



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา  
A Development Model of Innovative Leadership for Institute  
of Physical Education Administrators

พิทักษ์ ทิพย์วารี  
Pitak Thipwaree

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Doctor of Education in Educational Leadership and Innovation  
Prince of Songkla University  
2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน การพลศึกษา
ผู้เขียน	นายพิทักษ์ ทิพย์วารี
สาขาวิชา	ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	คณะกรรมการสอบ
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อดิศักดิ์)	.....ประธานกรรมการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรพงศ์ แก่นอินทร์)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	.....กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อดิศักดิ์)
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ชิตชนก เขิงเขาว์)	.....กรรมการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ชิตชนก เขิงเขาว์)
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)	.....กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ)
	.....กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทรา กล้าณรงค์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทาง  
การศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อดิศัพท์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ .....

(นายพิทักษ์ ทิพย์วารี)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นายพิทักษ์ ทิพย์วารี)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน การพลศึกษา
ผู้เขียน	นายพิทักษ์ ทิพย์วารี
สาขาวิชา	ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา
ปีการศึกษา	2558

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา กระบวนการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน และการรับรองรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ 2. การเป็นผู้นำทีม 3. การเป็นแบบอย่าง 4. การเป็นผู้นำความคิด 5. การส่งเสริมการพัฒนา 6. ความไว้วางใจ 7. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8. การบริหาร 9. การสนับสนุน 10. การมีส่วนร่วม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนได้แก่ 1. หลักการและวัตถุประสงค์ 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ขั้นที่ 2 การตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา และ 4. การประเมินผลการดำเนินการ

**Thesis Title** A Development Model of Innovative Leadership for  
Institute of Physical Education Administrators

**Author** Mr. Pitak Thipwaree

**Major Program** Educational Leadership and Innovation

**Academic Year** 2015

### ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the factors for innovative leadership for the institute of physical education administrators and to propose the development model of innovative leadership for the institute of physical education administrators. The mixed methods research were conducted and followed by the professional experts' focus group discussion to confirm the model. The research revealed that the innovative leadership for the institute of physical education administrators consisted of ten factors: 1. the ability of society, personality, and skills, 2. the team leadership, 3. the role model, 4. the opinion leaders, 5. the reinforcement, 6. the trust, 7. the learning atmosphere, 8. the administration, 9. the support and 10. the participation. The development model of innovative leadership for the institute of physical education administrators consisted of four components: 1. the rationale and objective, 2. the component factors of innovative leadership development, 3. the development process of innovative leadership, with of 5 parts as follows, part 1: the preparation for development, part 2: the realization for the needs of development, part 3: the process of development, part 4: the implementation, and part 5: the evaluating learning outcomes, and 4. the evaluation of the whole process.

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลือให้คำแนะนำ ข้อคิดอย่างดียิ่ง จากผู้มีพระคุณ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อดิศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชิตชนก เริงเขาว์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่ง สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตลอดจนคณะกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรพงศ์ แก่นอินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทรา กล้ามรงค์ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณพ่อกับแม่ที่เป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุน ขอขอบคุณอีกหลายท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ที่สำคัญ ขอขอบคุณเพื่อนทุกคนที่เป็นพลัง ให้แก่กัน

ขอขอบคุณสถาบันการพลศึกษาที่ให้ทุนการศึกษาและให้การสนับสนุน ขอขอบคุณบัณฑิต วิทยาลัยที่ได้อนุเคราะห์ให้ทุนในการทำวิจัย

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ รวมทั้งครู อาจารย์ และสถานศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้มาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตลอดจนญาติมิตร ที่มีส่วนช่วยเหลือและให้กำลังใจทุกคน

พิทักษ์ ทิพย์วารี

## สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ ..... (2)	(2)
หนังสือรับรอง ..... (3)	(3)
บทคัดย่อภาษาไทย ..... (5)	(5)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... (6)	(6)
กิตติกรรมประกาศ ..... (7)	(7)
สารบัญ ..... (8)	(8)
รายการตาราง ..... (9)	(9)
รายการภาพประกอบ ..... (11)	(11)
รายการผลงานที่ตีพิมพ์ ..... (12)	(12)
สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน ..... (13)	(13)
เนื้อหา ..... 1	1
- บทนำ ..... 1	1
- วัตถุประสงค์การวิจัย ..... 4	4
- ขอบเขตการวิจัย ..... 4	4
- ผลและการวิเคราะห์ ..... 6	6
- อภิปรายผล ..... 35	35
บรรณานุกรม ..... 41	41
ภาคผนวก ..... 47	47
ประวัติผู้เขียน ..... 97	97



## รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	7
2	ค่าไอเกนของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา.....	8
3	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ.....	9
4	องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำทีม.....	11
5	องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นแบบอย่าง.....	12
6	องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเป็นผู้นำความคิด.....	13
7	องค์ประกอบที่ 5 ด้านการส่งเสริมการพัฒนา.....	13
8	องค์ประกอบที่ 6 ด้านความไว้วางใจ.....	14
9	องค์ประกอบที่ 7 ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้.....	14
10	องค์ประกอบที่ 8 ด้านการบริหาร.....	15
11	องค์ประกอบที่ 9 ด้านการสนับสนุน.....	15
12	องค์ประกอบที่ 10 ด้านการมีส่วนร่วม.....	16
13	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา.....	16
14	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ.....	17
15	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทีม	18
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่าง	19
17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำความคิด.....	20
18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการส่งเสริมการพัฒนา.....	21
19	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความไว้วางใจ	21
20	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้.....	22

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
21	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการบริหาร	22
22	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้าน การสนับสนุน.....	23
23	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้าน การมีส่วนร่วม.....	23
24	ค่าเฉลี่ย และความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา .....	28
25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของผลการประเมินห้อง เรียนออนไลน์ .....	96

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน การพลศึกษา .....	34
2	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้าน ความสามารถทางสังคมบุคลิกภาพและทักษะ .....	90
3	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้าน การเป็นผู้นำทีม .....	91
4	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้าน การเป็นแบบอย่าง .....	91
5	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้าน การเป็นผู้นำความคิด.....	92
6	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้าน การส่งเสริมการพัฒนา .....	92
7	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านความไว้วางใจ .....	92
8	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้าน บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ .....	93
9	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านการบริหาร .....	93
10	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านการสนับสนุน .....	94
11	โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม .....	94

### รายงานวิจัยที่ตีพิมพ์และการประชุมวิชาการ

1. พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อดิศักดิ์, ชิตชนก เชิงเขาว์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. 2558. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ 4 ฉบับพิเศษ (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2558). (รอตีพิมพ์)
2. พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อดิศักดิ์, ชิตชนก เชิงเขาว์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. 2558. หลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. **วารสาร บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เดือนกรกฎาคม – ธันวาคม 2558). (รอตีพิมพ์)
3. พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อดิศักดิ์, ชิตชนก เชิงเขาว์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. 2559. รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. **วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม-มิถุนายน 2559). (รอตีพิมพ์)

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๘๖๕

๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ตอบรับบทความวิจัย  
เรียน นายพิทักษ์ ทิพย์วารี

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน  
การพลศึกษา” เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ กองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความ  
โดยเสนอบทความต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรอง (Peer Review) พิจารณาตรวจแก้ไขเพื่อความ  
สมบูรณ์ของบทความก่อนการลงตีพิมพ์ ในครั้งนี้กองบรรณาธิการขอแจ้งให้ท่านทราบว่าบทความวิจัยที่ท่านส่ง  
มาได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วและอยู่ในขั้นตอนการตีพิมพ์ในวารสาร มจร  
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๔ ฉบับพิเศษ ประจำเดือน พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘ และขอขอบคุณที่ท่าน  
ส่งบทความวิจัยมาเพื่อเผยแพร่ คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับบทความที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์  
จากท่านอีกเพื่อนำลงตีพิมพ์ในวารสารฉบับต่อไป

อนึ่ง วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ จัดอยู่ในวารสารกลุ่มที่ ๑ : วารสารที่ผ่านการรับรอง  
คุณภาพของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย Thai Citation Index (TCI) และอยู่ในฐานข้อมูล TCI เป็น  
ระยะเวลา ๕ ปี คือในวันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ และจะได้รับการพิจารณา  
คัดเลือกเข้าสู่ฐานข้อมูล ASEAN Citation Index (ACI) ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

บรรณาธิการ

ผู้ประสานงาน: ดร.อนุวัต กระสังข์

โทรศัพท์ : ๐๘-๔๕๗๓-๒๕๗๖

E-mail: Journal.mcu@gmail.com



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
เลขที่ ๑ ถ.อุทองนอก แขวงดุสิต  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ยืนยันการตีพิมพ์บทความวิจัย

เรียน คุณพิทักษ์ ทิพย์วารี

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัย มาถึงสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อตีพิมพ์  
เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ในวงวิชาการนั้น สำนักงานวารสารได้ประชุมกองบรรณาธิการ และคัดเลือก  
ผู้ทรงคุณวุฒิท่านและ ระเบียบบทความของท่านแล้ว

บัดนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านและประเมินบทความของท่านเรื่อง **“หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
นวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา”** ซึ่งมีผลการประเมินในระดับ “ผ่าน” ท่านสามารถใช้หนังสือนี้  
เพื่อเป็นหลักฐานแก่สถาบันการศึกษาได้ โดยจะตีพิมพ์ในวารสารปีที่ ๘ ฉบับที่ ๒ เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม  
๒๕๕๘

สำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ขอขอบพระคุณท่านที่ส่งบทความเข้าร่วม  
โครงการเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และยืนยันตีพิมพ์บทความของท่านในโอกาสต่อไป

จึงเวียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กานต์มณี โชติฉิฉิ)

บรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. บรรณาธิการ ๐๔-๑๗๗๖-๔๐๑๗๗



# วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## Journal of Yala Rajabhat University

ISSN 1905-2383

Re: MS ๒๖/๕๘

กองบรรณาธิการวารสาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา  
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง การตอบรับลงตีพิมพ์

เรียน คุณพิทักษ์ ทิพย์วารี

ตามที่ท่านได้ส่งผลงานวิจัย เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา (The Development Model of Innovative Leadership for Institute of Physical Education Administrators)" มาให้กองบรรณาธิการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา นั้น

กองบรรณาธิการขอเรียนให้ท่านทราบว่า นิพนธ์ต้นฉบับดังกล่าวของท่านได้ผ่านการพิจารณาถ้อยแถลงจากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อย และมีความยินดีที่ขอเรียนให้ทราบว่า กองบรรณาธิการวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นชอบให้รับผลงานวิจัยฉบับนี้ ให้ลงตีพิมพ์ในวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๙ และขอขอบคุณท่านที่ได้ส่งผลงานวิจัยที่มีคุณภาพมารับการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ซึ่งได้มาตรฐานและมีคุณภาพระดับสากล อีกทั้งคาดหวังว่า ท่านจะส่งผลงานในลักษณะดังกล่าวมาให้กองบรรณาธิการพิจารณาเพื่อลงตีพิมพ์เผยแพร่อีกในอนาคต

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

  
(ดร. จีตลาวัลย์ จันทร์ตนา)  
บรรณาธิการ

กองบรรณาธิการวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

133 ถนนเทศบาล 3 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

โทรศัพท์/โทรสาร 073-299-635 อีเมล [ejournal@yru.ac.th](mailto:ejournal@yru.ac.th)

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ทางวิชาการ และบุคลากรที่มีคุณภาพมีความพร้อมที่สมควรเป็นแบบอย่างของการบริหารจัดการองค์การที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นสถาบันแนวหน้าของสังคมด้านนวัตกรรมหรือการคิดค้น สร้างสรรค์องค์ความรู้ วิชาการใหม่ ๆ ให้แก่สังคม ด้วยการเปลี่ยนแปลงในระบบความรู้ทั้งด้วยการเพิ่มและปรับเปลี่ยนสภาพอายุของความรู้ ตลอดจนความเป็นสาธารณะมากขึ้นขององค์ความรู้ พัฒนาการของความรู้ดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) รวมทั้งเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่เรียกว่าเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ (knowledge-based economy) จึงมีผลต่อสังคมโดยรวม ทำให้สังคมเกิดทั้งโอกาสและผลกระทบต่อค่านิยม การใช้ชีวิต ผลักดันให้การอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนทั้งในวิธีการ เนื้อหาสาระ รวมทั้งหลักสูตรการสอน และระบบการให้บริการ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และฝ่าวิกฤติดังกล่าว (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2554; นิคม ทาแดง, 2532; รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ, 2543 และจรัส สุวรรณเวลา, 2551) ดังที่ Reddin (1970) และ สมบูรณ์ ศิริสรธรธีร (2547) กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลงานโดยรวม และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะสังคมไทย คุณภาพ และประสิทธิภาพของการศึกษามักแปรผันตามผู้บริหารเสมอ และจรรยาวัธ ประเสริฐหล้า (2549); จารุณี เก้าเอี้ยน (2552); วิโรจน์ กิตติพิชัย, อังคินันท์ อินทรกำแหง และจุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553); วิจิตร วรุตบางกูร (2521); เบญจพร แก้วมีศรี (2545); มนตรี แยมกสิกร (2544) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) กล่าวถึงผู้บริหารว่าต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน บริหารคน ให้ได้ทั้งงาน น้ำใจ และความร่วมมือ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำด้านความรู้ มีวิสัยทัศน์ สามารถบริหารจัดการเฉพาะด้าน มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่ดี ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำของกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มเนื่องจากเชื่อว่ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ความเป็นผู้นำคู่กับการเป็นผู้ตาม (พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ - ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2532) อีกทั้ง Fiedler (1967) นิยามไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงานและดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน และ Yukl (2002) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการทำให้บุคคลอื่นยินยอมทำตามความต้องการด้วยความเต็มใจโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และการพัฒนาผู้นำก็สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ ตลอดจนจากประสบการณ์การเรียนรู้ และการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะเป็นผู้ที่ตระหนักดีถึงความสำคัญของนวัตกรรม และจะหาวิธีผสมผสานทักษะ ความรู้ และความคิดที่กระจุกกระจายอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้ผสมผสานกันในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (ธีรยุส วัฒนาสุโขค, 2551; เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2551 และภาควิชาพาณิชยศาสตร์, 2551) เนื่องจากนวัตกรรมจะสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงในความรู้ที่



เกิดขึ้นเพื่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่ดี เกิดจากการนำความรู้ใหม่ และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ จึงถือเป็นแรงผลักดันด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความจำเป็นขององค์การเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ และเป็นกลไกสำคัญสำหรับการเติบโตขององค์การด้วย โดยการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ และการขยายด้วยการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งรูปแบบของนวัตกรรมอาจแตกต่างกัน อาจเป็นนวัตกรรมในรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ กระบวนการ แนวคิด โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิถีคิด กลยุทธ์การแข่งขัน การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ (พสุ เดชะรินทร์ และภาควิชาพาณิชยศาสตร์, 2551; พัสสิรี ชมพุดำ และภาควิชาพาณิชยศาสตร์, 2551 และอุทัย ดุลยเกษม, 2550) หากพิจารณาถึงความหมายแล้วจะพบว่านวัตกรรมหมายถึงสิ่งใหม่ (บริการใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การบริหารจัดการ การจัดองค์การแบบใหม่ รวมทั้งทักษะฝีมือแรงงานใหม่) และเงื่อนไขในการทำงานใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547)

สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนามาจากวิทยาลัยพลศึกษา ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มี 17 วิทยาเขต และจากผลการวิจัยในด้านต่าง ๆ ของนักวิจัยจากสถาบันการพลศึกษาเอง เช่น ปรีชา เผือกขวัญดี และคณะ (2549) ได้วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันการพลศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ผลการวิเคราะห์พบว่ายังมีจุดอ่อน (weakness) หลายด้านด้วยกันเช่น บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดจิตสำนึกในการดำเนินการเพื่อประกันคุณภาพ ยังไม่มีรูปแบบการประเมินที่แน่นอน ยังไม่มีกลไกในการจัดลำดับของวิทยาเขตและการเทียบแข่ง (benchmarking) กับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่ผลิตนักศึกษาในลักษณะเดียวกัน ขาดความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารบางคน ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีคู่แข่งด้านการผลิตบุคลากรทางพลศึกษามาก และการขาดแรงจูงใจของผู้เรียนจากข้อค้นพบในการวิจัยของ รยาชาติ เต็งกุสุโลมาน และคณะ (2550) แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโดยพบว่าสถาบันการพลศึกษาจะต้องมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เป็นศูนย์กลางของการศึกษา และบริการวิชาการด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬาและนันทนาการ เป็นศูนย์กลางของการวิจัย และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประจำท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป และมีข้อเสนอแนะให้สถาบันการพลศึกษาพิจารณาทิศทางการพัฒนาแล้วทำความเข้าใจกับทุกคนในสถาบัน นอกจากนั้นการพัฒนาควรทำเป็นระบบด้วยการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายการบริการวิชาการ การบริหารงานบุคคล มีการค้นคว้าใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาสถาบันการพลศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป ในขณะที่ สุเทพ เมย์ไธสง และคณะ (2550) พบว่าสถาบันการพลศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยที่มีปัจจัยยืนยันที่อยู่ในระดับปานกลางด้วยกันคือปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ สมรรถนะขององค์การ รวมทั้ง นิกร ยาสมร และคณะ (2550) ได้วิเคราะห์การจัดองค์การของสถาบันการพลศึกษาจากการวิเคราะห์สมรรถนะภายในขององค์การ ด้วยการแบ่งเป็น 10 สมรรถนะ ปรากฏว่ายังมีสมรรถนะที่อยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความพึงพอใจในบทบาทบุคลากร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ความสามารถ

ในการผลิต ด้านการแก้ปัญหาภายในองค์กร ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และประจัญ กิ่งมิ่งแธ (2550) ได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดระบบสารสนเทศของสถาบันการพลศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัญหาด้านการพัฒนาการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ขาดศูนย์สารสนเทศส่วนกลางในแต่ละวิทยาเขต ให้มีการสำรวจความต้องการข้อมูลแต่ละประเภทที่ชัดเจนและควรใช้ระบบเครือข่ายทุกวิทยาเขต ขณะที่ผลการศึกษาของ สุปรีดี สุวรรณบุรณ์ และมยุรี จะบัง (2551) พบว่านักศึกษาศาสนาสถาบันการพลศึกษามีทักษะด้านภาพลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านความศรัทธา การยอมรับต่อสถาบัน และภาพลักษณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งส่งผลถึงการรับรู้ของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา ดังที่ ไกรสิทธิ์ มานะศรีสุริยัน (2550) ได้ศึกษา และพบว่า เจตคติของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสถาบันการพลศึกษาเป็นลำดับที่ 5 รองจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่สะท้อนว่าเนื่องจากหลักสูตรที่เปิดไม่ตรงกับความต้องการ รองลงมาไม่ทราบว่าสถาบันการพลศึกษาเปิดหลักสูตรอะไรบ้าง ไม่เป็นที่นิยม จบแล้วหางานยาก ผู้ปกครองไม่สนับสนุน คณะแนวเลี้ยวของนักเรียนต่ำ และยังไม่สะท้อนถึงภาพลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษาว่าต้องการให้เป็นที่ยอมรับของสังคม อุปกรณ์ทันสมัย บรรยากาศดี มีสวัสดิการ มีทุนการศึกษา และมีงานรองรับ ผู้นำสถาบันการพลศึกษา จึงต้องทบทวนบทบาท ศึกษาข้อมูล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง พร้อมตัดสินใจในทางเลือกเพื่อสร้างนวัตกรรมให้สถาบันการพลศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีคุณค่า

