด้วยแล้ว ยิ่งนับว่ามีจำนวนน้อยมาก เคยมีผลการศึกษาวิจัยผู้บริหารของบริษัทต่างๆ ที่มีชื่อเสียงของสหรัฐพบว่า มีผู้ตอบถึงสองในสามของทั้งหมดที่ตอบว่า บริษัทของตนเข้มแข็งเฉพาะในเชิงการบริหารจัดการ แต่อ่อนด้อยในเชิงการนำ (leadership) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่สรุปเช่นเดียวกันว่า บริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันเน้นการบริหารจัดการสูงเกินไป (over-managed) แต่อ่อนด้อยมากในการนำ (under-lead) (Kotter. 1990)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังต้องเน้นในเรื่องความมีประสิทธิภาพของผู้นำด้วย กิจกรรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาดังกล่าว ลูธานส์ (Luthans. 1989) พบว่า มีจำนวนผู้บริหารเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่มีความเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จรวมอยู่ในตนเอง จากผลการศึกษาทำให้เกิดความจำเป็นอย่าง

ทบทวนวิธีการที่เคยใช้ในการวัดหาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพื่อให้รางวัลความดีความชอบเสียใหม่ในลักษณะเพื่อการกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยองค์กรต้องให้รางวัลความดีความชอบตนเองแทนกิจกรรมที่เป็นภารกิจภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าการตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ถ้าหากองค์กรไม่สามารถสร้างดุลยภาพที่เหมาะสมในประเด็นทั้งสองดังกล่าวแล้ว ไม่ช้าองค์กรก็จะเต็มไปด้วยผู้นำที่เด่นดังแบบฉาบฉวย แต่ไร้ความสามารถ และความมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ในแง่อุดมคติ คำนิยามเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำใดๆ ก็ตามที่จะเลือกใช้ ควรต้องนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้สามารถกำหนดเป็นบทบาท (roles) และหน้าที่ (functions) ที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจนแล้วจึงทำการประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำตามองค์ประกอบเหล่านั้น อย่างไรก็ตามมีน้อยองค์กรมากที่ได้ดำเนินการตามแนวดังกล่าว โดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) และนักวิเคราะห์มักจะประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทจากข้อมูลคำหุ้่นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทว่าเป็นอย่างไร หรือกรณีการวัดความมีประสิทธิภาพของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจประชามติ หรือการได้รับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากชัยชนะของทีม หรือความมีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากผลคะแนนของนักเรียนที่ทำข้อสอบแบบมาตรฐาน (สุเทพ, 2545)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เขียนเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจุบันยังไม่มีผู้ใด หรือสถาบันใดในประเทศไทยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทางการท่องเที่ยว ทางภารกิจ และทางนันทนาการ ในประเทศไทยต่อไป

2. เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำนี้ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 3.1 เพื่อพัฒนาความมีคุณภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
- 3.2 เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดได้ปรับปรุง และพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน
- 3.3 เพื่อเป็นสารสนเทศให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีทั้งหมด 4 ด้าน 11 ประเด็น ตามรายละเอียด ดังนี้

4.1 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหน่วยงาน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- 1.1 มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
- 1.2 ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้
- 1.4 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน
- 1.5 มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้
- 1.6 รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร
- 1.7 มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.8 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
- 1.9 มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค
- 1.10 มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน
- 1.11 เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

- 1.12 มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน
- 1.13 แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 1.14 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
- 1.15 เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย
- 1.16 มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้
- 1.17 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.18 ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนา และก้าวหน้า
- 1.19 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี
- 1.20 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน
- 1.21 มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
- 1.22 มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- 1.23 มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 1.24 มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร
- 1.25 ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและ

วิชาชีพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหน่วยงาน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- 2.1 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน
- 2.2 มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้
- 2.3 รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน และองค์กร
- 2.4 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหน่วยงาน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

- 3.1 มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
- 3.2 สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
- 3.3 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้
- 3.4 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน
- 3.5 มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้
- 3.6 รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน
- 3.7 มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี
- 3.9 มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค
- 3.10 ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกต และประสบการณ์ตรง
- 3.11 เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 3.12 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้
- 3.13 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ
- 3.14 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล
- 3.15 มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน
- 3.16 สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
- 3.17 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน
- 3.18 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3.19 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

- 3.20 เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย
- 3.21 มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้
- 3.22 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 3.23 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 3.24 ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.25 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ ๆ / เสมอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน
- 3.26 ขอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า
- 3.27 สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่
- 3.28 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี
- 3.29 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน

ประเด็นที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหน่วยงาน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จะต้องมีความประพฤติตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

- 4.1 สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
- 4.2 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน
- 4.3 มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้
- 4.4 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน
- 4.5 มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้
- 4.6 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4.7 มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน
- 4.8 มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร

ประเด็นที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหน่วยงาน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- 5.1 รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร
- 5.2 มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5.3 มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค
- 5.4 ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง
- 5.5 เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 5.6 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้
- 5.7 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ
- 5.8 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล
- 5.9 มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน
- 5.10 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้
- 5.11 สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
- 5.12 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน
- 5.13 แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 5.14 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 5.15 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
- 5.16 มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้
- 5.17 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 5.18 ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ
- 5.19 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดใหม่ๆ / เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน

- 5.20 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี
- 5.21 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน
- 5.22 มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
- 5.23 มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน
- 5.24 มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 5.25 มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูบ่อน มีความเอื้ออาทร
- 5.26 มีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5.27 เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน
- 5.28 ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ

4.2 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทางวิชาการและวิชาชีพ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

- 1.1 เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 1.2 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้
- 1.3 แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 1.4 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี

4.3 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- 1.1 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้
- 1.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ

- 1.3 มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน
- 1.4 แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 1.5 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.6 สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

- 2.1 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้
- 2.2 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้
- 2.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดลอม ให้กล้าคิดกล้าทำ
- 2.4 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
- 2.5 เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย
- 2.6 มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

4.4 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- 1.1 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้
- 1.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดลอม ให้กล้าคิด กล้าทำ
- 1.3 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล
- 1.4 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้
- 1.5 สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

- 1.6 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน
- 1.7 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.8 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 1.9 ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.10 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน
- 1.11 สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ
- 1.12 มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.13 เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสำนักงานการทอ่งเทียวและกีฬาลังหวัดจะต้งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล
- 2.2 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้
- 2.3 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสำนักงานการทอ่งเทียวและกีฬาลังหวัดจะต้งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล
- 3.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 3.3 ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.4 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน
- 3.5 มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน

5. เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เกณฑ์ในการให้คะแนน

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนตามประเด็นของแต่ละด้านสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ดีมาก	ให้คะแนน	5 คะแนน
- ดี	ให้คะแนน	4 คะแนน
- ปานกลาง	ให้คะแนน	3 คะแนน
- พอใช้	ให้คะแนน	2 คะแนน
- ควรปรับปรุง	ให้คะแนน	1 คะแนน

6. เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

7. ผู้ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีผู้ทำการประเมินทั้งหมด 3 แหล่ง เพื่อให้เกิดความถูกต้องน่าเชื่อถือของผลการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในการทำหน้าที่เป็นผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย ดังนี้