โดยสรุปผลจากพัฒนาการของความรู้ ที่มีทั้งการเพิ่ม การปรับเปลี่ยนสภาพอายุของความรู้ อีกทั้งยังมีความเป็นสาธารณะมากขึ้น ผลักดันให้สถาบันการพลศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาท สื่อเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการสอนของครู ความคาดหวัง และการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน การร่วม มือกันระหว่างภายในและภายนอกภาควิชา และให้ปริญญาที่เกี่ยวข้องกับทักษะชีวิต (Paulette, 1998) และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ภายใต้หลักการพลศึกษา (Sidentop, 1994) อีกทั้งบริบทภายในสถาบันการพลศึกษาต้องได้รับการพัฒนาเช่นสมรรถนะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และยังไม่มีการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมาก่อน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมและสามารถพัฒนาสถาบันการพลศึกษาได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตการวิจัยตามระยะการวิจัยดังนี้

**ระยะที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีขอบเขตดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาใน 3 ด้านคือด้านบทบาท ด้านพฤติกรรม และด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) แบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (construct validity) และให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2531) ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยมีหลักเกณฑ์การในเลือกคือเป็นอาจารย์/นักวิชาการด้านนวัตกรรมจำนวน 3 คน และด้านภาวะผู้นำทางพลศึกษาจำนวน 2 คน เพื่อพิจารณา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์/ลักษณะพฤติกรรม (index of the item-objective congruence: IOC) โดยพิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2544) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .990 ค่าความเชื่อมั่นด้านบทบาทเท่ากับ .960 ด้านพฤติกรรมเท่ากับ .978 ด้านคุณลักษณะเท่ากับ .978

3. ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นผู้บริหาร ครู และอาจารย์ สถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต จำนวน 934 คน เป็นผู้บริหาร 241 คน ครู อาจารย์ 693 คน

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีขอบเขตดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

2. การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน 3 คน ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติที่ประกอบด้วยผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร ประจำวิทยาเขต 1 คน รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ประจำวิทยาเขต 1 คน รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพประจำวิทยาเขต 1 คน รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ประจำวิทยาเขต 1 คน รวม 4 คน รวมผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 10 คน มีเกณฑ์ในการเลือกคือมี

ประสบการณ์ อายุราชการอย่างน้อย 10 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก และมีความเชี่ยวชาญในสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรม

3. กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบขั้นต้น จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้ช่วยรองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารสามารถสรุปเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ในบริบทต่าง ๆ คือ 1) ด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยบทบาทการเป็นผู้นำความคิด บทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี (positive role model) บทบาทการเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (team leader, participating) บทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) และบทบาทในการให้รางวัลความสำเร็จ (reward success) 2) ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยพฤติกรรมการเป็นผู้นำความคิด (Idea champion) พฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดี พฤติกรรมการเป็นผู้นำทีม และการมีส่วนร่วม (team leader, participating) พฤติกรรมการเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ พฤติกรรมการเป็นผู้อำนวยความสะดวก พฤติกรรมการให้รางวัลความสำเร็จ พฤติกรรมในการบริหารจัดการ องค์การ คณะวิชา พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาชีพพลศึกษา พฤติกรรมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมในการเป็นผู้แทนองค์การในการติดต่อสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างองค์การ พฤติกรรมในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะและองค์ประกอบคุณลักษณะด้านสังคม (สุภาวดี เจริญเศรษฐมท, 2551; อารยา ปาละคะ, 2551 และเบญจพร แก้วมีศรี, 2545) เป็นกรอบแนวคิดและได้ข้อคำถามจำนวน 112 ข้อ เพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในขั้นต่อไป

1.2 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นำแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์จากข้อ 1.1 ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงเชิงเนื้อหาและข้อเสนอแนะจึงได้ข้อคำถาม 109 ข้อ

1.3 การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารครู อาจารย์สถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 วิทยาเขต โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

1.4 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis: PC) ร่วมกับการหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยวิธีโปรแมกซ์ (promax) โดยกำหนด

เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบคือ องค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกน (eigenvalue) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป และตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบจะต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540)

1.5 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อกำหนดองค์ประกอบ และน้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีการดำเนินการดังนี้

2.1 จัดทำโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่อาศัยข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในระยะเวลาที่ 1 มาเป็นฐานในการสังเคราะห์แนวคิดหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมทั้งแนวคิดการสร้างรูปแบบและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการพัฒนาผู้บริหารเป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ได้รูปแบบเบื้องต้น

2.2 การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้ปฏิบัติ นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่สร้างขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ พร้อมข้อเสนอแนะด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้ปฏิบัติ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะได้รูปแบบการพัฒนา

2.3 การประเมินรูปแบบ นำรูปแบบจากข้อ 2.2 ที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ประเมินถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ อีกครั้ง

2.4 การทดลองใช้ขั้นต้นเพื่อยืนยันรูปแบบ เป็นการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้วยระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน เพื่อหาข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาต่อไป

## ผลและการวิเคราะห์

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา นำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ระยะรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

**1. ผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา** ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยเอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นวัตกรรม ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเพื่อประยุกต์กับบริบทของผู้นำทางพลศึกษาและสถาบันการพลศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อบูรณาการกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาวเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร

สถาบันการพลศึกษาเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยบทบาทการเป็นผู้นำความคิด (idea champion) บทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี (positive role model) บทบาทการเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (team leader, participating) บทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (creating learning organization) บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) และบทบาทในการให้รางวัลความสำเร็จ 2) ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยพฤติกรรมการเป็นผู้นำความคิด (idea champion) พฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดี (positive role model) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (team leader, participating) พฤติกรรมการเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (creating learning organization) พฤติกรรมการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) พฤติกรรมการให้รางวัลความสำเร็จ พฤติกรรมในการบริหารจัดการองค์การ คณะวิชา พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพพลศึกษา พฤติกรรมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (skills) และองค์ประกอบคุณลักษณะด้านสังคม (social characteristics) (สุภาวดี เจริญเศรษฐมท, 2551; อารยา ปาละคะ, 2551 และเบญจพร แก้วมีศรี, 2545)

**1.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจำนวน 408 คน และใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำนวน 409 คน ดังตาราง 1**

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะของกลุ่มประชากร	กลุ่ม EFA		กลุ่ม CFA		รวม	จำนวน ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
<b>เพศ</b>						
ชาย	222	54.41	222	54.28	444	54.35
หญิง	186	45.59	187	45.72	373	45.65
<b>อายุ</b>						
น้อยกว่า 30 ปี	54	13.24	46	11.25	100	12.24
31-40 ปี	111	27.21	107	26.16	218	26.69
41-50 ปี	87	21.32	90	22.00	177	21.66
51 ปีขึ้นไป	156	38.24	166	40.59	322	39.41
<b>ประสบการณ์ในตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหาร	65	15.93	79	19.32	144	17.63
1-2 ปี	42	64.62	48	60.76	90	62.50
3-4 ปี	17	26.15	22	27.85	39	27.08
5-6 ปี	4	6.15	3	3.80	7	4.86
7-8 ปี	2	3.08	4	5.06	6	4.17
9 ปีขึ้นไป	-	-	2	2.53	2	1.39
<b>ผู้สอน</b>						
1-5 ปี	81	23.62	65	19.70	146	21.69
6-10 ปี	37	10.79	44	13.33	81	12.04
11-15 ปี	73	21.28	72	21.82	145	21.55
16-20 ปี	33	9.62	39	11.82	72	10.70
21-25 ปี	23	6.71	20	6.06	43	6.39
26 ปีขึ้นไป	96	27.99	90	27.27	186	27.64

จากตาราง 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 54.41 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 38.24 รองลงมามีอายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.21 เป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 15.93 มีประสบการณ์ในการบริหารอยู่ระหว่าง 1-2 ปี จำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 64.62 รองลงมา 3-4 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 ในกลุ่มผู้สอนมีจำนวน 343 คิดเป็นร้อยละ 84.07 มีประสบการณ์ในการสอนมากที่สุด คือ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99 และกลุ่มที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 54.28 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 40.59 รองลงมามีอายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.16 เป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 19.32 มีประสบการณ์ในการบริหารอยู่ระหว่าง 1-2 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 60.76 รองลงมา 3-4 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 27.85 กลุ่มผู้สอนมีจำนวน 330 คิดเป็นร้อยละ 80.68 มีประสบการณ์ในการสอนมากที่สุดคือ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27

**1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา**

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ โดยการใช้สูตร Pearson's product moment correlation coefficient พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าระหว่าง .05-.89 ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวกแสดงว่าตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจต่อไปได้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าไอเกนของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	45.628	41.861	41.861	45.259	41.522	41.522	39.203
2	4.320	3.964	45.825	4.088	3.750	45.272	35.900
3	3.432	3.148	48.973	3.083	2.828	48.101	18.029
4	2.659	2.440	51.413	2.258	2.072	50.173	27.978
5	2.372	2.176	53.589	1.983	1.819	51.992	20.456
6	1.796	1.648	55.236	1.418	1.301	53.292	14.755
7	1.622	1.488	56.725	1.245	1.142	54.435	22.483
8	1.562	1.433	58.158	1.147	1.053	55.487	21.763
9	1.499	1.375	59.533	1.093	1.003	56.490	25.673
10	1.399	1.283	60.816	1.002	.919	57.409	2.027
11	1.316	1.207	62.023	.904	.830	58.239	9.757

ตาราง 2 ค่าไอเกนของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
12	1.209	1.109	63.132	.790	.724	58.963	13.942
13	1.127	1.034	64.166	.724	.664	59.627	3.594
14	1.079	.989	65.156	.652	.598	60.225	1.441
15	1.053	.966	66.121	.643	.590	60.815	4.094
16	1.025	.940	67.062	.587	.538	61.354	1.020

จากตาราง 2 พบว่า ค่าไอเกน (eigenvalues) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา สกัดองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 ได้ทั้งหมด 16 องค์ประกอบโดยอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 61.35

ผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity ของตัวแปรสังเกตทุกตัว พบว่า มีค่า bartlett's test of sphericity เท่ากับ 36452.840, df เท่ากับ 5886, ค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .00 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Bartlett, 1947) และมีค่าดัชนี Kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy (KMO) เท่ากับ .968 ซึ่งมากกว่า .50 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (Kaiser and Rice, 1974)

ผลการหมุนแกนเพื่อสกัดองค์ประกอบได้กลุ่มตัวบ่งชี้แยกตามองค์ประกอบหลักรายละเอียดดังตาราง 3-12

ตาราง 3 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
64	สามารถพัฒนา และใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ด้วยการบริหารแนวใหม่ ๆ	.497
67	เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถาบันการพลศึกษา	.427
71	เป็นผู้มีคุณธรรม ยึดมั่น และปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความยุติธรรม ยึดถือความถูกต้อง มองว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน	.376
74	เป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งเสมอ ให้ความสำคัญกับการตอบคำถาม และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา	.542
75	เป็นผู้ที่กล้าพูด กล้านำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่แตกต่าง ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล	.523
76	เป็นผู้กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง เผชิญสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายได้ดี เข้าใจธรรมชาติของการเกิดนวัตกรรมในสถาบันการพลศึกษาว่าทุกโครงการที่คิดค้น วิจัย และพัฒนานั้นมีความเสี่ยง	.811



ตาราง 3 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
77	เป็นผู้ตัดสินใจเสี่ยงบนพื้นฐานของควมมีเหตุผลจากการศึกษาข้อมูล และนำบทเรียนจากความสำเร็จความล้มเหลวในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล	.630
78	เป็นผู้ชอบและให้สนับสนุนบุคลากรที่กล้าเสี่ยงในเรื่องใหม่ ให้ลงมือทดลองทำ และได้เรียนรู้ความผิดพลาด	.762
79	เป็นผู้ชอบความท้าทาย ชอบแก้โจทย์ปัญหา ทำให้เผชิญกับความแปลกใหม่ และความแตกต่างตลอดเวลา	.688
81	มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้น ตั้งใจจริงมีสมาธิ และมุ่งมั่นที่จะทำให้อะไรดี ไม่ยอมแพ้จนถึงที่สุด	.444
82	มีจิตวิญญาณผู้บริหาร เข้าใจในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริหารการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ	.703
84	มีความรู้ด้านการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่ทันสมัย สามารถถ่ายทอด และสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์	.304
85	มีทักษะด้านวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และมีความคิดอยากเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลง	.563
86	มีทักษะในการวิเคราะห์แนวโน้ม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพในอนาคต	.798
87	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ของสถาบันการพลศึกษาโดยทีมงานผู้บริหารให้เป็นสถาบันการพลศึกษาที่เป็นผู้นำด้านการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ ในระดับสากล ด้วยการนำมาตราฐานระดับสากลเข้ามาเป็นมาตรฐานของการพัฒนานวัตกรรม	.776
88	สามารถจัดโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา ให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว และมีความพร้อมเพียงในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	.527
89	มีความคิดสร้างสรรค์ จากการคิดนอกกรอบ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติ และเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น	.885
90	สามารถปรับบุคลิกของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ให้เป็นคนรุ่นใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะพร้อมต่อทิศการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม	.826
91	สามารถปลุกฝังแนวคิดการบริการ การให้เกียรติให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร ให้ทุกคนทุกหน่วยงานมีการส่งมอบงานซึ่งกันและกัน จนทำให้คนเกิดความมุ่งมั่นพัฒนางานในส่วนของตนให้ดีที่สุด	.851
92	มีทักษะการเป็นผู้ส่งเสริม ผู้เอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของบุคลากรทุกคน	.456
95	มีทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม พยายามกระตุ้นความคิดของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ให้สร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม	.686
96	สามารถสร้างความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศที่โปร่งใสเปิดเผย ด้วยการเป็นผู้สนับสนุน คอยอำนวยความสะดวกให้ และให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในบางครั้ง	.681
97	สามารถสร้างระบบการประเมินผลงาน ด้านการพัฒนานวัตกรรม และการให้ผลตอบแทน รางวัล อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับ	.689
98	สามารถสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืนด้วยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของคนปลุกฝังให้บุคลากรเริ่มคิดเริ่มทำนวัตกรรม มีบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการส่งเสริมนวัตกรรม	.706
99	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถพิจารณาตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้อย่างทันท่วงที	.799
100	มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	.856
101	เป็นผู้นำที่เข้าใจในธรรมชาติที่แตกต่างกัน ระหว่างการบริหารโครงการนวัตกรรมกับการบริหารองค์การ	.579

ตาราง 3 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
102	เป็นผู้มีความสามารถในการปรับความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างแนวคิดในการจัดการนวัตกรรมแบบปิด การจัดการนวัตกรรมแบบเปิด และพลวัตรของทรัพยากรนวัตกรรม	.601
104	เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่น ให้เห็นคล้อยตาม และปฏิบัติตามได้ดี อย่างเป็นธรรมชาติ	.538
105	เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับคนทุกระดับในสถาบันการพลศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดให้คนเห็นภาพตามความคิดเข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ผ่านช่องทางหลากหลาย	.607
106	เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมสูงสุด	.586
109	เป็นผู้ที่สามารถสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถาบันการพลศึกษา ในหลากหลายวงการ ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือ และเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	.580

จากตาราง 3 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 32 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .304 ถึง .885 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 17.378 คิดเป็นร้อยละ 15.943 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 15.943 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านความสามารถทางสังคมบุคลิกภาพ และทักษะ

ตาราง 4 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำทีม

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
9	การเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ถ่ายทอดเผยแพร่และแบ่งปันความรู้	.683
10	เป็นที่เลื่อมใส ผู้สอนงานแก่ผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นมาสืบทอดตำแหน่ง	.486
11	การเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพลศึกษา กีฬา สุขภาพ และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	.421
12	การเป็นผู้บริหารโครงการนวัตกรรมและมีหน้าที่ริเริ่มโครงการ ลงมือปฏิบัติตามแผน เพื่อสร้างผลงานนวัตกรรมทางพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ ที่มีคุณค่า	.516
13	สร้างทีมที่ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูง ด้วยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ	.455
14	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมทางพลศึกษาร่วมกันด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของทีมและสถาบัน	.467
15	การเป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม	.583
16	การเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรมีความรู้เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้	.564
17	การเป็นผู้ผลักดันให้ทุกคนมีแนวคิดสาธารณะ ให้ความร่วมมือมีการยอมรับซึ่งกันและกันเชื่อมั่นร่วมกันในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมทางการพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ ออกสู่สังคม	.493
18	การเป็นผู้สร้างบุคลากรให้เป็นผู้สอนและผู้ถ่ายทอดความรู้ ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ทั้งจากการสอนโดยตรง และนำความรู้มาจัดเก็บไว้ในระบบเพื่อให้คนอื่นได้เรียนรู้	.598
19	การเป็นแบบอย่างที่ดีในการริเริ่มเขียนบทความเกี่ยวกับการพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ รวมทั้ง ด้านแนวคิดในการบริหารนวัตกรรมถ่ายทอดประสบการณ์ให้บุคลากรได้ศึกษา	.577
20	การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นให้ เช่น ด้านการเงิน กำลังคน อุปกรณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกันของคนในสถาบันการพลศึกษา	.618

ตาราง 4 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำทีม (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
21	การเป็นผู้จัดให้มีระบบสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้การศึกษาเกี่ยวกับการพลศึกษา กีฬา สุขภาพ และด้านอื่น ๆ และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	.698
22	เป็นผู้ส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องขานออกไปเยี่ยมชมองค์การอื่น ๆ หรือนำบุคลากรที่เกี่ยวข้องขานภายนอกเข้าสู่สถาบัน	.769
23	เป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ให้แนวทาง ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมทางการพลศึกษา	.896
24	การเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่ปรึกษาการทำนวัตกรรม	.818
25	การเป็นผู้ส่งเสริมให้มีการรับสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์	.554
27	การเป็นผู้จัดรูปแบบโครงสร้างสถาบันการศึกษา ให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรม เช่นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างองค์การที่ทำงานแตกต่างกัน และการทำงานแบบข้ามสายงาน	.651
30	เป็นผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม	.381
31	การเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมว่าจะมุ่งเน้นนวัตกรรมทางด้านใด	.619
32	การเป็นผู้จัดการนวัตกรรม ให้มีระบบการค้นคว้าความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ และนำความรู้นั้นมาสร้างให้เกิดประโยชน์ต่อการพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ และมีการปกป้องความรู้เหล่านั้น	32
33	การเป็นผู้สร้างระบบประเมินศักยภาพของความคิดสร้างสรรค์โดยมีโครงสร้างและกระบวนการรองรับที่จะนำเอาความคิดสร้างสรรค์ไปสู่ความสำเร็จ	33

จากตาราง 4 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 22 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .381 ถึง .896 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 9.924 คิดเป็นร้อยละ 9.105 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 25.048 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการเป็นผู้นำทีม

ตาราง 5 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นแบบอย่าง

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
35	เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมขยายความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน	.937
38	ให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองและศรัทธาในความสามารถของตนมีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน	.525
39	ปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงการพัฒนา และผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน ด้วยการแสดงความรัก ความเมตตา ความปรารถนาดี ต่อสถาบัน ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน	.912
40	ปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาโดยเน้นผลถาวร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.884
41	วิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม และนำเสนอประเด็นที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์	.990
42	ร่วมงานกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ	.907
44	มีพฤติกรรมการทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ การเรียนรู้แบบทีม การร่วมมือ ร่วมใจกันเพื่อแก้ปัญหาในสถาบันการศึกษา	.782

จากตาราง 5 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 7 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .525 ถึง .990 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 7.138 คิดเป็นร้อยละ 6.548 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 31.596 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการเป็นแบบอย่าง

ตาราง 6 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเป็นผู้นำความคิด

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	การเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ การปรับกลยุทธ์ของสถาบันการพลศึกษาใหม่	.609
2	การเป็นผู้จุดประกายความคิด ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรม และแนวทางปฏิบัติที่ดีให้บุคลากรในสถาบันการพลศึกษา	.641
3	การเป็นผู้ให้ความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาการคิดของบุคลากรให้เป็นระบบ และกล้าที่จะปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อ	.845
4	เป็นผู้ปลูกฝังความเชื่อ กระตุ้นบุคลากรกล้าเผชิญเมื่อประสบความยากลำบากในการปฏิบัติงาน	.785
5	การเป็นผู้ริเริ่ม คิดค้น พัฒนาการวัฒนธรรม ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้นำไปศึกษาค้นคว้า วิจัย ต่อ ด้วยทีมงานวิจัย และพัฒนา	.651
8	การเป็นผู้นำที่ทำประโยชน์ให้สังคม ด้านการพลศึกษา กีฬา สุขภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน	.832

จากตาราง 6 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 6 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .609 ถึง .845 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 5.750 คิดเป็นร้อยละ 5.275 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 36.871 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการเป็นผู้นำความคิด

ตาราง 7 องค์ประกอบที่ 5 ด้านการส่งเสริมการพัฒนา

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
26	การเป็นผู้ให้รางวัลความสำเร็จ เมื่อมีการพัฒนาวัฒนธรรมที่นำไปใช้ได้จริง หรือเป็นแนวคิดการคิดค้นที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาต่อยอดในอนาคต	.808
28	การเป็นผู้นำหลักการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อส่งผลเชิงบวกให้เกิดวัฒนธรรมทั่วทั้งสถาบัน	.887
29	การเป็นผู้แทนสถาบันการพลศึกษาในการติดต่อสื่อสารสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในสถาบันการพลศึกษา ระหว่างสถาบันการพลศึกษา และองค์กรอื่น ๆ เพื่อการสร้างนวัตกรรม	.740

จากตาราง 7 องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .740 ถึง .887 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 4.128 คิดเป็นร้อยละ 4.787 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 40.659 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการส่งเสริมการพัฒนา

## ตาราง 8 องค์ประกอบที่ 6 ด้านความไว้วางใจ

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
53	เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริม และกระตุ้นมอบหมายให้บุคลากรเลือกทำงานหรือแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน และใช้ความเพียรพยายามสูง	.315
83	มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ เข้าใจในกระบวนการพัฒนาวัตกรรม เผยแพร่ให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆทางการพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ ใช้แนวคิดการได้ประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ยอมรับได้ โดยปราศจากผู้แพ้	.488
93	มีทักษะในการสื่อสาร สามารถถ่ายทอดความคิด แผนกลยุทธ์ของสถาบัน ให้บุคลากรทุกระดับ	.560
94	สามารถกำหนดเป้าหมายให้แต่ละหน่วยงานไปทำแผนปฏิบัติการที่กำหนดผลลัพธ์กันเองได้อย่างอิสระ มีเอกภาพทางนโยบาย หลากหลายการปฏิบัติ	.469
103	เป็นผู้ที่สามารถประสานการทำงานกับหน่วยงาน และบุคคลในหลายรูปแบบ ทุกระดับ มีความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละองค์การ และบุคคล	.516

จากตาราง 8 องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .315 ถึง .560 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 3.638 คิดเป็นร้อยละ 3.338 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 43.997 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านความไว้วางใจ

## ตาราง 9 องค์ประกอบที่ 7 ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
46	มีการตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสารด้านพลศึกษา กีฬา และสุขภาพและด้านอื่น ๆ	.506
49	เป็นแบบอย่างทางวิชาการ เรียนรู้ตลอดเวลา ชยันเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเสนอแนวคิด และความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ	.668
50	ให้โอกาสผู้ร่วมงานเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนศักยภาพพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	.555
51	สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคน และทุกคนรู้สึกประสบความสำเร็จ จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	.639

จากตาราง 9 องค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .506 ถึง .668 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 3.248 คิดเป็นร้อยละ 3.980 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 50.233 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

ตาราง 10 องค์ประกอบที่ 8 ด้านการบริหาร

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
61	เลือกใช้นวัตกรรมเทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในประเมิน ปรับปรุงให้บุคลากรรู้ศักยภาพ	.659
62	เป็นนักพัฒนาแผนงาน วางแผนยุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน บุคลากร ชุมชน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างแท้จริง	.614
63	เลือก และปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ของการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ เงื่อนไขข้อจำกัดของงานและสถาบันการพลศึกษา จนนำไปสู่ผลได้จริง ให้สถาบันการพลศึกษาก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง	.631
68	สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ เป็นผู้ต้นตัวอย่างเสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	.323

จากตาราง 10 องค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .323 ถึง .659 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 2.582 คิดเป็นร้อยละ 2.369 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 52.602 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการบริหาร

ตาราง 11 องค์ประกอบที่ 9 ด้านการสนับสนุน

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
54	เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และมีการจัดความกลัวของบุคลากรออกไป	.448
56	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และได้ลองทำสิ่งใหม่ภายในสถาบันการพลศึกษาอย่างเท่าเทียม	.618
57	มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ	.391
58	สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ด้วยการสนับสนุนข้อมูลทางพลศึกษา กีฬา และสุขภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	.638
59	การกระตุ้น ยั่วยุ ทำทนายให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของนวัตกรรม และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ	.358

จากตาราง 11 องค์ประกอบที่ 9 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .358 ถึง .638 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 2.582 คิดเป็นร้อยละ 2.369 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 52.602 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการสนับสนุน

ตาราง 12 องค์ประกอบที่ 10 ด้านการมีส่วนร่วม

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
45	มีการพิจารณาตรวจสอบความคิดเห็นร่วมกัน ด้วยการใช้คำถาม การรวบรวมวิเคราะห์แปลความข้อมูล	.460
47	สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.636
48	พฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรมต่างๆของสถาบันการพลศึกษา ด้วยการเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงาน และการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานของสถาบันการพลศึกษา	.371

จากตาราง 12 องค์ประกอบที่ 10 ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัว มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .371 ถึง .636 มีค่าผลรวมความแปรปรวน 2.582 คิดเป็นร้อยละ 2.369 ของความแปรปรวนทั้งหมด มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 52.602 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าด้านการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาพบว่ามี 16 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไปและมีตัวบ่งชี้อย่างน้อย 3 ตัว สามารถจัดเป็นองค์ประกอบได้ 10 องค์ประกอบ และสามารถกำหนดชื่อขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากลักษณะที่ตัวบ่งชี้เหล่านั้นมุ่งชี้ร่วมกัน ดังตาราง 13

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวน (ข้อ)
1	ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ	32
2	ด้านการเป็นผู้นำทีม	22
3	ด้านการเป็นแบบอย่าง	7
4	ด้านการเป็นผู้นำความคิด	6
5	ด้านการส่งเสริมการพัฒนา	3
6	ด้านความไว้วางใจ	5
7	ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	4
8	ด้านการบริหาร	4
9	ด้านการสนับสนุน	5
10	ด้านการมีส่วนร่วม	3
<b>รวม</b>		<b>91</b>

จากตาราง 13 พบว่า องค์กรประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ จำนวนตัวบ่งชี้ 91 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่มีตัวบ่งชี้มากที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 32 ตัวบ่งชี้ รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 2, 3, 4, 6, 9, 7, 8, 5 และ 10 ตามลำดับ

**1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม**  
 สำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**องค์ประกอบที่ 1** ด้านความสามารถทางสังคมบุคลิกภาพ และทักษะ มีค่า Chi-Square = 316.45, df = 241, P-value = 0.00078, RMSEA = 0.028, GFI = 0.96, CFI = 1.00, AGFI = 0.90 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพและทักษะ ดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
Social	64	0.723	0.0888	16.823*	0.523
	67	0.713	0.0245	16.537*	0.508
	71	0.669	0.0431	15.161*	0.448
	74	0.737	0.0302	17.336*	0.543
	75	0.763	0.0740	18.233*	0.583
	76	0.827	0.0356	20.424*	0.684
	77	0.716	0.0424	16.602*	0.513
	78	0.719	0.0893	16.726*	0.518
	79	0.771	0.0874	18.438*	0.595
	81	0.783	0.0291	18.882*	0.613
	82	0.804	0.0318	19.665*	0.647
	84	0.710	0.0415	16.395*	0.503
	85	0.855	0.106	21.543*	0.731
	86	0.812	0.0289	19.876*	0.660
	87	0.848	0.0296	21.288*	0.718
	88	0.748	0.184	17.629*	0.559
	89	0.829	0.0714	20.560*	0.687
	90	0.837	0.107	20.854*	0.700
	91	0.853	0.0828	21.526*	0.728
	92	0.767	0.0876	18.292*	0.588
95	0.790	0.0301	19.172*	0.624	
96	0.654	0.0371	14.769*	0.428	
97	0.641	0.0599	14.380*	0.411	
98	0.775	0.0735	18.547*	0.601	
99	0.865	0.0291	21.952*	0.749	
100	0.802	0.0325	19.459*	0.644	



ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
	101	0.740	0.0254	17.453*	0.548
	102	0.756	0.0266	17.924*	0.571
	104	0.804	0.0880	19.685*	0.647
	105	0.817	0.0381	20.121*	0.668
	106	0.810	0.0323	19.843*	0.655
	109	0.737	0.0276	17.293*	0.544

\* p < .05

จากตาราง 14 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่  $\chi^2 = 316.45$ ,  $df = 241$ ,  $P\text{-value} = 0.00078$ ,  $RMSEA = 0.028$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $AGFI = 0.90$  ประกอบด้วยข้อคำถาม 32 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .641 ถึง .865 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .411 ถึง .749 องค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 32 ข้อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 2** ด้านการเป็นผู้นำทีม มีค่า Chi-Square = 245.82,  $df = 130$ ,  $P\text{-value} = 0.00000$ ,  $RMSEA = 0.047$ ,  $GFI = 0.950$ ,  $CFI = 0.996$ ,  $AGFI = 0.902$  และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นผู้นำทีม ดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทีม

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
LeadT	9	0.748	0.025	17.432*	0.559
	10	0.680	0.0807	15.292*	0.462
	11	0.486	0.0987	10.161*	0.236
	12	0.673	0.118	15.174*	0.453
	13	0.832	0.0721	20.473*	0.692
	14	0.689	0.0333	15.467*	0.475
	15	0.733	0.0309	17.054*	0.538
	16	0.677	0.191	15.262*	0.459
	17	0.791	0.0259	18.905*	0.626
	18	0.706	0.0250	16.221*	0.499
	19	0.710	0.0300	16.276*	0.504
	20	0.801	0.0383	19.286*	0.641
21	0.643	0.0365	14.269*	0.413	

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์หึ่งองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทีม (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
	22	0.728	0.0298	16.880*	0.531
	23	0.774	0.0387	18.321*	0.598
	24	0.784	0.0300	18.691*	0.615
	25	0.640	0.0344	14.212*	0.410
	27	0.818	0.0588	19.923*	0.668
	30	0.692	0.0251	15.731*	0.479
	31	0.783	0.0458	18.523*	0.613
	32	0.692	0.0638	15.596*	0.478
	33	0.738	0.0696	16.825*	0.545

\* p &lt; .05

จากตาราง 15 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทีม มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 245.82, df = 130, P-value = 0.00000, RMSEA = 0.047, GFI = 0.950, CFI = 0.996, AGFI = 0.902 ประกอบด้วยข้อคำถาม 22 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .486 ถึง .832 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .236 ถึง .692 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทีมของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 22 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 3** ด้านการเป็นแบบอย่าง มีค่า Chi-Square = 0.08, df = 3, P-value = 0.99369, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, CFI = 1.00, AGFI = 0.999 และผลการวิเคราะห์หึ่งองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นแบบอย่าง ดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์หึ่งองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่าง

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
Examp	35	0.985	0.0196	27.765 *	0.970
	38	0.799	0.0220	19.453*	0.639
	39	0.971	0.0195	27.025*	0.943
	40	0.892	0.0223	23.012*	0.795
	41	1.000	0.0194	28.601*	1.000
	42	0.975	0.0177	27.186*	0.951
	44	0.850	0.0221	21.510*	0.723

\* p &lt; .05

จากตาราง 16 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นแบบอย่าง มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 0.08, df = 3, P-value = 0.99369, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, CFI = 1.000, AGFI = 0.999 ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .799 ถึง 1.000 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .639 ถึง 1.000 องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 7 ข้อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 4** ด้านการเป็นผู้นำความคิด มีค่า Chi-Square = 1.23, df = 2, P-value = 0.53981, RMSEA = 0.000, GFI = 0.999, CFI = 1.000, AGFI = 0.990 และผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นผู้นำความคิด ดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำความคิด

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>
		มาตรฐาน			
LeadS	1	0.677	0.124	14.627*	0.459
	2	0.662	0.0307	13.390*	0.438
	3	0.938	0.0818	18.058*	0.880
	4	0.844	0.0312	18.088*	0.713
	5	0.737	0.0273	15.826*	0.543
	8	0.898	0.0287	19.700*	0.806

\* p < .05

จากตาราง 17 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นผู้นำความคิด มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 1.23, df = 2, P-value = 0.53981, RMSEA = 0.000, GFI = 0.999, CFI = 1.000, AGFI = 0.999 ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .662 ถึง .938 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .438 ถึง .880 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำความคิดของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 6 ข้อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 5** ด้านการส่งเสริมการพัฒนา มีค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, P-value = 1.00000, RMSEA = 0.000 และผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการส่งเสริมการพัฒนา ดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการส่งเสริมการพัฒนา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
LeadS	26	0.970	0.0221	25.470*	0.941
	28	0.858	0.0265	21.017*	0.736
	29	0.793	0.0295	18.804*	0.629

\* p &lt; .05

จากตาราง 18 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการส่งเสริมการพัฒนา มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 0.00, df = 0, P-value = 1.00000, RMSEA = 0.000 ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .793 ถึง .970 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .629 ถึง .941 องค์ประกอบด้านการส่งเสริมการพัฒนาของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 3 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 6** ด้านความไว้วางใจ มีค่า Chi-Square = 3.76, df = 4, P-value = 0.43900, RMSEA = 0.000, GFI = 0.996, CFI = 1.000, AGFI = 0.986 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านความไว้วางใจ ดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความไว้วางใจ

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
Confid	53	0.451	0.0286	9.117*	0.203
	83	0.712	0.0324	15.236*	0.507
	93	0.830	0.3030	19.150*	0.689
	94	0.780	0.0931	17.971*	0.609
	103	0.838	0.0427	19.832*	0.703

\* p &lt; .05

จากตาราง 19 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านความไว้วางใจ มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 3.76, df = 4, P-value = 0.43900, RMSEA = 0.000, GFI = 0.996, CFI = 1.000, AGFI = 0.986 ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .451 ถึง .838 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .203 ถึง .703 องค์ประกอบด้านความไว้วางใจของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 5 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 7** ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีค่า Chi-Square = 0.03, df = 1, P-value = 0.86437, RMSEA = 0.000, GFI = 1.000, CFI = 1.000, AGFI = 1.000 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
AtmosL	46	0.515	0.0263	10.884*	0.266
	49	0.783	0.0279	18.473*	0.613
	50	0.867	0.0302	21.348*	0.751
	51	0.968	0.0339	25.401*	0.936

\* p < .05

จากตาราง 20 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 0.03, df = 1, P-value = 0.86437, RMSEA = 0.000, GFI = 1.000, CFI = 1.000, AGFI = 1.000 ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .515 ถึง .968 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .266 ถึง .936 องค์ประกอบด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 4 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 8** ด้านการบริหาร มีค่า Chi-Square = 0.88, df = 1, P-value = 0.3475, RMSEA = 0.000, GFI = 0.999, CFI = 1.000, AGFI = 0.989 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการบริหาร ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการบริหาร

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	R <sup>2</sup>
Manage	61	0.885	0.0249	21.527*	0.783
	62	0.774	0.1980	16.957*	0.599
	63	0.954	0.0835	23.833*	0.910
	68	0.653	0.0291	14.478*	0.426

\* p < .05

จากตาราง 21 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการบริหาร มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 0.88, df = 1, P-value = 0.34753, RMSEA = 0.000, GFI = 0.999, CFI = 1.000, AGFI = 0.989

ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .653 ถึง .954 และค่า  $R^2$  เท่ากับ .426 ถึง .910 องค์ประกอบด้านการบริหารของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 4 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 9** ด้านการสนับสนุน มีค่า Chi-Square = 7.31, df = 4, P-value = 0.12041, RMSEA = 0.045, GFI = 0.993, CFI = 0.998, AGFI = 0.973 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการสนับสนุน ดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการสนับสนุน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	$R^2$
Support	54	0.336	0.0274	12.293*	0.343
	56	0.583	0.0325	17.927*	0.604
	57	0.532	0.0295	18.072*	0.611
	58	0.756	0.0336	22.488*	0.823
	59	0.408	0.0255	16.025*	0.513

\*  $p < .05$

จากตาราง 22 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการสนับสนุน มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 7.31, df = 4, P-value = 0.12041, RMSEA = 0.045, GFI = 0.993, CFI = 0.998, AGFI = 0.973 ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .653 ถึง .954 และค่า  $R^2$  เท่ากับ .426 ถึง .910 องค์ประกอบด้านการสนับสนุนของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 5 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**องค์ประกอบที่ 10** ด้านการมีส่วนร่วม มีค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, P-value = 1.00000, RMSEA = 0.000 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการมีส่วนร่วม ดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	SE	t	$R^2$
Support	45	0.794	0.0606	17.205*	0.631
	47	0.916	0.0600	20.331*	0.839
	48	0.648	0.0361	13.694*	0.419

\*  $p < .05$

จากตาราง 23 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการมีส่วนร่วม มีดัชนีความสอดคล้องได้แก่ Chi-Square = 0.00, df = 0, P-value = 1.0000, RMSEA = 0.000 ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .648 ถึง .916 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ .419 ถึง .839 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 3 ข้อ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. ผลการวิจัยระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### 2.1 การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

ผลการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการพัฒนา ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ วิธีการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ นวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และจากการศึกษาหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อประยุกต์กับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.1 การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ จากการศึกษาเอกสารพบว่าหลักการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้วยการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด (reflection practitioner) เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้บริหารเนื่องจากผู้นำสามารถเรียนรู้จากการรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง การรู้จักตนเองถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้น ในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (single-loop learning) และด้วยการเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง จากการสะท้อนคิดด้วยการตั้งคำถามและตอบคำถามด้วยตนเองในลักษณะของการสะท้อนคิดในขณะที่กระทำหรือกำลังปฏิบัติ (reflection-in-action) และหลังสิ้นสุดการกระทำหรือสิ้นสุดการปฏิบัติ (reflection-on-action) ช่วยให้ความตระหนักรู้ เข้าใจในสถานการณ์ และการกระทำของตนเพิ่มขึ้น (Schon, 1996)

2.1.2 หลักการจัดการพัฒนา เพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles, 1975) โดยผู้ใหญ่สามารถตอบสนองการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ด้วย 1) มโนทัศน์ (self-concept) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการนำตนเองดั่งนั้นในกระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่จึงต้องการที่จะชี้แนะตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ 2) ประสบการณ์ (experience) เมื่อความรู้ที่เป็นประสบการณ์เดิมรอการเชื่อมต่อสัมพันธ์กับความรู้ใหม่ที่ได้จากสังคมก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีความหมาย ซึ่งสามารถจัดให้เกิดประโยชน์ได้ด้วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้สะท้อนคิดจากประสบการณ์ 3) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (readiness to learn) ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อเห็นว่าการเรียนรู้มุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (life-centered) หรือเน้นที่งาน การแก้ปัญหา (task-centered) มากกว่า 4) การนำไปสู่การเรียนรู้ (orientation to learning) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ได้จริงในทันที เป็นการนำไปใช้ในชีวิตจริง 5) แรงจูงใจ (motivation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นจะมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และพึงพอใจ