7.1 รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 1 คน

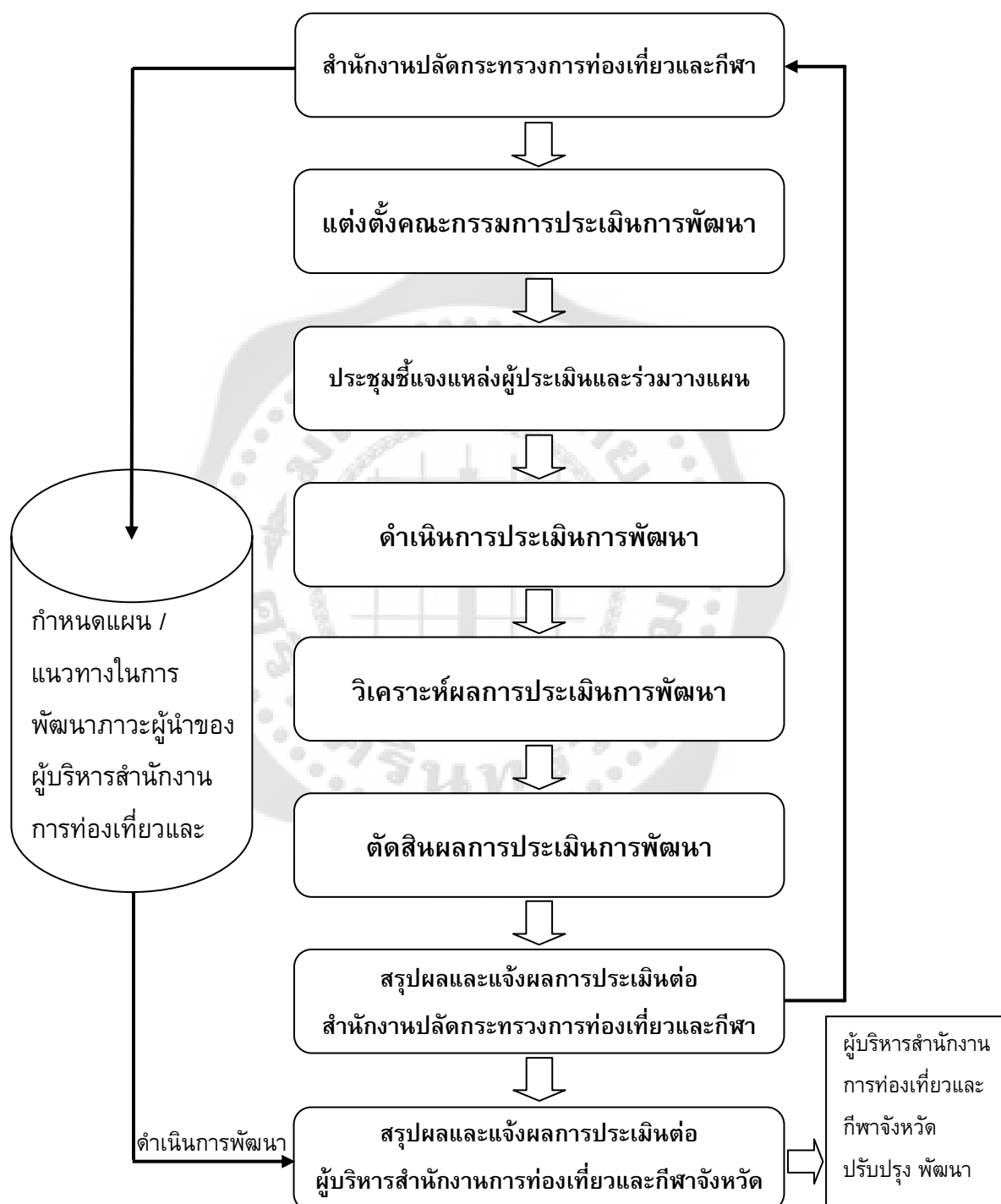
7.2 ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทำหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยง การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง จำนวน 1 คน

7.3 ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล และพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 คน



8. ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำการประเมินผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยคณะกรรมการฯ ในการประเมินผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำหน้าที่พิจารณาและสรุปผลการประเมิน เพื่อให้เกิดความถูกต้องน่าเชื่อถือของผลการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในการทำหน้าที่เป็นผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วยทั้งหมด 3 แหล่ง ดังนี้

1. รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	ประธาน
2. ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	รองประธาน
3. ผู้อำนวยการสำนักฯ	กรรมการและเลขานุการ