2.1.3 รูปแบบ เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่นคำอธิบายเป็นแผนผัง แผนภาพเพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น (ทิสนา แชมณี, 2548) หรือเป็นแบบแผนที่จำลองเหตุการณ์ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวจะบอกถึงองค์ประกอบ หน้าที่ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงถึงกัน ที่มีการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตามหลัก ปรัชญา ทฤษฎี หลักการแนวคิดหรือความเชื่อต่าง ๆ รูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปดัง ทิสนา แชมณี (2548) เช่นรูปแบบเชิงภาษา เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษาพูดและเขียน และรูปแบบเชิงแผนผัง เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม องค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา (สมาน อัครวุฒิ, 2538) โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญดังที่ ทิสนา แชมณี (2548) เสนอไว้ มีลักษณะ 1) มีหลักการ แนวคิด ความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักการของรูปแบบการพัฒนานั้น ๆ 2) มีการบรรยาย และอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ 3) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น ๆ 4) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาและเทคนิคการพัฒนาต่าง ๆ ที่จะช่วยให้กระบวนการสร้างความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ได้ ดังนั้นการสร้างรูปแบบจึงเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้น อธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ (Steiner, 1990; Keeve, 1988; Bertalanffy, 1968) ดังตัวอย่างรูปแบบที่ วิเชียร ชิวพิมาย (2539) เสนอไว้ว่า รูปแบบเป็นผลขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ ขั้นที่ 2 ขั้นประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นที่ 3 ขั้นพัฒนาคุณลักษณะ ขั้นที่ 4 ขั้นการปฏิบัติ ขั้นที่ 5 ประเมินหลังการดำเนินการ และขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

2.1.4 การทดสอบรูปแบบ หรือการประเมินรูปแบบมีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะดังนี้

2.1.4.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่งหลักการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบด้วยการจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1983) คือ 1) การประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง 2) การประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) การประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) 4) การประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.1.4.2 การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินโดยแนวทางนี้ จะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ ความเหมาะสม การประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน ให้ความเชื่อถือว่ามีผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี และ



รูปแบบที่ย่อมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ และความถนัดของแต่ละคน เช่นการกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล และวิธีการนำเสนอ

## 2.2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

ผลการสร้างรูปแบบจากการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีเชิงระบบ หลักการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด การเรียนรู้แบบผสมผสาน การเรียนรู้สำหรับสำหรับผู้ใหญ่ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาในระยะที่ 1 ให้ความเป็นไปได้และเหมาะสมที่สุดก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของรูปแบบ และความเหมาะสมของรูปแบบ ได้องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 4 ชั้น ชั้นที่ 1 ระบุและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ชั้นที่ 2 เตรียมความพร้อม ชั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนา ชั้นที่ 4 ประเมินผลการพัฒนา

ส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ

ส่วนที่ 5 การนำรูปแบบไปใช้

## 2.3 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มเพื่อการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา และให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

2.3.1 รูปแบบการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนา นวัตกรรมเป็นเรื่องสำคัญทำได้จะดีมาก

2.3.2 เป็นรูปแบบการพัฒนาตามปกติในปัจจุบัน รูปแบบยังไม่ค่อยชัดเจน ควรเขียนให้ชัดเจน แต่ละขั้นทำอะไร อย่างไร ให้ขยายความในแต่ละขั้นของภาพประกอบให้ชัด เช่น ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบควรเปลี่ยนเป็น วัตถุประสงค์และหลักการพื้นฐานของรูปแบบ ส่วนที่ 5 การนำรูปแบบไปใช้ ควรเปลี่ยน หรือไม่ต้องมี ให้มี 4 ส่วนก็น่าจะเพียงพอ

2.3.3 รูปแบบดีแต่สาระในการพัฒนากว้าง การพัฒนาจึงกว้างทำให้ยากต่อการวัดประเมินผลและการตรวจสอบ

2.3.4 รูปแบบและสาระการดำเนินการพัฒนาควรชัดเจนเข้าใจตรงกันทั้งผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา

2.3.5 สามารถบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ได้ จะช่วยให้มีความกระชับยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม สังเคราะห์มาจากบทบาท และพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ทางนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกัน จึงสามารถรวมหน่วยการเรียนรู้ด้านบทบาทกับพฤติกรรมเข้าด้วยกันได้

2.3.6 ควรเน้นความมีส่วนร่วม ความต่อเนื่องและตรวจสอบความก้าวหน้า การปฏิบัติที่ไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่า

2.3.7 ควรมีการเชื่อมโยงชั้นเกริ่นนำ ชั้นการสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาด้วยการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.3.8 การสะท้อนคิดด้วยการตั้งคำถามและตอบคำถามต้องสามารถสังเกตเห็นว่ามีปฏิบัติ หรือไม่ก็สามารถใช้การทบทวนจากการปฏิบัติในระหว่างการทำงานปกติที่ผ่านมาร่วมด้วยก็ได้เนื่องจากสามารถนำมาสรุปเป็นแง่คิดได้หากเป็นการปฏิบัติที่เกิดผลจริง

2.3.9 สังเคราะห์ให้ได้รูปแบบที่ดีที่สุดทั้งรูปแบบการจัดการเรียนรู้และรูปแบบการฝึกอบรม ได้นวัตกรรมรูปแบบเพื่อนำไปใช้ เช่นหลอมรวมในแต่ละส่วน ขั้นตอน รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่องในภาพเดียว

**2.4 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา** ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากการร่วมสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา จากที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ และให้ข้อเสนอแนะ จึงได้ทำการปรับปรุงรูปแบบ ได้องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 4 ส่วน ขั้นตอนและกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ดังรายละเอียด

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา บูรณาการเป็นหลักสูตรการพัฒนาได้ 2 หน่วยการเรียนรู้คือ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 2.1 2.2 2.3

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมี 5 ชั้น

ชั้นที่ 1 เตรียมความพร้อม

ชั้นที่ 2 รู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา

ชั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทาง

สื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ มี 2 หน่วยการเรียนรู้ จากส่วนที่ 2 และในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย สารระการพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และสื่อที่ใช้ในการพัฒนา และในชั้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย 1) กิจกรรมเกริ่นนำ 2) กิจกรรมการสร้างความรู้ 3) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) กิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 5) กิจกรรมการสะท้อนคิด 6) กิจกรรมสรุปบทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง 7) กิจกรรมการประเมินผลการพัฒนา

ชั้นที่ 4 การนำไปใช้

ชั้นที่ 5 ประเมินผลการพัฒนา

ส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ

2.5 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลังการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะรายละเอียด ดังตาราง 24 และข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ๆ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

รายการ	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ (feasibility)</b>			
1. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติใช้จริงในการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.60	.69	เป็นไปได้มากที่สุด
2. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.60	.69	เป็นไปได้มากที่สุด
3. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดการพัฒนาโดยใช้ห้องเรียนออนไลน์ ดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ	3.90	.56	เป็นไปได้มาก
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบฯ (appropriateness)</b>			
4. รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา	4.40	.51	เหมาะสมมาก
5. รูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.80	.42	เหมาะสมมากที่สุด
6. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.10	.56	เหมาะสมมาก
7. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.00	.66	เหมาะสมมาก
8. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.00	.66	เหมาะสมมาก
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของหลักสูตร</b>			
9. จุดประสงค์มีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.70	.48	เหมาะสมมากที่สุด
10. โครงสร้างของหลักสูตรมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.80	.42	เหมาะสมมากที่สุด
11. คำอธิบายเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	4.60	.52	เหมาะสมมากที่สุด
12. แนวทางการจัดกิจกรรมและสื่อที่ใช้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	3.70	.48	เหมาะสมมาก
13. แนวทางการวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	3.80	.42	เหมาะสมมาก
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>4.31</b>	<b>.40</b>	<b>เหมาะสมมาก</b>

จากตาราง 24 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมของทุกด้านมีความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่ามาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) โดยเฉพาะในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปปฏิบัติใช้จริงความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และการจัดการพัฒนาโดยใช้ห้องเรียนออนไลน์ ดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติอยู่ในระดับมาก สำหรับมาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) โดยเฉพาะในประเด็นรูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และรูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาท รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม และรูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะ อยู่ในระดับมาก และมีความเหมาะสมของมาตรฐานด้านหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) โดยเฉพาะในประเด็นจุดประสงค์โครงสร้างของหลักสูตรคำอธิบายเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และในประเด็นแนวทางการจัดกิจกรรมและสื่อที่ใช้ในการพัฒนา แนวทางการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา 1) รูปแบบดี นำไปใช้ได้ดี เน้นความมีส่วนร่วม ความต่อเนื่องและตรวจสอบความก้าวหน้า/การปฏิบัติที่ดีที่สุดการปฏิบัติที่ดีกว่า 2) ส่งเคราะห์ให้ได้รูปแบบที่ดีทั้งรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนออนไลน์และรูปแบบในห้องเรียนปกติ เพื่อได้นวัตกรรมรูปแบบเพื่อนำไปใช้ 3) เห็นด้วยกับรูปแบบนี้ สอดคล้องกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทั่วไป 4) รูปแบบที่เสนอมามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะเกิดจากความต้องการของครู อาจารย์ และผู้บริหารจากสถาบันเอง 5) เป็นรูปแบบที่นำไปสู่แบบอย่างเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมกับสถาบันหรือองค์กรอื่นได้แต่ต้องมีการปรับเพื่อให้สมบูรณ์ขึ้น 6) หลักสูตรให้สามารถยืดหยุ่นได้ ทั้งกิจกรรมที่ใช้ และเวลาโดยเฉพาะในส่วนของเวลาที่ใช้ให้สามารถยืดหยุ่นตามความเหมาะสมกับความสมบูรณ์ของผลการพัฒนา

## 2.6 ผลการทดลองใช้ขั้นต้น

ผลการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาไปทดลองใช้ขั้นต้นด้วยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อรูปแบบและหาข้อคิดเห็นในการปรับปรุง มีรายละเอียดดังนี้

2.6.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเข้าถึงห้องเรียนออนไลน์และมีการพูดคุยซักถาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับห้องเรียนออนไลน์ในประเด็นต่าง ๆ ด้วยความสนใจ

2.6.2 ความเหมาะสมของกิจกรรมและสื่อที่ใช้ ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นว่ามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติจริงในสถาบันการพลศึกษา และสื่อที่ใช้ก็มีความ

เหมาะสมกับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความทันสมัย ไม่ซับซ้อน และเนื้อหาสามารถบูรณาการกับบริบทของสถาบันการพลศึกษาเพื่อพัฒนาได้เป็นอย่างดี

2.6.3 ความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวม พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนมีความพึงพอใจ และเห็นด้วยกับรูปแบบว่าสามารถพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมได้ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตามรูปแบบ เห็นได้จากการทำกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากความตั้งใจ สนใจ พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสุขกับการทำกิจกรรม และบรรยากาศขณะทำกิจกรรมเป็นไปด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจและมีความสุข อีกทั้งยังเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลนำเสนอไว้ในห้องเรียนออนไลน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาทบทวนได้ตามต้องการ หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการ

2.6.4 ข้อคิดเห็นในการปรับปรุง ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นว่าควรระบุเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาในห้องเรียนออนไลน์และห้องเรียนปกติลงไป เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา และต้องพิจารณาถึงความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ สาระการพัฒนา โดยเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้สามารถยืดหยุ่นได้เช่นกัน และควรเพิ่มเนื้อหาหรือนำเสนอข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม และมีการอบรมเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมให้กับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการพัฒนาตามรูปแบบ โดยมีปัญหาหรืออุปสรรคในการร่วมกิจกรรมบ้าง เช่นการแบ่งเวลาเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมแต่ก็สามารถเข้าเรียนได้โดยใช้ช่วงเวลาก่อนนอน

### 3.2 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

#### รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

##### ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

###### 1.1 หลักการรูปแบบ

1.1.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้พัฒนาภาพลักษณ์ บุคลิกภาพ ด้านผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการทำงาน และเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร

1.1.2 หลักการยืดหยุ่น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมกับความจำเป็น

1.1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้ เป็นอิสระต่อกัน ผู้รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสามารถดำเนินการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ใดก่อนก็ได้แต่ต้องเป็นไปตามขั้นตอนหรือกิจกรรมในกระบวนการพัฒนา

1.1.4 หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้โดยผ่านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงประสบการณ์

1.1.5 หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนา รูปแบบการ

พัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องได้ด้วยตนเองแบบนำตนเอง (self-directed learning)

1.1.6 หลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) แบบการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติในห้องเรียนปกติ การเรียนรู้ในห้องเรียนออนไลน์เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย

1.1.7 หลักการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด (reflection practitioner) ของ Donal Schon ด้วยการสะท้อนคิดแบบ reflection-in-action, reflection-on-action ซึ่งเป็นการสะท้อนคิดแบบ double loop ที่เหมาะสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร

1.1.8 หลักการมีส่วนร่วม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้เข้ารับพัฒนามีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้อัปเดตที่จำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

1.1.9 หลักการประเมินผลตามสภาพจริงจากพฤติกรรมการร่วมกิจกรรม และประเมินจากผลที่เกิดจากกิจกรรมการพัฒนา

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรม และด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมซึ่งได้จากการบูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมจากการวิจัยในระยะที่ 1 ทั้ง 10 องค์ประกอบ

**ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ต้องพัฒนา** มี 10 องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ ด้านการเป็นผู้นำทีม ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการเป็นผู้นำความคิด ด้านการส่งเสริมการพัฒนา ด้านความไว้วางใจ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหาร ด้านการสนับสนุน ด้านการมีส่วนร่วม

**ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา**

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นคือ 1) ขั้นเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา 2) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา 3) ขั้นดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ 4) ขั้นนำไปใช้ 5) ขั้นประเมินผลการพัฒนา สำหรับขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา จะมีวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมเกริ่นนำ กิจกรรมการสร้างความรู้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ กิจกรรมการสะท้อนคิด กิจกรรมสรุปบทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง และกิจกรรมการประเมินผลการพัฒนาในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ รายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 เตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการพัฒนา โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ด้วยการแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม การเตรียมการด้านกลไกการพัฒนา เป็น

การเตรียมงบประมาณ บุคลากร และการเตรียมการด้านโปรแกรมการพัฒนา เป็นการเตรียมหลักสูตร สื่อที่ใช้พัฒนา ที่หลากหลายในแต่ละองค์ประกอบ เช่น 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเว็บการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต 2) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม ประกอบด้วย การบรรยาย การสอนงาน การสาธิต การระดมสมอง การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การทำโครงการกลุ่ม และอื่น ๆ การปฐมนิเทศเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาใน ภาพรวม การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อซักถาม การสาธิตการใช้เทคโนโลยี การร่วมประชุมวางแผน เพื่อดำเนินการพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา

ขั้นที่ 2 ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา เป็นการสร้างความรู้ความ เข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรม พฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรม และ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา สร้างเจตคติเชิงบวก และ สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นและเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสมด้วยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำ นวัตกรรม องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ด้านบทบาท ด้านพฤติกรรม และด้าน คุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมในภาพโดยรวมเพื่อเป็นการสร้างความรู้ มีการแลกเปลี่ยนการ สะท้อนคิด สรุบบทเรียน การประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการ พัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ และเจตคติตาม หลักการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถาบันการ พลศึกษาที่พึงประสงค์ทั้ง 10 องค์ประกอบ และในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนานี้ ประกอบด้วยสาระ การพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่ใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน และ การสะท้อนคิด และสื่อที่ใช้ในการพัฒนา สำหรับในขั้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาจะประกอบด้วย กิจกรรมที่ 1 เกริ่นนำ กิจกรรมที่ 2 การสร้างความรู้ กิจกรรมที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมที่ 4 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ กิจกรรมที่ 5 การสะท้อนคิด กิจกรรมที่ 6 สรุบบทเรียนเพื่อประยุกต์ เป็นของตนเอง และกิจกรรมที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ หลังจากผ่านการดำเนินการพัฒนาครบทุกหน่วยการ เรียนรู้แล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาจะมีการเรียนรู้ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติ เช่น การจัดโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา การจัดกิจกรรมใน ห้องเรียนปกติ (traditional classroom) และการรวบรวมประเด็นสำคัญของเนื้อหา ข้อคิดเห็น ข้อ ควรระวังในการนำหลักการไปปฏิบัติ โดยให้ผู้เข้ารับพัฒนานำเสนอภาพรวมข้อมูลดังกล่าวต่อที่ ประชุมเป็นรายกลุ่ม ในรูปแบบของ power point หลังจากนั้นผู้ดำเนินการพัฒนาเก็บรวบรวมข้อมูล นำเสนอไว้ในห้องเรียนออนไลน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาทบทวนได้ทุกที่ ทุกเวลาที่ต้องการ หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำไปแล้วในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ หรือการจัดโครงการ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัตินำไปใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลด้านการมีภาวะผู้นำทาง นวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เกิดแนวปฏิบัติที่ดี และเป็นแบบอย่างต่อไปได้อย่าง ยั่งยืน

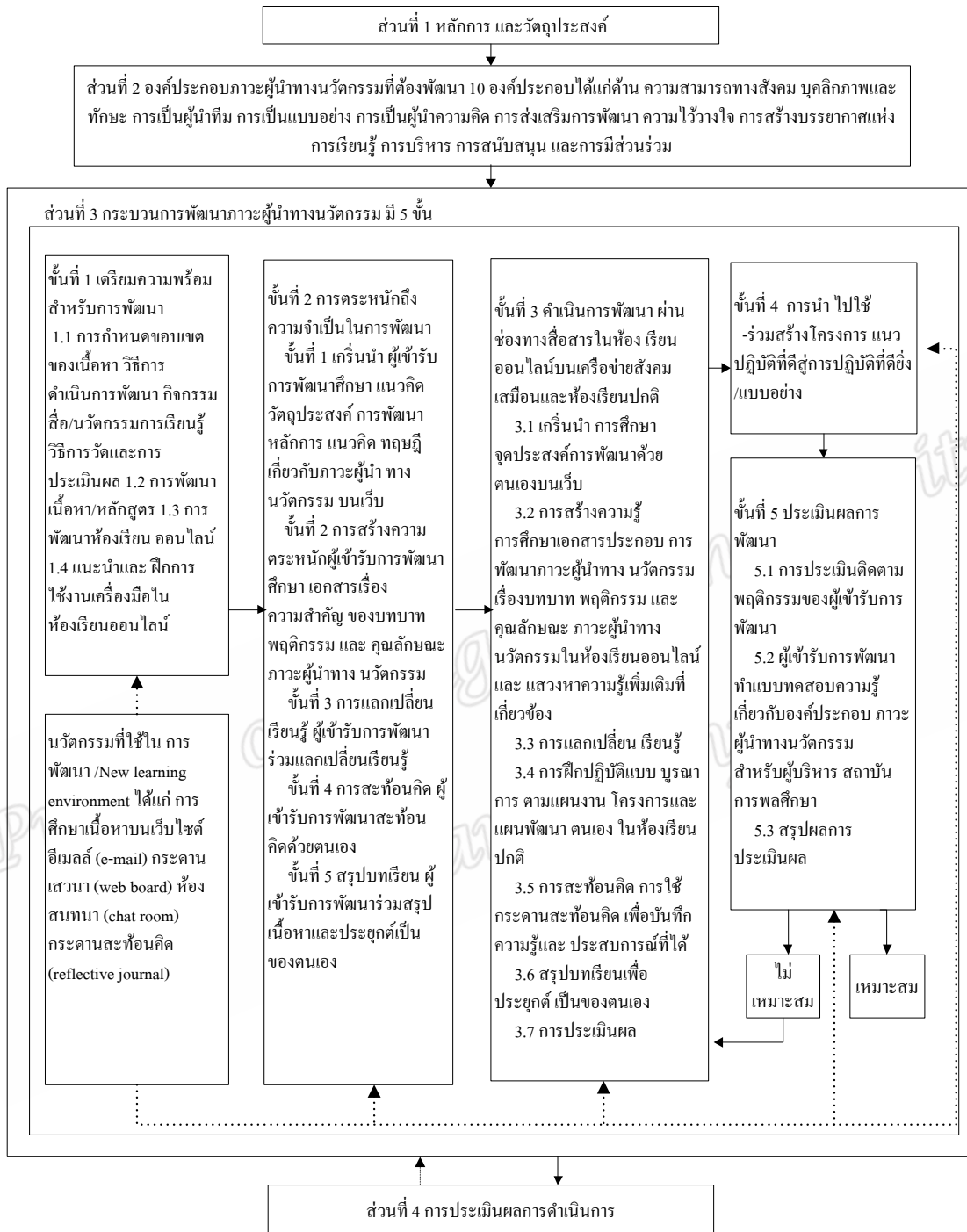
ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาระหว่างการพัฒนาและหลังสิ้นสุดการพัฒนาในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ เป็นการประเมินคุณสมบัติตามหน่วยการเรียนรู้ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม 10 องค์ประกอบ โดยใช้หลักการประเมินผลการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย (cognitive domain) และด้านจิตพิสัย (affective domain) ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาตามองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาจริงหรือไม่ และได้ข้อมูลย้อนกลับ หลังการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเพื่อพัฒนาและนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการ วัดความรู้ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยใช้แบบทดสอบ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบประเมินตนเอง

#### ส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ

การประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และการดำเนินการทั้งหมด ประกอบด้วย การประเมินความก้าวหน้า (formulative evaluation) เพื่อปรับปรุงขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมให้ดีขึ้นขณะดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ และการประเมินภาพรวมสรุป (summative evaluation) หลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ

Prince of Songkla University  
Pattani Campus





ภาพประกอบ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มี 10 องค์ประกอบ คือการเป็นผู้มีความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ การเป็นผู้นำทีม การเป็นแบบอย่าง การเป็นผู้มีความคิด การส่งเสริมการพัฒนา ความไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การบริหาร การสนับสนุน และการมีส่วนร่วม ซึ่งได้มาจากการศึกษา สังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรม จึงถือเป็นประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ผู้มีความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ ผู้บริหารจะสามารถพัฒนาสถาบันได้ดีด้วยการมีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ ด้วยการบริหารแนวใหม่ ๆ สามารถจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถาบันการพลศึกษา เป็นผู้ร่วมกิจกรรมของสังคมอย่างมีคุณธรรม สามารถยึดมั่นและปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความยุติธรรม ยึดถือความถูกต้อง มองว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน เป็นผู้ที่มีจิตใจเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งเสมอ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ทีกล้าพูด กล้านำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล มีบุคลิกภาพของการเป็นผู้กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง เผชิญสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายได้ดี มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวและมีความพร้อมเพรียงในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นลักษณะพี่น้องเพื่อง่ายต่อการปฏิบัติ มีทักษะสูงของการเป็นผู้ส่งเสริม ผู้เอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของบุคลากรทุกคน มีทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม หากผู้นำมีความสามารถดังกล่าวจะได้รับความไว้วางใจ เกิดความร่วมมือในทุกด้านภายใต้ทักษะการบริหารส่งผลให้องค์การมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ดัง ก้อง กาญจน์ วชิรพจน์ (2549), จุฑาธิป อินทรเรืองศรี (2549), ดนัย เทียนพุ่ม (2555), นารินี แสงสุข (2551), พสุ เดชะรินทร์ (2547) Bothwell (1983), Boyatzis (1982), Daft (2008), Drucker (1995) และ Rue and Byars (2007) ที่มีความเห็นว่าผู้มีความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะสามารถพัฒนา และใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง ผู้นำต้องแสดงความสามารถ และมีส่วนร่วมทุกรูปแบบเพื่อความสำเร็จขององค์การ ทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญจะสะท้อนให้เห็นถึง การขึ้นทาง ทีมงานมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานด้วยใจที่มุ่งมั่น ด้วยความรัก และภูมิใจในภาระรับผิดชอบของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการส่งเสริมให้ทีมงานเห็นถึงคุณค่า มีความสนใจร่วมกัน มีแรงจูงใจที่ตอบสนองความต้องการ แรงขับ รวมถึงความคาดหวังของทั้งผู้นำ

2. ผู้นำทีม การสร้างนวัตกรรมด้วยทีมงานที่เข้มแข็ง จำเป็นจะต้องมีผู้นำทีมที่สามารถปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสามารถถ่ายทอดเผยแพร่แบ่งปันความรู้ การเป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนงานแก่ผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นมาสืบทอดตำแหน่ง การเป็นผู้สร้างทีมงานที่ร่วมกันดำเนินการ ภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูง ด้วยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การเป็นผู้สร้างบุคลากรให้เป็นผู้สอนและเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ทั้งจากการสอน

โดยตรงและนำความรู้มาจัดเก็บไว้ในระบบเพื่อให้คนอื่นได้เรียนรู้ เป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาให้คำแนะนำ ให้แนวทางและให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้จัดรูปแบบโครงสร้างสถาบันการพลศึกษาให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้บริหารในฐานะผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม การกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมว่าสถาบันการพลศึกษาจะมุ่งเน้นนวัตกรรมไปทางด้านใด การเป็นผู้จัดการนวัตกรรมให้มีระบบการค้นคว้าความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งหากผู้นำสามารถปฏิบัติได้ตามข้างต้นก็จะกลายเป็นหัวหน้าทีมที่ได้รับการยอมรับดังทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/managerial grid) ของ Robert and Mouton (อ้างถึงในวโร เฟ็งส์วีสต์, 2549) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ (transformational leaderships) (Bass and Avolio, 1990) ที่เชื่อว่าผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน จะเป็นหัวหน้าทีม (Team management) ที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างให้การยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขวัญกำลังใจ เกิดความรักและผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้ประสบความสำเร็จโดยราบรื่นอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับ วิทยากร เชียงกุล (2547), สุนีย์ ภิรมย์ประเมศ (2551), สุภาวดี เจริญเศรษฐมเห (2551) และอรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553) กล่าวถึงการเพิ่มขีดความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นด้วยการพัฒนาผู้นำทีมด้านการสอนงาน การเป็นแบบอย่าง การกำหนดทิศทางนวัตกรรมในองค์การ การสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ การเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)

3. การเป็นแบบอย่าง การเป็นผู้นำที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านการเป็นแบบอย่างด้วยการมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง การแสดงความรัก ความเมตตา ความปรารถนาดี ต่อสถาบันการพลศึกษา ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน หน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ การมีพฤติกรรมการทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ การเรียนรู้แบบทีม การร่วมมือ ร่วมใจกันเพื่อแก้ปัญหาในสถาบันการพลศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553) พบว่าการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องพัฒนาในด้านการเป็นแบบอย่างในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) (Daft, 2008; Drucker. 1995; Gibson. 2004; Rue and Byars, 2007 และ Stogdill, 1974) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างว่าการแสดงความรัก ความเมตตา ความปรารถนาดีให้เป็นแบบอย่าง บุคลากรจะมีคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลให้องค์การเกิดความไว้วางใจ ให้การร่วมมืออย่างเต็มใจเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนานวัตกรรม

4. การเป็นผู้นำความคิด คือการเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ การปรับกลยุทธ์ของสถาบันการพลศึกษาใหม่ การเป็นผู้จุดประกายความคิดชี้แนะแนวทางในการพัฒนานวัตกรรม การเป็นผู้ให้ความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาการคิดของบุคลากรให้เป็นระบบ และกล้าที่จะปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อ การเป็นผู้ปลุกฝังความเชื่อ และกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเผชิญความท้าทายเมื่อประสบความสำเร็จมากในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ริเริ่ม คิดค้น พัฒนานวัตกรรม ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้นำไปศึกษาค้นคว้า วิจัยต่อ

ด้วยทีมงานวิจัย และพัฒนา การเป็นผู้นำที่ทำประโยชน์ให้สังคม ด้านการพลศึกษา กีฬา สุขภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน ดังแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) ดังที่ Daft (2008), Drucker (1995), Gibson (2004), Rue and Byars (2007) และ Stogdill (1974) สรุปไว้โดยเชื่อว่าผู้นำจะสามารถนำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้นำต้องมีคุณลักษณะของผู้นำความคิดที่เกี่ยวกับการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีจินตนาการความสามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ด้วยการคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ มองการณ์ไกลสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำ คุณลักษณะเหล่านี้สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยและยอมปฏิบัติตามด้วยดีซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ (transformational leaderships) (Bass and Avolio, 1990) โดยเชื่อว่าการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการตลใจหรือจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ด้วยการให้งานที่มีความหมายและท้าทายความสามารถแก่ผู้ตาม การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี มีวิสัยทัศน์และการคิดถึงเป้าหมายในแง่ดี

5. การส่งเสริมการพัฒนา การเป็นผู้นำที่ให้การส่งเสริมพัฒนาเพื่อการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่นส่งเสริมด้วยการเป็นผู้ให้รางวัลความสำเร็จ การเป็นผู้นำหลักการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อส่งผลเชิงบวกให้เกิดนวัตกรรมทั่วทั้งสถาบันการพลศึกษา การเป็นผู้นำทางนวัตกรรมต้องมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมด้วยการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และอยากจะทำงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังแนวคิดการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ในทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaderships) ของ Bass and Avolio (1990) ซึ่งมีแนวคิดว่าการให้รางวัลของผู้นำเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการเลือกใช้พฤติกรรมการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เป็นการแสดงการรับรู้และชื่นชมเมื่อผลงานดี และต้องการให้แสดงพฤติกรรมนั้นอีก ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. ความไว้วางใจ การได้รับความไว้วางใจจากผู้นำส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นกล้าที่จะสร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง ดังนั้นผู้นำทางนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นมอบหมายให้บุคลากรเลือกทำงานหรือแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนและใช้ความเพียรพยายามสูง และเข้าใจในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ใช้แนวคิดการได้ประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ยอมรับได้ สามารถถ่ายทอดความคิด และแผนกลยุทธ์ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถกำหนดเป้าหมายให้แก่หน่วยงานไปทำแผนปฏิบัติการที่กำหนดผลลัพธ์กันเองได้อย่างอิสระ มีเอกภาพทางนโยบาย หลากหลายการปฏิบัติ เป็นผู้ที่สามารถประสานการทำงานกับหน่วยงาน และบุคคลในหลายรูปแบบ ทุกระดับ มีความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละองค์การ และบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (michigan university) ได้เสนอพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ มุ่งคน (human relation oriented) ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความไว้วางใจ (Robbins, 1996), อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุลย์ (2553), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) และอาภรณ์ หุ่นสวัสดิ์, (2548) กล่าวถึงความไว้วางใจว่าผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่

ไว้วางใจและมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ตัดสินใจในงานที่มีความท้าทาย มีความซับซ้อน และมีความเป็นอิสระในการคิดตัดสินใจ ซึ่งคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อผู้นำทางนวัตกรรม ดังทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ มุ่งคน (human relation oriented) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความไว้วางใจ (Robbins, 1996)

7. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมในองค์กรเกิดได้จากการเรียนรู้ของบุคลากร ดังนั้นหากมีบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมมีการสร้างนวัตกรรม ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างให้มีบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการมีที่ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสาร การเป็นแบบอย่างและเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ให้โอกาสผู้ร่วมงานเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนพัฒนานำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับสุนีย์ ภิรมย์ประเมศ (2551) และจุฑาธิป อินทรเรืองศรี (2549) ที่พบว่าการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้คือการมีที่ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสาร การเป็นแบบอย่างทางวิชาการ เหล่านี้ล้วนเป็นบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถือเป็นตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

8. การบริหาร การเลือกที่จะใช้เทคนิคการบริหารในองค์กรเกิดนวัตกรรมด้วยเครื่องมือที่เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม หรือการบริการใหม่ ๆ เหล่านี้ก็เป็นนวัตกรรมการบริหารเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้นวัตกรรมเทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในประเมิน ปรับปรุงให้บุคลากรรู้ศักยภาพ สอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุด (2555), ทองหล่อ เดชไทย (2544) และนารินี แสงสุข (2551) ผู้บริหารต้องเป็นนักพัฒนาแผนงาน เพื่อนำไปปฏิบัติ จนเกิดผลต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างแท้จริงนำไปสู่การบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งยังเป็นการพัฒนากระบวนการองค์กรนวัตกรรม

9. การสนับสนุน การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำในการสร้างนวัตกรรมให้องค์กรถือเป็นอีกปัจจัยของการเกิดนวัตกรรมที่จำเป็นมาก ดังนั้นผู้นำต้องมีพฤติกรรมแห่งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และมีการขจัดความกลัวของบุคลากรออกไป เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และได้ลองทำสิ่งใหม่ภายในสถาบัน อย่างเท่าเทียม มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ด้วยการสนับสนุนข้อมูลทางพลศึกษามีการกระตุ้น ยั่วยุ ทำทนายให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของนวัตกรรม และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ และสอดคล้องกับ จุฑาธิป อินทรเรืองศรี (2549), ดนัย เทียนพุด (2555), ทองหล่อ เดชไทย (2544), นารินี แสงสุข (2551), สุนีย์ ภิรมย์ประเมศ (2551), สุภาวดี เจริญเศรษฐมัท (2551) และ อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553) ที่กล่าวว่าการสนับสนุนด้วยการสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพด้วยวิธีต่าง ๆ รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ล้วนสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรม

10. การมีส่วนร่วม การพิจารณาตรวจสอบความคิดเห็นร่วมกัน การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรม นวัตกรรมต่าง ๆ ด้วยการเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงาน และการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่

ผลงานของสถาบัน ดังอรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ว่า การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และยัง สอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) ของ House and Mitchell (1974) ที่ กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ว่าผู้นำจะมีการปรึกษากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ด้วยการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีส่วนประกอบที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วน มีขั้นตอนและกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ดังรายละเอียด

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมี 5 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 เตรียมความพร้อม

ขั้นที่ 2 ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารใน

ห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ มี 2 หน่วยการเรียนรู้ และในแต่ละ หน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย สารระการพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และสื่อที่ใช้ในการพัฒนา และในขั้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย 1) กิจกรรมเกริ่นนำ 2) กิจกรรมการสร้างความรู้ 3) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) กิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 5) กิจกรรมการสะท้อนคิด 6) กิจกรรมสรุปบทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง 7) กิจกรรมการ ประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ 4 พัฒนาและนำไปใช้

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการพัฒนา

ส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ

รูปแบบมีมาตรฐานโดยภาพรวมของทุกด้าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากได้นำแนวคิดการสร้างรูปแบบ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญ หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้ หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนา หลักการเรียนรู้แบบนำตนเอง (self-directed learning) หลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) แบบการมีส่วนร่วม หลักการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด (reflection practitioner) และ หลักการประเมินผลตามสภาพจริงเป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ซึ่งส่วนประกอบทั้ง 4 ส่วน ขั้นตอนและกิจกรรม การพัฒนาที่กำหนดล้วนมีความสัมพันธ์กัน ดังที่ Keeves (1988) กล่าวว่ารูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร และMadaus, Scriven and Stufflebeam (1983), Bertalanffy (1968) กล่าวเพิ่มว่าการสร้างรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

ระหว่างตัวแปร และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป ขณะที่ เบญจพร แก้วมีศรี (2545), กัลยา ไผ่เกาะ (2546), เพลินใจ พฤกษ์ชาติรัตน์ (2549), ขวลิต เกิดทิพย์ (2550), วาโร เฟิงส์สวัสดิ์ (2549), สุภาวี่ อวาสกุลสุทธิ (2552) และสมบุญณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547) ล้วนสร้างรูปแบบการพัฒนาซึ่งพอสรุปส่วนประกอบที่สอดคล้องกับรูปแบบที่สร้างขึ้นได้แก่หลักการ แนวคิดของรูปแบบ และองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา ขั้นตอนที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ และขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินการ

### ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรบูรณาการกับ สถานการณ์ที่จะนำไปใช้ และมีการปรับปรุงพื้นฐานด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อความเหมาะสม และผู้ดำเนินการพัฒนาควรศึกษาทำความเข้าใจรูปแบบให้เป็นอย่างดีในทุกส่วน และสามารถเฝ้าดูห้องเรียนออนไลน์ได้อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหารในระดับสูงควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในทุกด้านเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา อย่างเต็มรูปแบบ ให้มีกลุ่มตัวอย่างผู้เข้ารับการพัฒนา 30 คน
2. การวิจัยการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารองค์การอื่น ควรมีการบูรณาการกับองค์การอย่างเหมาะสม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชบัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Window. กรุงเทพฯ: ธรรมชาติ.
- กิดานันท์ มลิทอง. 2540. เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติ ตย์คานนท์. 2531. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เชษฐ์การพิมพ์.
- กิตติพัฒน์ รัตน์ภักดี. 2548. การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสู่องค์กร นวัตกรรม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและ นวัตกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ก้องกาญจน์ วชิรพจน์. 2549. การพัฒนาชุดเครื่องมือเพื่อประเมินปัจจัยความเป็นองค์กร นวัตกรรมภาครัฐ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและ นวัตกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- จรัส สุวรรณเวลา. 2551. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรวาย แก่นวงศ์คำ. 2529. หลักการพลศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- จันทบุรี วิชัยชัชคะ. 2536. ปัญหาการเรียนการสอนวิชาพลศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา. มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ.
- จุฑาธิป อินทรเรืองศรี. 2549. การศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มการ พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลกร ต้นประภัสร์. 2553. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชวลิต เกิดทิพย์. 2550. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยฤทธิ์ โภธิสุวรรณ. 2544. การศึกษาผู้ใหญ่: ปรัชญาตะวันตกและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐยา สินตระการผล. 2553. การสร้างนวัตกรรมให้เป็น Core competency. กรุงเทพฯ: ส. เอเชีย เพรส (1989) จำกัด.
- दनัย เทียนพุม. 2555. นวัตกรรมจัดการ-Management innovation. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.slideshare.net/drdan> สืบค้นวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2555
- ทิตนา แคมณี. 2548. ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. **ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: คณะ  
 สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นันทนาพร พุ่มไสว, สมส่วน พระทองคำ และสุทัศน์ กัด้อย. 2549. **ภาวะผู้นำทางกีฬาของครูผู้สอน  
 พลศึกษาตามทัศนะผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาใน  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตากเขต 1.** วิทยานิพนธ์การศึกษา  
 มหามบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นภดล เหลืองภิรมณ์. 2550. **การจัดการนวัตกรรม: การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการ  
 สร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นารินี แสงสุข. 2551. **การพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
 วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** มหาวิทยาลัย  
 รามคำแหง.
- นิคม ทาแดง. 2532. **แนวโน้มนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา. วารสารสุขุทัยธรรมาธิราช.** 1, 2  
 (มกราคม-เมษายน). 40-44.
- บุญส่ง เทียนคำ. 2545. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
 และนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.** วิทยานิพนธ์การศึกษา  
 มหามบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุปผา เกลียวทอง. 2551. **การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.  
 วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์.** มหาวิทยาลัย  
 มหาสารคาม.
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
 วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ปณิตา วรรณพิรุณ. 2551. **การพัฒนาแบบการเรียนรู้ออนไลน์แบบผสมผสานโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก  
 เพื่อพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนิสิตปริญญาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎี  
 บัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่  
 บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ประสูติ พันโท. 2553. **ศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนต่อภาวะผู้นำครูพลศึกษาในการ  
 ส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เขตอำเภอบางระกำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาพิษณุโลกเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.**

- พัชมล อ้นโต. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ในระดับ การสร้างนวัตกรรมขององค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2553. ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพลินใจ พฤษชาตริรัตน์. 2549. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551. นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภานุ ลิ้มมานนท์. 2546. กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: สิปรีซ์.
- ภรภัทร เกื้อฐิติพร. 2545. พฤติกรรมภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารองค์กรของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รักษ วรกิจโกคาทร. 2547. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- รัตนา อินธิแสน. 2550. คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาในทัศนะของนักศึกษา สถาบันการพลศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือปีการศึกษา 2549. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรัท พฤษชากุลนนท์. 2549. การเปลี่ยนแปลงจากยุคสู่ยุคของนักเทคโนโลยีการศึกษา. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 17, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2549). 29-4
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2550. การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง. กรุงเทพฯ: หจก. สามลดดา.
- วาโร เฟิงส์สวัสดิ์. 2549. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วาสนา ผ่องเผือก. 2533. คุณลักษณะของครูพลศึกษาระดับปริญญาตรีที่จบจากคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันทนา ลิ้มกระยารส. 2549. ลักษณะเชิงนวัตกรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมความสำเร็จรูปแช่แข็งของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร ชิวพิมาย. 2539. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยากร เชียงกุล. 2547. คู่มือการพัฒนาตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สายธาร.

- สกลวรรณ เปลี่ยนขำ. 2550. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนีย์ ภิรมย์ประเมศ. 2551. **การศึกษาเพื่อสำรวจองค์กรณวัตรกรรม**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สุภาว อวาสกุลสุทธิ. 2552. **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐมท. 2551. **แนวทางการสร้างนวัตกรรมในองค์กร**. วารสารรามคำแหง. 25, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2551). 130-140.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. 2541. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์บริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2547. **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัญ. 2547. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของคณบดี**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลีปนพนท์ เกตุทัต. 2534. **การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบัณฑิตบริหารศาสตร์.
- ศรุตพิงศ์ ภูวัชรวรานนท์. 2555. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. 2553. **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม**. รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารยา ปาละคะ. 2551. **ศักยภาพทางนวัตกรรมของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดอุดรธานี**. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. **Transformational leadership development**. California: Consulting Psychologists Press.
- Bertalanffy, L.V. 1968. **General system theory: foundations, development, applications**. New York: George Braziller.
- Bessant, J. & Tidd, J. 2007. **Innovation and entrepreneurship**. New York: John Wiley & Sons.

- Bothwell, L. 1983. **The art of leadership: skill build technic that product results.** New York: Prentice- Hall.
- Bucher, C.A. 1960. **Fundamental of physical education.** St. Louis: MO. The C.V. Mosby.
- Daft, R.L. 2008. **The leadership experience.** 4th ed. Mason, OH: Thomson south-western.
- Dunton, E. 2002. **The seed of innovation.** New York: AMACOM.
- Drucker, P.F. 1995. **Management: tasks, responsibilities, practices.** london: butterworth heinemann Ltd.
- Fiedler, F.E. 1976. **Improving leadership effectiveness: the leader match concept.** New York: Wiley and Son.
- Fulmer, R.M. 1997. The evolving paradigm of leadership development. **Organizational dynamics** 26 (1), pp. 59-72.
- Hedberg, B. 1981. **How organization learn and unlearn.** In P.C. Nystrom (eds), Handbook of Organization Design, Oxford: Oxford University Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1996. **management of organizational behavior.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2001. **Education administration: theory, research, and practices.** 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Jacob, T.O. 1970. **Leadership and exchange in formal organizations.** Alexandria, WA: Human Resources Research Organization.
- Keeves P.J. 1988. **Educational research, methodology and measurement: an international handbook.** Oxford. England: Pergamon Press.
- King, N. & Anderson, N. 2002. **Managing innovation and change: a critical guide for organization.** 2nd ed. Cornwall: Thomson.
- Knowles M.S. 1975. **Self-directed Learning: a guide for learners and teacher.** New York: Association Press.
- Lund, J. , Wagda, V., Woodard, R. and Buck, M.b 2007. Professional disposition: What are we teaching prospective physical education teacher. **Journal of the physical educator** 64 (July 2007): 11-23.
- Madaus, G. F, Scriven, M. and Stufflebeam, D. L. 1983. **Evaluation models.** Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Osborne, M.H, and Nuala. T. 2007. **The pedagogy of lifelong learning.** New York: TJ International Ltd.

- Pamela. C.F. 2000. **Transformational leadership practices of physical education chairpersons in higher education**. Ph.D. Dissertation. Northern Illinois University. United States. UMI.
- Paulette, W.H. 1998. **Leadership responses to change in 21st century california state university physical education / kinesiology departments**. Ph.D. Dissertation. University of San Diego. United States: UMI.
- Roger, C.J; Tarnier, S. C. & Yushan Z. 2002. Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. **Industrial marketing management**. 31 (September) 515.
- Rogers, E.M. 1995. **Diffusion of innovations**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Free Press.
- Robbins, S.P. 1996. **Organizational behavior**. (7<sup>th</sup> ed). New Jersey : Prentice Hall.
- Schon, D.A. 1996. **Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions**. San francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Smith, M. K; Malcolm K, 2002. **Informal adult education, self-direction and andragogy'**. the encyclopedia of informal d ducation, (Online) available from: [www.infed.org/thinkers/et-knowl.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-knowl.htm). (2012, June. 23)
- Yukl, G. 1998. **Leadership in organization**. 4th ed. New Jersey: Prentice- Hall.

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก 1  
บทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร

บทความ 1  
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา



## องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### The Factors of Innovative Leadership for Institute of Physical Education Administrators

พิทักษ์ ทิพย์วารี\* วสันต์ อติศัพท์\* ชิดชนก เชิงเขาว์\* และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามคือประชากรที่เป็นบุคลากรสถาบันการพลศึกษา ในตำแหน่งผู้บริหารจำนวน 241 คน และ ครู อาจารย์จำนวน 693 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 934 คน ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 817 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ 2. การเป็นผู้นำทีม 3. การเป็นแบบอย่าง 4. การเป็นผู้นำความคิด 5. การส่งเสริมการพัฒนา 6. ความไว้วางใจ 7. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8. การบริหาร 9. การสนับสนุน 10. การมีส่วนร่วม

คำสำคัญ : องค์ประกอบ; ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม; ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

\*คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 181 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี 94000

\*\*คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา 169 ถนนลงหาดบางแสน ต.แสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the factors for innovative leadership for the institute of physical education administrators. Using quantitative research methodology. The research was divided into an analytical process of finding factors for innovative leadership for the institute of physical education administrators. Numbering of 241 administrators and 693 teachers total of 934 were sent to sampling groups who were teachers and administrators in Institute of physical education. Eight hundred seventeen were responded. Then exploratory factor analysis and confirm factor analysis was conducted. The research results found that the innovative leadership for institute of physical education administrators factors consisted of ten factors: 1. the ability of society, personality, and skills, 2. the team leadership, 3. the role model, 4. the opinion leaderships, 5. the reinforcement, 6. the trust, 7. the learning atmosphere, 8. the administration, 9. the support, and 10. the participation.

**Key words:** Factors; Innovative Leadership; Institute of Physical Education Administrators.

## บทนำ

ผู้นำทางนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม และจะหาวิธีผสมผสานทักษะ ความรู้ และความคิดที่กระจัดกระจายอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้ผสมรวมกันในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม จะเป็นผู้ที่ดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมี มาสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ เพื่อสร้างรายได้เปรียบจากความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ (สุภาวดี เจริญเศรษฐมท, 2551) ด้วยการนำความรู้ใหม่และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความจำเป็นขององค์การเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้และเป็นกลไกสำคัญสำหรับการเติบโตขององค์การ ด้วยการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่ง ที่มีอยู่ และขยายด้วยการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งรูปแบบของนวัตกรรมอาจแตกต่างกันอาจเป็นนวัตกรรมในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวคิด วิถีคิด กลยุทธ์การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ช้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ (อุทัย ดุลยเกษม, 2550) และหากพิจารณาถึงความหมายแล้วจะพบว่า นวัตกรรมหมายถึง สิ่งใหม่ (บริการใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การบริหารจัดการ การจัดองค์การแบบใหม่ ทักษะฝีมือแรงงานใหม่) และเงื่อนไขในการทำงานใหม่ ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)

องค์การจึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่เป็นทั้งผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และผลของกระบวนการเช่นกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดในองค์การหรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนสำคัญอื่น ๆ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือหรือกระบวนการเรียนรู้ซึ่งมิได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์การดังนั้นความรู้และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้ง

องค์การทำให้องค์การเกิดการคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างไม่หยุดยั้ง หากองค์การใดสามารถสร้าง และพัฒนานวัตกรรมได้ก่อนได้ดีกว่า ย่อมจะทำให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ดีกว่าทุกองค์การจึงหาทางพัฒนานวัตกรรมของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อมิให้เป็นรองความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการตั้งหน่วยงานด้านนวัตกรรมโดยตรงเพื่อการเลือกใช้แนวทางการสร้างนวัตกรรมให้เหมาะสมกับประเภทขององค์การรวมทั้งมีการพัฒนาผู้นำทางนวัตกรรม และเพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาจึงได้กำหนดประเด็นในการศึกษาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สอดคล้องกันดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ควรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทในการเป็นผู้นำความคิดในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา การเป็นผู้ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การเพื่อหล่อหลอมคุณลักษณะของผู้สร้างนวัตกรรมของบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนจนเป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอก การเป็นผู้นำทีม และการมีส่วนร่วม การเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้ผลักดัน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรมีแนวคิดในการสร้างนวัตกรรม และการเป็นผู้บริหารองค์การ

คุณลักษณะผู้นำทางนวัตกรรมควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านทักษะ และคุณลักษณะทางสังคม เช่นการเป็นผู้นำความคิด การเป็นแบบอย่างที่ดี การเป็นผู้นำทีม การมีส่วนร่วม การเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก และการให้รางวัลความสำเร็จ การกล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง มีจิตใจเปิดกว้าง และมีทักษะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์นำ การเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการเรียนรู้ สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การจูงใจผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### ขอบเขตในการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย การศึกษาด้านบทบาทผู้นำ การศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาด้านคุณลักษณะผู้นำ
2. ประชากร คือบุคลากรสถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต แยกเป็น ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 241 คน และครู อาจารย์จำนวน 693 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 934 คน

### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาใน 3 ด้าน คือด้านบทบาท ด้านพฤติกรรม และด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง

นวัตกรรมเป็นกรอบแนวคิดและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มีการดำเนินการดังนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 934 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามคืนมาจำนวน 817 คน แบ่งเป็นกลุ่มที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) จำนวน 408 คน และกลุ่มที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) จำนวน 409 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) แบบปลายเปิด แบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการพิจารณาตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (construct validity) ความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยพิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .990 และมีค่าความเชื่อมั่นด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเท่ากับ .960 ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเท่ากับ .978 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเท่ากับ .978

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาได้ตัวแปรจำนวน 109 ตัวแปร และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis: PC) ร่วมกับการหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยวิธีโปรแมกซ์ (promax) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบคือ องค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกน (eigen value) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป และตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์โดยใช้สูตรเพียร์สันโปรดักโมเมนต์ (pearson's product moment correlation coefficient) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าระหว่าง .05 - .89 ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจต่อไปได้ และทำการทดสอบค่าสถิติ bartlett's test of sphericity ของตัวแปรสังเกตทุกตัว พบว่า มีค่า bartlett's test of sphericity เท่ากับ 36452.840 มีค่า df เท่ากับ 5886 และค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .00 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และมีค่าดัชนี kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy (KMO) เท่ากับ .968 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา พบว่ามี 16 องค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป และมีตัวบ่งชี้อย่างน้อย 3 ตัว สามารถจัดเป็นองค์ประกอบได้

10 องค์ประกอบ โดยสามารถกำหนดชื่อขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบด้วยการพิจารณาจากลักษณะที่ตัวบ่งชี้เหล่านั้นมุ่งชี้ร่วมกันดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวน
1	ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ	32
2	ด้านการเป็นผู้นำทีม	22
3	ด้านการเป็นแบบอย่าง	7
4	ด้านการเป็นผู้นำความคิด	6
5	ด้านการส่งเสริมการพัฒนา	3
6	ด้านความไว้วางใจ	5
7	ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	4
8	ด้านการบริหาร	4
9	ด้านการสนับสนุน	5
10	ด้านการมีส่วนร่วม	3
รวม		91

จากตาราง 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ จำนวนตัวบ่งชี้ 91 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่มีตัวบ่งชี้มากที่สุดคือองค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 32 ตัวบ่งชี้ รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 2, 3, 4, 6, 9, 7, 8, 5 และ 10 ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการตรวจสอบและยืนยัน ความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถแบ่งขั้นตอนตามลำดับด้วยการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล ทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดขององค์ประกอบ และการแปรผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างโมเดล (chi-square) ค่าความสามารถในการปรับโมเดล (df) ค่าทดสอบความสอดคล้อง (p-value) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากของกำลังที่สองเฉลี่ยส่วนที่เกิน (RMR)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาองค์ประกอบที่ 1-10 พบว่าโมเดลองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทุกข้อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมบุคลิกภาพ และทักษะ สามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 32 ข้อคือสามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ เป็นผู้มีคุณธรรมยึดมั่นและ

ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความยุติธรรม เป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น เป็นผู้กล้าพูดกล้านำเสนอแนวความคิดใหม่ที่แตกต่าง เป็นผู้กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง เข้าใจธรรมชาติของการเกิดนวัตกรรมในสถาบันว่าทุกโครงการที่คิดค้น วิจัย และพัฒนานั้นมีความเสี่ยง เป็นผู้ตัดสินใจเสี่ยงบนพื้นฐานของควมมีเหตุผล เป็นผู้ชอบและสนับสนุนบุคลากรที่กล้าเสี่ยงในเรื่องใหม่ เป็นผู้ชอบความท้าทาย เป็นผู้มีจิตวิญญาณผู้บริหารการศึกษา เข้าใจในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริหารการพลศึกษา มีความรู้ด้านการพลศึกษากีฬาและสุขภาพที่ทันสมัย สามารถถ่ายทอด และสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์การ มีทักษะด้านวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางและกลยุทธ์ของสถาบันโดย สามารถจัดโครงสร้างสถาบันให้มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์จากการคิดนอกกรอบเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นลักษณะพี่น้อง สามารถปรับบุคลิกของบุคลากรในสถาบันให้เป็นคนรุ่นใหม่ สามารถปลูกฝังแนวคิดการบริการ การให้เกียรติให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน มีทักษะสูงของการเป็นผู้ส่งเสริม ผู้เอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของบุคลากรทุกคน มีทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม สามารถสร้างความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศที่โปร่งใสเปิดเผย สามารถสร้างระบบการประเมินผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรม และการให้ผลตอบแทน รางวัล อย่างเป็นรูปธรรม เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับ สามารถสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืนด้วยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของคน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจในธรรมชาติที่แตกต่างกัน ระหว่างการบริหารโครงการนวัตกรรมกับการบริหารองค์การ สามารถปรับสมดุลที่เหมาะสมระหว่างแนวคิดในการจัดการนวัตกรรมแบบปิดกับแบบเปิด เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นให้เห็นคล้อยตาม เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับคนทุกระดับในสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้ที่สามารถสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

องค์ประกอบที่ 2 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทีม สามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 22 ข้อ คือการเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนงานแก่ผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นมาสืบทอดตำแหน่ง การเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพลศึกษา การเป็นผู้บริหารโครงการนวัตกรรม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมทางพลศึกษาร่วมกัน การเป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม การเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้ผลักดันให้ทุกคนมีแนวคิดสาธารณะ การเป็นผู้สร้างบุคลากรให้เป็นผู้สอนและผู้ถ่ายทอดความรู้ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการริเริ่มเขียนบทความเกี่ยวกับการพลศึกษา การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การเป็นผู้จัดให้มีระบบสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเป็นผู้ส่งบุคลากรที่เชี่ยวชาญออกไปเยี่ยมชมนอกการอื่น ๆ หรือนำบุคลากรที่เชี่ยวชาญภายนอกเข้าสู่สถาบันการ เป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาและให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมทางการพลศึกษา การเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีที่ปรึกษาการทำนวัตกรรม การเป็นผู้ส่งเสริมให้มีการรับสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ การเป็นผู้จัดรูปแบบโครงสร้างสถาบันให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้บริหารในฐานะผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การเป็นผู้จัดการ

นวัตกรรมให้มีระบบการค้นคว้าความรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ การเป็นผู้สร้างระบบประเมิน ศักยภาพของความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 3 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่าง สามารถวัดจากข้อคำถาม ทั้ง 7 ข้อ คือ การเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมขยายความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน การให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการพัฒนา และผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน ปฏิบัติงานโดยเน้นผลถาวรจนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ การร่วมงานกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ การมีพฤติกรรมการทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ การเรียนรู้แบบทีม การร่วมมือ ร่วมใจกันเพื่อแก้ปัญหา

องค์ประกอบที่ 4 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำความคิดสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 6 ข้อ คือการเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ของสถาบันใหม่ การเป็นผู้จุดประกายความคิดชี้แนะแนวทางในการพัฒนา นวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่ดีให้บุคลากร การเป็นผู้ให้ความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาการคิดของบุคลากรให้เป็นระบบ การเป็นผู้ปลูกฝังความเชื่อ และกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเผชิญความท้าทายเมื่อ ประสบความยากลำบากในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ริเริ่ม คิดค้น พัฒนานวัตกรรม ด้วยความคิด สร้างสรรค์ การเป็นผู้นำที่ท่าประโยชน์ให้สังคม ด้านการพลศึกษา กีฬา สุขภาพ

องค์ประกอบที่ 5 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการส่งเสริมการพัฒนาสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 3 ข้อ คือการเป็นผู้ให้รางวัลความสำเร็จ การเป็นผู้นำหลักการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อ ส่งผลเชิงบวกให้เกิดนวัตกรรมทั่วทั้งสถาบัน การเป็นผู้แทนสถาบันในการติดต่อสื่อสารสร้างสัมพันธ์ ทั้งภายในสถาบัน ระหว่างสถาบัน และองค์การอื่น ๆ เพื่อการสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 6 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านความไว้วางใจสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 5 ข้อ คือเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมส่งเสริม และกระตุ้นมอบหมายให้บุคลากรเลือกทำงานหรือแก้ปัญหาที่ สลับซับซ้อน มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ เข้าใจในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เผยแพร่ให้ บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆทางการพลศึกษา กีฬา และสุขภาพ มีทักษะในการ สื่อสาร เป็นผู้ที่สามารถประสานการทำงานกับหน่วยงานและบุคคลในหลายรูปแบบ ทุกระดับ มีความ เข้าใจในธรรมชาติของแต่ละองค์การ และบุคคล