ขั้นที่ 2 ประชุมชี้แจงการดำเนินการประเมินและร่วมวางแผน

2.1 ประธานคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประชุมชี้แจงการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้กับผู้ทำการประเมิน โดยทำการศึกษาจากคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เกี่ยวข้องรายละเอียดต่างๆ ของข้อคำถาม เกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นตอนการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินผลการประเมิน การสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทราบ เพื่อนำผลการประเมิน และสารสนเทศที่ได้นำไปปรับปรุงพัฒนา และนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนั้นร่วมกันวางแผนการประเมินเพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ทำการประเมิน และขอข่ายการปฏิบัติการประเมิน

2.2 คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ทำหนังสือถึงผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่เป็นผู้รับการประเมินแต่ละคน เพื่อทำการชี้แจงรายละเอียดให้ได้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีดำเนินการประเมิน รวมทั้งแนบแผนปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้กำหนดวัน เวลา สถานที่ ที่จะทำการประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมิน

ขั้นที่ 3 ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

หลังจากที่ได้ประชุมชี้แจงการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว จึงดำเนินการประเมินการ

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามวัน เวลา และสถานที่ ที่ ได้กำหนดไว้แผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตามวิธีการประเมิน แหล่งข้อมูล และ เครื่องมือในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ดังนี้

3.1.1 การสังเกต

3.1.2 การสอบถาม/สัมภาษณ์

3.1.3 การตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.2 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งผู้ให้ข้อมูลในการประเมินผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.2.1 คณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.2.2 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

3.2.3 เจ้าหน้าที่สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.2.4 เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนี้

3.3.1 แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง

3.3.2 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยได้กำหนดด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จำนวน 4 ด้าน ซึ่งถ้าในแต่ละด้านไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

3.4.1 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง หลักการบริหารที่ผู้นำควรรู้เพื่อพัฒนาคนและผลงาน, การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน, รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ, ความสามารถ

เชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องมี, คุณลักษณะและพฤติกรรมของหัวหน้าที่ประสบความสำเร็จ, บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ, วงจรการจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ, จิตวิทยาในการปกครอง และจูงใจลูกน้อง, การทำงานเป็นทีมและการจูงใจลูกน้อง และเทคนิคการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม

3.4.2 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การคิดอย่างเป็นระบบ, การคิดเชิงบวก เพื่อความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน, การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน, IQ & EQ กับ การพัฒนาตนเองและสร้างคุณค่าในการทำงาน, การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.4.3 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง, การวางแผนปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จ, เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม, ความคิดสร้างสรรค์, สู่ความสำเร็จในการทำงาน, การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และเทคนิคการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

3.4.4 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน, ความคิดสร้างสรรค์, สู่ความสำเร็จในการทำงาน, การสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ, การให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมลูกน้อง, การคิดอย่างเป็นระบบ, การสั่งงานและมอบหมายงานที่ได้ทั้งงานและได้ทั้งใจ, เทคนิคการสอนงานให้ประสบความสำเร็จ และจิตวิทยาในการปกครองและจูงใจลูกน้อง

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 นำคะแนนจากผู้ประเมิน 3 แหล่ง ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้อำนวยการสำนัก สำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย

4.2 นำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์การประเมินผล (บุญชม, 2538) ดังนี้

ร้อยละ 79.50 – 100.00	เกณฑ์คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ดีมาก
ร้อยละ 59.50 – 79.49	เกณฑ์คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ดี
ร้อยละ 39.50 – 59.49	เกณฑ์คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ปานกลาง
ร้อยละ 19.50 – 39.49	เกณฑ์คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ พอใช้
ร้อยละ 00.00 – 19.49	เกณฑ์คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

ขั้นที่ 5 การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นการตัดสินในแต่ละด้าน และแต่ละประเด็น แล้วนำมาพิจารณาในแต่ละด้านภาวะผู้นำ โดยนำผลการประเมินที่ได้เทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ตัดสินผลประเมินมีลักษณะเป็นแบบ เกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ขั้นที่ 6 การสรุปผลและแจ้งผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

คณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลบันทึกลงในแบบสรุปรายงานผลการประเมินฯ ในแบบสรุปผลการประเมินคณะกรรมการดำเนินการประเมินฯ ต้องสรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ผู้ประเมินแต่ละคนได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็น จุดเด่น สิ่งที่ต้องปรับปรุง และแนวทางการพัฒนา จากนั้นคณะกรรมการ นำผลการประเมินที่ได้แจ้งต่อหน่วยประเมินฯ ที่รับการประเมิน และสรุปในภาพรวมแจ้งต่อสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่จะชี้ให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดว่าอยู่ในระดับใด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดให้มีคุณภาพต่อไป

แบบสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



👍👍👍👍 A Leadership Development Model 👍👍👍👍

แบบสรุปรายงานผลการประเมิน
การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
วันที่ เดือน พ.ศ.

ผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ต่ำกว่าเกณฑ์
1. พิจารณาในภาพรวม	5.00				
2. พิจารณาตามด้าน					
2.1 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน	5.00				
2.2 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	5.00				
2.3 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	5.00				
2.4 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	5.00				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ต่ำกว่าเกณฑ์
3. พิจารณาตามประเด็น					
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน					
3.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน					
3.1.1 มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	5				
3.1.2 ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	5				
3.1.3 ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	5				
3.1.4 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน	5				
3.1.5 มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	5				
3.1.6 รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	5				
3.1.7 มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน	5				
3.1.8 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	5				
3.1.9 มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค	5				
3.1.10 มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน	5				
3.1.11 เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.1.12 มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	5				
3.1.13 แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	5				
3.1.14 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	5				
3.1.15 เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลากร และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	5				
3.1.16 มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	5				
3.1.17 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	5				
3.1.18 ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนา และก้าวหน้า	5				
3.1.19 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	5				
3.1.20 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	5				
3.1.21 มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	5				
3.1.22 มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.1.23 มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	5				
3.1.24 มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร	5				
3.1.25 ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ	5				
3.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
3.2.1 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน	5				
3.2.2 มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	5				
3.2.3 รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน และองค์กร	5				
3.2.4 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน	5				
3.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์					
3.3.1 มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	5				
3.3.2 สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	5				
3.3.3 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	5				
3.3.4 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน	5				
3.3.5 มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.3.6 รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	5				
3.3.7 มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน	5				
3.3.8 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี	5				
3.3.9 มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	5				
3.3.10 ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกจากการสังเกต และประสบการณ์ตรง	5				
3.3.11 เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5				
3.3.12 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	5				
3.3.13 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ	5				
3.3.14 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	5				
3.3.15 มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	5				
3.3.16 สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	5				
3.3.17 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.3.18 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5				
3.3.19 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	5				
3.3.20 เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	5				
3.3.21 มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	5				
3.3.22 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	5				
3.3.23 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	5				
3.3.24 ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5				
3.3.25 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสมอ แนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	5				
3.3.26 ขอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า	5				
3.3.27 สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่	5				
3.3.28 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี	5				
3.3.29 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
3.4.1 สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	5				
3.4.2 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน	5				
3.4.3 มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้	5				
3.4.4 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	5				
3.4.5 มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	5				
3.4.6 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	5				
3.4.7 มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน	5				
3.4.8 มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูเบา มีความเอื้ออาทร	5				
3.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3.5.1 รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร	5				
3.5.2 มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน	5				
3.5.3 มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.5.4 ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง	5				
3.5.5 เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5				
3.5.6 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	5				
3.5.7 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ	5				
3.5.8 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	5				
3.5.9 มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน	5				
3.5.10 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้	5				
3.5.11 สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	5				
3.5.12 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	5				
3.5.13 แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	5				
3.5.14 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5				
3.5.15 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.5.16 มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้	5				
3.5.17 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	5				
3.5.18 ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	5				
3.5.19 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	5				
3.5.20 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	5				
3.5.21 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน	5				
3.5.22 มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	5				
3.5.23 มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน	5				
3.5.24 มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	5				
3.5.25 มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร	5				
3.5.26 มีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา	5				
3.5.27 เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	5				
3.5.28 ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
3.6 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
3.6.1 เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5				
3.6.2 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	5				
3.6.3 แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	5				
3.6.4 มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	5				
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์					
3.7 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
3.7.1 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	5				
3.7.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ	5				
3.7.3 มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน	5				
3.7.4 แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	5				
3.7.5 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5				
3.7.6 สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.8 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
3.8.1 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้	5				
3.8.2 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	5				
3.8.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ	5				
3.8.4 สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	5				
3.8.5 เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย	5				
3.8.6 มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ	5				
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3.9 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน					
3.9.1 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้	5				
3.9.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิดกล้าทำ	5				
3.9.3 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.9.4 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้	5				
3.9.5 สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	5				
3.9.6 สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	5				
3.9.7 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5				
3.9.8 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	5				
3.9.9 ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5				
3.9.10 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	5				
3.9.11 สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ	5				
3.9.12 มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	5				
3.9.13 เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	5				
3.10 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
3.10.1 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	5				