องค์ประกอบที่ 7 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้สามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 4 ข้อ คือการมีการตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างทางวิชาการ เรียนรู้ ตลอดเวลา ชยันเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ให้โอกาสผู้ร่วมงานเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และ ลงมือปฏิบัติจนศักยภาพพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคน และทุกคนรู้สึกประสบความสำเร็จ จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 8 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการบริหาร สามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 4 ข้อ คือเลือกใช้นวัตกรรมเทคนิคการบริหาร การนิเทศภายใน ประเมิน ปรับปรุงให้บุคลากรรู้ศักยภาพ เป็นนักพัฒนาแผนงาน วางแผนยุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัด เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ของการพลศึกษา สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก

สถานการณ์ เป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

องค์ประกอบที่ 9 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการสนับสนุนสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 5 ข้อคือเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแห่งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและได้ลองทำสิ่งใหม่ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ การกระตุ้น ยั่วยุ ทำทนายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของนวัตกรรม และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ

องค์ประกอบที่ 10 พบว่าโมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมสามารถวัดจากข้อคำถามทั้ง 3 ข้อคือมีการพิจารณาตรวจสอบความคิดเห็นร่วมกัน การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรมต่าง ๆ ของสถาบันและการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานของสถาบัน

### อภิปรายผล

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามี 10 องค์ประกอบ ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) จึงแสดงให้เห็นว่าครู อาจารย์และผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาควรปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้มีความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ ซึ่งผู้นำทางนวัตกรรมต้องแสดงความสามารถเหล่านี้ออกมา เพื่อความสำเร็จขององค์การ ดังทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) ที่เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่นมีลักษณะเด่นทางบุคลิกภาพ (personal trait) และหากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถทางสังคมก็จะได้รับการเอาใจใส่จากผู้ร่วมงาน (Stogdill, 1974) ขณะที่ทักษะความเป็นผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงการชี้แนะทาง การมีทีมงานที่มีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน (Drucker, 1995) 2) การเป็นผู้นำทีม ทิศทางนวัตกรรมขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญ ดัง Dejnorka (1983) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ถูกเลือกให้นำกลุ่ม ให้มีอิทธิพลต่อกระบวนการต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อกำหนดทิศทางของกลุ่ม ขององค์การ และเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 3) การเป็นแบบอย่าง หากผู้นำเชื่อในพฤติกรรมบางอย่างที่แสดงแล้วก่อให้เกิดนวัตกรรมผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นธรรมชาติเพื่อเป็นแบบให้ผู้ตามดัง Gibson (2004) ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเห็น เช่น การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างทางวิชาการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด และอยากให้ผู้บุคลากรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการด้วยการทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life – long learner) พร้อมทั้งกระตุ้น สนับสนุนให้ผู้ตามทำเช่นเดียวกับตน 4) การเป็นผู้นำความคิด นวัตกรรมในองค์การเกิดขึ้นได้ไม่ยากหากบุคลากรมีแนวคิดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดกับบุคลากร ดังทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leaderships) ที่นำพาองค์การสู่ทิศทางใหม่ ด้วยการการสร้างแรงบันดาลใจ ตลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี และการคิดถึงเป้าหมายในแง่ดี (Bass and Avolio, 1990) 5) การเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนา ผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมในองค์การดังที่ Drucker



(1995) กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องและการส่งเสริมคนดี คนเก่ง อย่างมีนัยสำคัญ ผ่านทางการให้ผลตอบแทนหรือการชื่นชมยินดีกับความพยายามของทีมงาน ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง 6) การเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจบุคลากร การมอบอำนาจเท่ากับการให้ความไว้วางใจ การให้ทำงานแทนเป็น ความเชื่อมั่นในความสามารถ เป็นพลังอำนาจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ดังที่ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) กล่าวว่าผู้นำควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณา และตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย และสามารถนำความคิดเห็นดังกล่าวสู่การปฏิบัติ 7) การเป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการหนึ่งของการเกิดนวัตกรรมในองค์การด้วยการจัดให้มีระบบสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว เพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (สุภาวดี เจริญเศรษฐมท, 2552) 8) การเป็นผู้บริหาร ในฐานะการเป็นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีทั้งอำนาจและหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการเกิดนวัตกรรมในองค์การ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำก็สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ดังที่ Pamela (2000) กล่าวว่าผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การ และผลสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร 9) การเป็นผู้ให้การสนับสนุน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มมีผลจากพฤติกรรมผู้นำของกลุ่ม หากผู้นำให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบด้วยการให้สิ่งที่เป็นกำลังใจและการส่งเสริมการให้กำลังใจ ดังทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) ที่ได้อธิบายถึงผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ว่าเป็นการแสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน House and Mitchell (1974) และ 10) การเป็นผู้มีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของผู้นำถือเป็นตัวเร่งให้เกิดนวัตกรรมดังทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ว่าเป็นผู้นำที่มีการปรึกษากับผู้ตามในการตัดสินใจ สอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (House and Mitchell, 1974) และบางองค์ประกอบยังสอดคล้องกับงานวิจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลมีด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรม จริยธรรม และงานวิจัยที่นำเสนอตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสมรรถนะ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาเห็นว่ามีสำคัญหรือมีความจำเป็น มี 10 องค์ประกอบ โดยมีข้อเสนอแนะว่า สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมได้ รวมทั้งสามารถใช้กับหน่วยงานอื่นได้แต่ต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และทำการศึกษาวิจัยด้วยการนำองค์ประกอบไปพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551. **นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐมท. 2551. แนวทางการสร้างนวัตกรรมในองค์กร. **วารสารรามคำแหง**, ปีที่ 25 ฉบับที่ 4. 130 -140.
- สุภาว อวสกุสสุทธิ. 2552. **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2547. **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- อุทัย ดุลยเกษม. 2540. 16 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา, **วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม**, ปีที่ 3 ฉบับที่ 1. 9 -16
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์, 2553. **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม**. รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. **Transformational leadership development**. California: Consulting Psychologists Press.
- Dejnozka, E.L. 1983. **Education administration glossary**. Westport, CT: Greenwood.
- Drucker,P.F. 1995. **Management: tasks, responsibilities, practices**. london: butterworth heinemann Ltd.
- Gibson, J.L. 2004. **Organizations: behavior structure processes**. 11th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. 1974. Path-goal theory of leadership. **Journal of contemporary business**. 3, 1. 81-97.
- Pamela. C.F. 2000. **Transformational leadership practices of physical education chairpersons in cigher education**. Ph.D. Dissertation. Northern Illinois University. United States: UMI.
- Stogdill, R.M. 1974. **Handbook of leadership**. New York: The Free.

บทความ 2  
หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### A Development Curriculum of Innovative Leadership for Institute of Physical Education Administrators

พิทักษ์ ทิพย์วารีย์\* วสันต์ อดิศักดิ์\* ชิดชนก เขิงเขาว์\* และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ\*\*

\*คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 181 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง  
จ.ปัตตานี 94000 โทรศัพท์ 08 – 1990 – 5466 E-mail : pitaktip@hotmail.co.th

\*\*คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
20131

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา กระบวนการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่าหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 7 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล ส่วนที่ 2 จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ส่วนที่ 3 โครงสร้างของหลักสูตร ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนา ส่วนที่ 5 แนวทางการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา ส่วนที่ 6 แนวทางการวัดและประเมินผล และส่วนที่ 7 แผนการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

คำสำคัญ : หลักสูตร, การพัฒนา, ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม, ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### Abstract

The objective of this research was to propose a development curriculum of innovative leadership for the institute of the physical education administrators. The mixed methods research was deployed. The results of the study indicated that curriculum of innovative leadership development for the institute of physical education administrators consisted of seven component as follow; 1. the rationale, 2. the general and specific purposes, 3. the structure of curriculum, 4. the preparation of developmental activities, 5. the guidelines for development innovation, 6. the measurement and evaluation and 7. the arrangement of innovative leadership development.

Key words: Development Model, Innovative Leadership, Institute of Physical Education Administrators.

### บทนำ

ความสำคัญของนวัตกรรม นวัตกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งของการสร้างความแตกต่างให้กับองค์การ การคิดค้นนวัตกรรมจึงถือเป็นความจำเป็นและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ (อรอนงค์ โรจน์พัฒนบุลย์, 2553) ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมมากขึ้นเนื่องจากหาก ส่งเสริม และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมนำไปสู่ความคุ้มค่ากับการลงทุน และได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแท้จริง นวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อ 1) สู่ความเป็นเลิศขององค์การ การสร้างองค์การที่ดีเป็นอีกปัจจัยที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ก่อให้เกิดนวัตกรรม เช่นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เมื่อใดมีการเรียนรู้เมื่อนั้น ย่อมมีนวัตกรรม องค์การอัจฉริยะ (intelligent organization) หากมีสติปัญญาความรู้ย่อมมี นวัตกรรม องค์การเชิงกลยุทธ์ (strategic organization) เมื่อใดมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เมื่อนั้นย่อมมี นวัตกรรม เมื่อใดมีข้อมูลข่าวสารสติปัญญาความคิด เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม และองค์การวิจัย และ พัฒนา (research and development organization) เมื่อใดมีวิจัย และพัฒนา เมื่อนั้นย่อมมี นวัตกรรม 2) สู่ความเป็นเลิศของทีมงาน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีมงานมีความสำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากเราไม่สามารถคิดได้ด้วยตนเองทุกอย่าง เมื่อมีกลุ่มเกิดขึ้นก็มีการพูด การฟัง การคิด การถาม การตอบ การเขียน และการปฏิบัติดังนั้น ทีมแห่งการเรียนรู้จึงเกิดขึ้น งานบริหาร องค์การต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มีการพูดคุยกันมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยกลุ่มและทีมงาน การส่งเสริมให้ทีมงานมีการคิดจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ (rethinking) ความคิดที่แตกต่าง (differentiation) เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใน

การทำงาน 3) ความเป็นเลิศของบุคคล และความคิดของบุคคลก่อให้เกิดนวัตกรรมเช่นกันกล่าวคือ สิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้เสมอด้วยพลังความคิด และหากได้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ และการศึกษาอบรม ให้คนมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นการคิดแบบวิจารณ์ญาณ การคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้ ได้นวัตกรรมตลอดเวลา (เสนห์ จุ้ยโต, 2548) และจากความสำคัญของนวัตกรรมดังกล่าวบุคคลที่ สร้างให้เกิดขึ้นในองค์การได้ย่อมเป็นคนที่มีความสามารถหรือมีภาวะผู้นำนั่นเอง

ผู้นำทางนวัตกรรมที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำที่ดีต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ จำเป็นเพื่อเป็นการชิงความได้เปรียบทางนวัตกรรม นวัตกรรมจัดการที่ดีจะก่อให้เกิด ความสามารถในการคาดการณ์ ลำดับความต้องการในการผลิต และบริการได้ตรงเป้าหมาย ซึ่งต้อง มองเห็นวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และจูงใจผู้อื่นให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ด้วยการสร้างแรงดลใจ ในการทำงาน และความทุ่มเทในการใช้นวัตกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์การ (ณัฐยา สินตระการผล, 2553) จึงมีนักวิชาการได้นิยาม และนำหลักการสร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำไปประยุกต์กับศาสตร์ต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ในบทนี้จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแนวคิดสำคัญ เพื่อที่จะเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าส่วนประกอบ ของหลักสูตรภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่จะใช้พัฒนาด้านบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะเป็น อย่างไร จะมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร จึงทำการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรม คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์ต่างๆ ที่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมหรือบริบทภายนอกองค์การที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และบริบทภายในองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศภายในองค์การ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) และจากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยสามารถจัดกลุ่มเพื่อช่วยต่อการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำทางนวัตกรรมได้ดังนี้

- 1) บทบาทผู้นำทางนวัตกรรม นอกจากภาระหน้าที่หลักขององค์การแล้วอีกหน้าที่ ที่ผู้นำทาง นวัตกรรมต้องมีการจัดการองค์การที่สอดคล้องกับระบบสังคมฐานความรู้ ที่เน้นการใช้องค์ความรู้ พัฒนาวัตถุ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เชื่อว่านวัตกรรมสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาได้ทุกประการ นวัตกรรม จึงถูกกำหนด และใช้ในองค์การที่เน้นความทันสมัยและประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผู้นำ ทางนวัตกรรมหรือนักนวัตกรรมจึงมีบทบาทที่กว้างขวางอาจจำแนกตามบริบทต่าง ๆ เช่นบทบาทใน ฐานะผู้ผลิต บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติ บทบาทในฐานะผู้กำหนดทิศทางในการ บทบาทในการเป็นผู้ กำหนด บทบาทในฐานะผู้นำ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 2) พฤติกรรมผู้นำทางนวัตกรรม ที่ แสดงออกถึงการเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเมื่ออยู่ในตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่ เช่น เป็นผู้นำที่ มีพฤติกรรมหรือกระบวนการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ มีพฤติกรรมส่งเสริมตลอดจนกระตุ้น บุคลากร เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแห่งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างความไว้วางใจ มี พฤติกรรมมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขยายความคิด เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความ มีพฤติกรรมของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3) คุณลักษณะผู้นำทางนวัตกรรม ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นใน องค์การนั้นผู้นำควรมีคุณลักษณะ หรือองค์ประกอบของผู้นำองค์การที่จะทำให้องค์การมีช่องทางหรือ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ เช่น ต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ เป็นผู้ส่งเสริม ผู้ เอื้ออำนวยความสะดวก ต้องเป็นผู้ยอมรับในความเสี่ยง เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในด้าน กระบวนการบริหารและกลยุทธ์ทางด้านต่าง ๆ มีความเข้าใจในธรรมชาติที่แตกต่างกัน ระหว่างการ บริหารโครงการนวัตกรรมกับการบริหารองค์การ ต้องมีความสามารถการจัดการความรู้ มี

ความสามารถในการปรับความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างแนวคิดในการจัดการนวัตกรรมแบบปิด และการจัดการนวัตกรรมแบบเปิด เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ เป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานกว้าง เป็นคนที่มีผลงานในการแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการพิจารณาตัดสิน เป็นผู้คิดนอกกรอบ เป็นผู้เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และจากการศึกษาพบว่าบุคลากรของสถาบันการพลศึกษาเห็นว่าภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 1) ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ 2) การเป็นผู้นำทีม 3) ด้านการเป็นแบบอย่าง 4) ด้านการเป็นผู้นำความคิด 5) ด้านการส่งเสริมการพัฒนา 6) ด้านความไว้วางใจ 7) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8) ด้านการบริหาร 9) ด้านการสนับสนุน และ 10) ด้านการมีส่วนร่วม

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารในองค์การ เพื่อให้องค์การมีช่องทางในพัฒนานวัตกรรมขององค์การเพิ่มขึ้น ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้นำองค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ ด้วยแนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีหลายวิธี (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) จะใช้ศาสตร์สังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ หรือศาสตร์ด้านใด ล้วนเกิดประโยชน์ทั้งสิ้น ซึ่งจะมีคุณภาพได้ด้วยการศึกษาทำความเข้าใจในหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนเริ่มจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตร แนวทางการสร้างหลักสูตร ในประเด็นต่าง ๆ เช่น เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนา แนวทางการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา แนวทางการวัดและประเมินผล แผนการจัดการพัฒนา รวมทั้งการบูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ได้จากการศึกษาทั้ง 10 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมนี้มุ่งสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารทั้งในด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรม และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบทบาท รวมทั้งคุณลักษณะผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสมกับผู้บริหาร ที่ต้องผสมผสานและประยุกต์ให้เหมาะสม กับความต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการบูรณาการ การเรียนรู้และเลือกใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการเรียนรู้แบบผสมผสาน (ปณิตา วรรณพิรุณ, 2551) และยึดหลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หลักการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ความสามารถในการเรียนรู้ วุฒิภาวะและความพร้อมด้านต่างๆบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล และบูรณาการอย่างเหมาะสม (ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ, 2544) กับวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ เช่นการเรียนรู้จากการทำงานการเรียนรู้จากคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากการสะท้อนคิด การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้แบบเผชิญหน้าและการเรียนรู้แบบไม่เผชิญหน้า (ทิตนา แชมณี, 2548) ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องพิจารณาถึงหลักการบูรณาการหลักสูตรในประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นอย่างรอบคอบ ด้วยการตั้งคำถามว่าจะพัฒนาหลักสูตรเพื่อเป้าประสงค์อะไร หรือจะจัดประสบการณ์ใด จะจัดประสบการณ์นั้นอย่างไร และจะทราบได้อย่างไรว่าผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรประสบความสำเร็จ และเมื่อได้หลักสูตรก่อนนำไปใช้จริงต้องทดสอบหลักสูตรโดยเฉพาะการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างความคิด และข้อมูลในส่วนประกอบหลักสูตร และความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่าง ๆ และการตรวจสอบความเหมาะสมในขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วยังมีการทดสอบด้วย

การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือมีการประเมินรูปแบบในขั้นสุดท้ายอีกครั้งด้วยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประเมินด้วยแบบประเมินรวมทั้งการทดลองใช้หลักสูตรขั้นต้นเพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตรอีกครั้ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา และหลักสูตรที่ได้จากการศึกษาจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมต่อไป ในการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา จึงมีวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมีการดำเนินการดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากแนวคิดการสร้างหลักสูตร แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบผสมผสาน และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

1.2 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้วยการนำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มาเป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์แนวคิดหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดรายละเอียดกระบวนการสร้างหน่วยการเรียนรู้และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

1.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

1.4 ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สร้างขึ้นโดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่มที่คัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และหลักสูตร จำนวน 3 คน ด้านหลักสูตรภาวะผู้นำ จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติ 4 คน รวมผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 10 คน มีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ และด้านนวัตกรรมคือ มีประสบการณ์ อายุราชการอย่างน้อย 10 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกและมีความเชี่ยวชาญในสาขาภาวะผู้นำ นวัตกรรม และการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมหลังการสนทนากลุ่มโดยการตอบแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลักสูตร โดยการนำไปทดลองใช้ขั้นต้นและการนำเสนอหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินวิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สร้างขึ้น
2. เทปบันทึกเสียงสำหรับใช้บันทึกเสียงการสนทนากลุ่ม
3. แบบประเมินหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม
4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม
5. ห้องเรียนออนไลน์
6. แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง สำหรับใช้สังเกตการทดลองใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาขั้นต้น
7. แบบสัมภาษณ์ความพึงพอใจขั้นต้น สำหรับใช้ประเมินความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### ผลการวิจัย

1. ผลจากการสนทนากลุ่มได้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ผ่านการประเมินและพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารในสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย 7 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตร ส่วนที่ 2 จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ส่วนที่ 3 โครงสร้างของหลักสูตร ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนา ส่วนที่ 5 แนวทางการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา ส่วนที่ 6 แนวทางการวัดและประเมินผล และส่วนที่ 7 แผนการจัดการพัฒนา

2. ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลังการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มพบว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมของมาตรฐานด้านหลักสูตรอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในประเด็นจุดประสงค์ โครงสร้างของหลักสูตร คำอธิบายเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และในประเด็นแนวทางการจัดกิจกรรม และสื่อที่ใช้ในการพัฒนา แนวทางการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิต่อหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามีดังนี้ 1) หลักสูตรดี นำไปใช้ได้ดี เน้นความมีส่วนร่วม ความต่อเนื่องและตรวจสอบความก้าวหน้า 2) สังเคราะห์ให้ได้หลักสูตรที่ดีทั้งหลักสูตรที่ใช้เพื่อจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนออนไลน์และหลักสูตรที่ใช้ในห้องเรียนปกติ เพื่อได้นวัตกรรมหลักสูตรเพื่อนำไปใช้ 3) เห็นด้วยกับหลักสูตรนี้ สอดคล้องกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทั่วไป 4) หลักสูตรที่เสนอมามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะเกิดจากความต้องการของครู อาจารย์ และผู้บริหารจากสถาบันเอง 5) เป็นหลักสูตรที่นำไปสู่แบบอย่างเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมกับสถาบันหรือองค์กรอื่นได้แต่ต้องมีการปรับเพื่อให้สมบูรณ์ขึ้น