รายการ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ	ผลการพิจารณา	
				ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์
3.10.2 สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้	5				
3.10.3 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	5				
3.11 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
3.11.1 ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล	5				
3.11.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	5				
3.11.3 ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5				
3.11.4 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	5				
3.11.5 มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	5				

สรุปผลการประเมิน

1. ผลการประเมิน โดยภาพรวม

☐

ผ่านเกณฑ์

☐

ต่ำกว่าเกณฑ์

2. พิจารณาตามด้าน ผลเป็นดังนี้

2.1 มีจำนวนด้านทั้งสิ้น 4 ด้าน ผ่านเกณฑ์การประเมิน จำนวน.....ด้าน
คิดเป็นร้อยละ.....ของด้านทั้งหมด

2.2 ด้านที่มีการประเมินสูงสุด ได้แก่.....
คิดเป็นร้อยละ.....

2.3 ด้านที่มีการประเมินต่ำสุด ได้แก่.....
คิดเป็นร้อยละ.....

3. พิจารณาตามประเด็น ผลเป็นดังนี้

3.1 มีจำนวนประเด็น ทั้งสิ้น 11 ประเด็น ผ่านเกณฑ์การประเมิน จำนวน.....ประเด็น
คิดเป็นร้อยละ.....ของด้านทั้งหมด

4. จุดเด่น.....
.....

5. จุดที่ควรปรับปรุงแก้ไข.....
.....

6. แนวทางในการพัฒนา.....
.....



ภาคผนวก

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด



ผู้รับการประเมิน

ตำแหน่ง

ประเมินวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ฉบับนี้ ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพของการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามด้านและประเด็นที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้ประเมินได้พิจารณาการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับใด

2. ผู้ประเมินควรใช้แบบประเมินนี้ควบคู่กับคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยให้ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ หลักฐานที่แสดงถึง ร่องรอย ผนวกกับการสังเกต สอบถาม และสัมภาษณ์ข้อมูลจากตัวผู้รับการประเมิน ผู้จัดการการ ประเมิน หรือบุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการให้คะแนนประเมินในแต่ละประเด็น

3. การตอบแบบประเมิน โดยพิจารณาระดับคุณภาพของการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ว่าสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ ในระดับใด โดยระดับการประเมินมีความหมายของคะแนน ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ดีมาก
4 คะแนน	หมายถึง	คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ดี
3 คะแนน	หมายถึง	คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ พอใช้
1 คะแนน	หมายถึง	คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน						
1	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน					
	- มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน					
	- ความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
	- ความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้					
	- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน					
	- มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้					
	- รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร					
	- มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน					
	- มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี					
	- มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค					
	- มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารงาน					
	- เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
	- มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน					
	- แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
	- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
	- เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย					
	- มีวินัย เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
	- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
	- ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนา และก้าวหน้า					
	- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี					

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน					
	- มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ					
	- มีทักษะความเป็นผู้นำเชิงการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้ง และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน					
	- มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
	- มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร					
	- ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ					
2	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
	- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน					
	- มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้					
	- รู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงาน และองค์กร					
	- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน					
3	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์					
	- มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน					
	- สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
	- สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้					
	- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตน					
	- มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่พึ่งได้					
	- รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร					
	- มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณ และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
	- มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี					
	- มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค					

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	- ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกจากการสังเกต และประสบการณ์ตรง					
	- เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
	- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
	- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ					
	- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
	- มีความสามารถในการพัฒนา และจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน					
	- สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
	- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
	- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
	- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
	- เคารพ และยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย					
	- มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
	- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
	- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
	- ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสมอ แนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
	- ขอบความท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า					
	- สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่					

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และประสานงานได้ดี					
	- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน					
4.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	- สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
	- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และการกระทำของตน					
	- มีคุณธรรมจริยธรรม เมตตาธรรม ซื่อสัตย์เป็นที่พึ่งได้					
	- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
	- มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
	- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
	- มีลักษณะประนีประนอมและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน					
	- มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร					
5.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
	- รู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหน่วยงานและองค์กร					
	- มีทักษะในการวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารจัดการงบประมาณและประเมินผลการปฏิบัติงาน					
	- มีความอดทนต่อปัญหา และอุปสรรค					
	- ไวต่อสถานการณ์ เข้าใจเหตุการณ์ได้ด้วยความรู้สึจากการสังเกตและประสบการณ์ตรง					
	- เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
	- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
	- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ					
	- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					

ร.ก.	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	- มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบบริหารงานที่ซับซ้อน					
	- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้					
	- สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
	- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
	- แสดงตนเป็นแบบอย่าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
	- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ก้าวไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
	- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
	- มีวินัย เชื้อมั่นในตนเอง และสามารถสร้างความไว้วางใจได้					
	- บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
	- ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ					
	- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
	- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี					
	- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน					
	- มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ					
	- มีลักษณะประนีประนอม และสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน					
	- มีทักษะเจรจาต่อรอง แก้ไข และประสานความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
	- มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร					
	- มีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	- เอาใจใส่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน					
	- ดูแล และให้บริการแก่ผู้อื่นที่มาติดต่อ					

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ						
6.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	- เป็นตัวอย่างในการอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
	- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้					
	- แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
	- มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี					
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์						
7.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
	- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
	- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ					
	- มีความสามารถในการพัฒนาและจัดระบบหน่วยงานที่ซับซ้อน					
	- แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
	- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
	- สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ					
8.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	- สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและควบคุมอารมณ์ได้					
	- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
	- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างสิ่งแวดล้อมให้กล้าคิดกล้าทำ					
	- สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	- เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่นมีความเป็นประชาธิปไตย					
	- มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้สึกเห็นอกเห็นใจ					
ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน						
9.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน					
	- มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ และสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้					
	- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อม ให้กล้าคิด กล้าทำ					
	- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
	- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและพัฒนาตนเองได้					
	- สามารถใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
	- สามารถบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน					
	- มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
	- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
	- ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
	- สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ					
	- มีทักษะในการสอนงาน ให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	- เอาใจใส่ชี้แนะทางการปฏิบัติงาน สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่บุคลากรในหน่วยงาน					
10.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ					
	- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					

ที่	รายการ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	- สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และพัฒนาตนเองได้					
	- สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดใหม่ๆ เสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
11.	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	- ความสามารถในการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล					
	- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
	- ยกย่องให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	- สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน					
	- มีทักษะการเจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดเด่น สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1. จุดเด่น.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนา.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล

นายสยาม ทองใบ

วันเดือนปีเกิด

27 มิถุนายน 2527

สถานที่เกิด

อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

11/13 ถนนอมราวิถี ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมือง
จังหวัดนครสวรรค์ 60000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539

ระดับประถมศึกษาตอนปลาย

จาก โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. 2545

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

จาก โรงเรียนลาซาลโชติรวินนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. 2548

วท.บ. (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2551

วท.ม. (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2559

ปร.ด. (การกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว)

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