4. ผลจากการทดลองใช้หลักสูตรด้วยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ขั้นต้น

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนา เห็นว่าหลักสูตรการพัฒนา เครื่องมือ อุปกรณ์ เนื้อหาการพัฒนา โดยรวมมีความพร้อม สื่อที่ใช้ประกอบการเรียนรู้และการพัฒนาในห้องเรียนออนไลน์ และ

กิจกรรมที่ใช้ในห้องเรียนปกติขั้นต้นมีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความทันสมัย ไม่ซับซ้อน และเนื้อหาสามารถบูรณาการกับบริบทของสถาบันการพลศึกษาเพื่อพัฒนาได้เป็นอย่างดี

4.2 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา การบริหารจัดการ จากการทดลองใช้หลักสูตร ขั้นต้นด้วยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติจริงในสถาบันการพลศึกษา

4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนากะตักกะและมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ตามหลักสูตรการพัฒนา

4.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาคได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยเสนอแนะว่าควรเพิ่มเนื้อหาในส่วนอื่นๆ เพื่อความทันสมัยและน่าสนใจ

5. องค์ประกอบหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม โดยมีส่วนประกอบดังนี้

### ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล

การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญยิ่ง และเมื่อนวัตกรรมเป็นหนทางอยู่รอด และเติบโตขององค์กร นวัตกรรมจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบและจากการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 พบว่าครู อาจารย์ และผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมหรือภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### ส่วนที่ 2 จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ

#### 2.1 จุดมุ่งหมายทั่วไป

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

#### 2.2 จุดมุ่งหมายเฉพาะ

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาคมีความตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

2. เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาคมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมไปใช้ได้

### ส่วนที่ 3 โครงสร้างของหลักสูตร

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม จำนวน 10 องค์ประกอบ 91 ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน และเนื่องจากบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรมพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันจึงสามารถบูรณาการหลักสูตรจัดเป็นหน่วยการเรียนรู้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 โครงสร้างหลักสูตร / หน่วยการเรียนรู้

ชื่อหน่วย	ชั่วโมง
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 บทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรม	95
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.1 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทและพฤติกรรมการเป็นผู้นำความคิดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การเพื่อหล่อหลอมคุณลักษณะของผู้สร้างนวัตกรรม ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา	20
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.2 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทและพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนจนเป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายใน และภายนอกสถาบันการพลศึกษา	15
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.3 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทและพฤติกรรมการเป็นผู้นำทีม และการมีส่วนร่วม	15
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.4 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทและพฤติกรรมการสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้	15
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.5 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทและพฤติกรรมการเป็นผู้ผลักดัน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรมีแนวคิดในการสร้างนวัตกรรม	15
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.6 ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาทและพฤติกรรมการเป็นผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	15
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรม	50
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	20
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.2 คุณลักษณะด้านทักษะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	15
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.3 คุณลักษณะด้านสังคมของผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา	15
รวม	145

จากตาราง 1 พบว่าโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย 2 หน่วยการเรียนรู้ ใช้เวลา 145 ชั่วโมง โดยแยกเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่ 1.1-1.6 ใช้เวลา 95 ชั่วโมง และหน่วยการเรียนรู้ที่ 2.1-2.3 ใช้เวลา 50 ชั่วโมง

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ใช้กระบวนการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาผ่านการเรียนรู้บนเว็บสำหรับเนื้อหาภาคทฤษฎี และการจัดกิจกรรมในห้องเรียนสำหรับเนื้อหาภาคปฏิบัติ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การระดมสมอง การร่วมวางแผนเพื่อการปฏิบัติ การสะท้อนคิด กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่มบนเว็บ การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ตามความเหมาะสมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้

### ส่วนที่ 5 แนวทางการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ ซึ่งมีการใช้ห้องเรียนออนไลน์ในการจัดกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้ในเนื้อหาภาคทฤษฎี โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเองบนเว็บ เช่น การศึกษาเนื้อหากรณีศึกษา การทำกิจกรรมตามใบงานที่แขวนไว้บนเว็บในห้องเรียนออนไลน์ การศึกษาจากแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ จากเว็บไซต์ที่ผู้ดำเนินการพัฒนาจัดเตรียมไว้ให้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด ผ่านเว็บในห้องเรียนออนไลน์ ทั้งที่มีการร่วมมือกันแบบไม่ประสานเวลา (asynchronous) และการร่วมมือกันแบบประสานเวลา (synchronous) (ปณิตา วรรณพิรุณ, 2551) รวมทั้งยังมีการใช้ห้องเรียนปกติในการจัดกิจกรรมในภาคปฏิบัติ เช่น การใช้ตำราเรียน การบรรยาย การสาธิต การร่วมวางแผนเพื่อการปฏิบัติหรือการจัดโครงการ การอภิปราย และการนำเสนอ เป็นต้น

### ส่วนที่ 6 แนวทางการวัดและประเมินผล

การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีการวัดและประเมินผลในแต่ละหน่วย โดยการตรวจสอบหลักฐานการเรียนรู้ ได้แก่ การประเมินผลจากใบงานที่ได้รับมอบหมาย สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ส่วนที่ 7 แผนการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

แผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ที่ได้จากการบูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม จำนวน 2 หน่วยการเรียนรู้ แยกเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่ 1.1-1.6 และ 2.1-2.3 ซึ่งในแต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยสาระการพัฒนา จุดประสงค์ปลายทาง จุดประสงค์เฉพาะ เวลา วิธีการ และกิจกรรมการพัฒนา นวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนา ดังตัวอย่างหน่วยการเรียนรู้ที่ 2.3 มีรายละเอียดดังนี้

#### หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.3 คุณลักษณะทางสังคม ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคม สำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

##### สาระการพัฒนา

ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่สามารถประสานการทำงานกับหน่วยงาน และบุคคลในหลายรูปแบบ ทุกระดับ มีความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละองค์การ และบุคคล เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่น ให้เห็นคล้อยตาม และปฏิบัติตามได้ดี อย่างเป็นธรรมชาติ เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับคนทุกระดับในสถาบันการพลศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดให้คนเห็นภาพตามความคิดเข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ผ่านช่องทางหลากหลาย เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมสูงสุด และเป็นผู้ที่สามารถสร้างเครือข่าย และสายสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถาบันการพลศึกษา ในหลากหลายวงการ ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือและเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### จุดประสงค์ปลายทาง

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม

### จุดประสงค์เฉพาะ

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถอธิบาย หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักถึงความสำคัญและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา
3. ผู้เข้ารับพัฒนานำความรู้และแนวคิดไปใช้ในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### เวลา 15 ชั่วโมง

#### วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

##### กิจกรรมที่ 1 เกริ่นนำ

1.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาจุดประสงค์การพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ที่ 2.3 ด้วยตนเองบนเว็บ

1.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเรื่องภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคม สำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนารวบรวมประเด็น สาระสำคัญที่ให้แก่คิดอันเป็นประโยชน์

##### กิจกรรมที่ 2 การสร้างความรู้

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเรื่องภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาเพิ่มเติม

##### กิจกรรมที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดหลักการของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงแนวทางการนำความรู้ด้านแนวคิดหลักการของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เพื่อประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา

##### กิจกรรมที่ 4 ฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ตามแผนงานโครงการและแผนพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการพลศึกษาในห้องเรียนปกติ

### กิจกรรมที่ 5 การสะท้อนคิด

ผู้เข้ารับการพัฒนาสะท้อนคิดด้วยการตั้งคำถามและตอบคำถามด้วยตนเองในลักษณะของการสะท้อนคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการพลศึกษาในขณะกระทำหรือกำลังปฏิบัติ (reflection-in-action) ช่วยให้มีคำตอบที่กระจ่างในขณะปัจจุบัน และการสะท้อนคิดภายหลังสิ้นสุดการกระทำหรือสิ้นสุดการปฏิบัติ (reflection-on-action) จะช่วยให้มีความกระจ่างรู้ เข้าใจในสถานการณ์ และการกระทำของตนเพิ่มขึ้น

### กิจกรรมที่ 6 สรุปรทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง

6.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาพร้อมกับสมาชิกในกลุ่มสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดหลักการของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

6.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำความรู้ด้านแนวคิดหลักการของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาเพื่อประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา

6.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาสรุปแนวคิด หลักการของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามาประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการพลศึกษาเป็นของตนเอง

### กิจกรรมที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา

7.1 ตรวจสอบการแสดงความคิดเห็นในกระดานสนทนา

7.2 ประเมินผลจากกรกิจกรรมสรุปรทเรียน

### สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. power point เรื่อง แนวคิด หลักการของภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา
2. เอกสารจุดประสงค์การพัฒนา
3. เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม เรื่องภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา
4. แหล่งศึกษาค้นคว้า และ website ต่าง ๆ

### อภิปรายผล

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีมาตรฐานโดยภาพรวมของทุกด้านมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของหลักสูตรอยู่ในระดับมาก มาตรฐานด้านความเหมาะสมของหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากก่อนการดำเนินการสร้างหลักสูตรผู้วิจัยได้นำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ มาเป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์แนวคิดหลักการ รวมทั้งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างหลักสูตร ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการยึดหยุ่น หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้ หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนา หลักการเรียนรู้แบบนำตนเอง หลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน แบบการมีส่วนร่วม หลักการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด และหลักการประเมินผลตามสภาพจริงเป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้าง

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ซึ่งองค์ประกอบที่กำหนดขึ้นคือสาระการพัฒนา จุดประสงค์ปลายทาง จุดประสงค์เฉพาะ เวลา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา สื่อที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Ornstein and Hunkins (1993) ที่กล่าวว่าการออกแบบหลักสูตรต้องออกแบบให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ ต้องมีการจัดโครงสร้างของส่วนประกอบหรือองค์ประกอบของหลักสูตร 4 ส่วนหลัก คือ เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์หลักของหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล และ Hensen (2001) กล่าวว่าการออกแบบหลักสูตรที่ดีต้องเป็นการออกแบบเน้นที่เป้าหมายและต้องมีหลักในการพิจารณา คือ การกำหนดขอบข่ายหลักสูตร การจัดลำดับการเรียนรู้ ความต่อเนื่อง ความสอดคล้องเชื่อมโยง การบูรณาการ ความสมดุล อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับ ศรุติพงษ์ ภูวัชรวรานนท์ (2555) ที่ได้สร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการประกอบด้วยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ตรวจสอบให้คำแนะนำเกี่ยวกับหลักสูตรขั้นต้น จึงส่งผลให้ได้หลักสูตรที่เหมาะสม โดยมีเงื่อนไขสำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้บางประการ เช่น ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาควรมีความพร้อมด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

## สรุป

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 7 ส่วนคือส่วนที่ 1 เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตร ส่วนที่ 2 จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ส่วนที่ 3 โครงสร้างของหลักสูตร มี 2 หน่วยการเรียนรู้ ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนา ส่วนที่ 5 แนวทางการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา ส่วนที่ 6 แนวทางการวัดและประเมินผล และส่วนที่ 7 แผนการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ซึ่งจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ขั้นต้นพบว่าสามารถพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับการนำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไปทดลองใช้ขั้นต้นเช่นกัน ของศรุติพงษ์ ภูวัชรวรานนท์ (2555) ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และสำหรับการวิจัยนี้โดยมีข้อเสนอแนะ ในการนำไปใช้ให้มีการปรับพื้นฐานด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้เข้ารับการพัฒนา และผู้ดำเนินการพัฒนาควรศึกษาทำความเข้าใจในแต่ละขั้นตอน และโดยภาพรวมของหลักสูตรให้เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถใช้ร่วมกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา รวมทั้งต้องสามารถเฝ้าดูห้องเรียนออนไลน์ได้อย่างสม่ำเสมอ สำหรับการนำไปใช้กับหน่วยงานอื่นควรทำความเข้าใจหลักสูตรและปรับให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

## เอกสารอ้างอิง

ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. 2544. การศึกษาผู้ใหญ่: ปรัชญาตะวันตกและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐยา สินตระการผล. 2553. การสร้างนวัตกรรมให้เป็น Core Competency. กรุงเทพฯ: ส.

เอเชียเพรส (1989) จำกัด.

- ทิศนา แคมณี. 2548. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. **ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- ปณิตา วรรณพิรุณ. 2551. **การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสานโดยใช้ปัญหาเป็นหลักเพื่อพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนิสิตปริญญาบัณฑิต.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา.
- เสน่ห์ จัยโต. 2546. **การบริหารนวัตกรรม: ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ. วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 1 (ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม) : 35-43.**
- ศรุตพงษ์ ภูวรัชวรานนท์. 2555. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา.**
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญย์. 2553. **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.**
- Allan C. O. and Francis P. H. 1993. **Curriculum foundations, principles and issues.** (2 nd ed.) Boston : Allyn and Bacon.
- Peter, F. O. (2001). **Developing the curriculum.** (5 th ed.). New York : Longman.
- Henson, k. T. 2001. **Curriculum planning integrating multiculturalism, constructivism, and education reform.** (2 nd ed.). New York : McGraw-Hill.



บทความที่ 3

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

ชื่อเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

Title A Development Model of Innovative Leadership for Institute of Physical Education Administrators

ชื่อเรื่องสั้น การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม

Running title Development of Innovative Leadership

ผู้นิพนธ์ พัทธ์กษั ทิพย์วารี\*วสันต์ อดิศักดิ์\*ชิตชนก เริงเชาว์\* และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ\*\*

Authors Pitak Thipwaree\* Wasant Atisabda\* Chidchanok Churngchow\* and Sutipong Plungsuwan\*\*

ที่อยู่ \*คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 181 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี 94000

\*\*คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

Address \*Faculty of Education, Prince of Songkla University Pattani Campus  
181 Charoenpradit Rd., Rusamelae, Meung, Pattani 94000  
E-mail: pitaktip@hotmail.co.th, Mobile: 081-990-5466

\*\*Faculty of Sport Science, Burapha University, Chon Buri Campus 169  
Long-Hard Bangsaen Road, Saen Sook Sub-district, Mueang District,  
Chon Buri Province, 20131

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษากระบวนการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสานและการรับรองรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1. หลักการและวัตถุประสงค์ 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วยขั้นที่ 1 เตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ขั้นที่ 2 การตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ และขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา และ 4. การประเมินผลการดำเนินการ สำหรับขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 2 หน่วยการเรียนรู้ และในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย สารการพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และสื่อที่ใช้ในการพัฒนา และในขั้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมเกริ่นนำ กิจกรรมการสร้างความรู้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ กิจกรรมการสะท้อนคิด กิจกรรมสรุปบทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง และกิจกรรมการประเมินผลการพัฒนา

คำสำคัญ : รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

## A Development Model of Innovative Leadership for Institute of Physical Education Administrators

### Abstract

The purpose of this research was to propose the development model of innovative leadership for the institute of physical education administrators. The mixed methods research were conducted, followed by the professional experts' focus group discussion to confirm the model. The research revealed that the innovative leadership for the institute of physical education administrators which consisted of four components; first the rationale and objective of model; second the components factors innovative leadership development; third the development process of innovative leadership, with of 5 parts as follows, 1) the preparation for the development, 2) the realization for the needs of development, 3) the process of development via communication virtual network for traditional and online classrooms, 4) the development and utilization, 5) the evaluating learning outcomes; and fourth the evaluation of the whole process. In which parts 3 a developing via communicate on virtual network for traditional and online classrooms, there was comprised of 2 learning units, and each learning unit was comprised of development content, objective, method and developmental activities, and innovation; Used for development which and development activities of consisted of seven activities, 1) introduction, 2) knowledge construction, 3) knowledge sharing, 4) integration practice, 5) reflection, 6) conclusion to their own applications, and 7) evaluation the post development.

Key words: Development Model, Innovative Leadership, Institute of Physical Education Administrators.

## บทนำ

สังคมไทยให้ความสำคัญกับผู้นำทางนวัตกรรมเนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางขององค์กร ผลลัพธ์ขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ และนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมบริการก็จะเป็นเครื่องมือของผู้นำทางนวัตกรรมเพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยนวัตกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการบริการ ผู้นำทางนวัตกรรมจึงถูกมองว่า หากนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพรวมทั้งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานนวัตกรรมจึงเป็นผู้นำทางนวัตกรรม (อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์, 2553) ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทหน่วยงานทางการศึกษาหรือบทบาทในหน่วยงานภาคเอกชนอื่นผู้นำทางนวัตกรรมจะเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสามารถนำความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรม มาช่วยในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการจัดการองค์การต้องสอดคล้องกับระบบสังคมฐานความรู้ ที่เน้นการใช้องค์ความรู้พัฒนาวัตถุ เทคโนโลยีต่าง ๆ ถือได้ว่านวัตกรรมสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาได้ทุกประการ นวัตกรรม จึงถูกกำหนด และใช้ในองค์กรที่เน้นความทันสมัยและประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผู้นำทางนวัตกรรมจึงมีบทบาทที่กว้างขวางตามบริบทต่าง ๆ ขององค์กร ขณะที่ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการนำพาองค์กร เห็นได้จากการศึกษาของ นิกร ยาสมร (2553) ที่ได้วิเคราะห์การจัตองค์การของสถาบันการพลศึกษาจากการวิเคราะห์สมรรถนะภายในองค์กร ที่พบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางในด้านความพึงพอใจในบทบาทบุคลากร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ความสามารถในการผลิต ด้านการแก้ปัญหาภายในองค์กร ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมเมื่ออยู่ในตำแหน่งต้องสอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงานหรือองค์การพฤติกรรมภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อทิศทางในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งมีนักวิชาการสนใจศึกษาและระบุเป็นคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของผู้นำองค์การที่จะทำให้้องค์การมีช่องทางหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (สุภาวดี เจริญเศรษฐมท, 2551; King and Anderson, 2002., Paul, 2005 และ Tidd and Pavitt, 2001)

แนวทางการสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้ให้มีภาวะผู้นำไม่ว่าจะทางด้านใดจะใช้ศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ หรือศาสตร์ด้านใด ล้วนเกิดประโยชน์ทั้งสิ้นทั้งนี้ต้องปรับให้สอดคล้องกับหลักการ เหตุผล และสมมติฐานเบื้องต้น รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพด้วยการศึกษาทำความเข้าใจในหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนเริ่มจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ แนวทางการสร้างรูปแบบ และการทดสอบรูปแบบโดยเฉพาะการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างความคิด และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ และการตรวจสอบความเหมาะสมในขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วยังมีการทดสอบด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือมีการประเมินรูปแบบในขั้นสุดท้ายอีกครั้งด้วยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประเมินด้วยแบบประเมินรวมทั้งการทดลองใช้รูปแบบขั้นต้นเพื่อปรับปรุงของรูปแบบอีกครั้งเพื่อให้

บรรลุมิติประสงคของการศึกษา และรูปแบบที่ได้จากการศึกษาจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและนำพาองค์กรต่อไป (Keeves, 1988; Bertalanffy, 1968)

ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็สามารถพัฒนาได้ ด้วยแนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีหลายวิธี ที่ต้องผสมผสานและประยุกต์ให้เหมาะสม กับความต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการเรียนรู้แบบบูรณาการ (บุปผา เกลียวทอง, 2551) การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมนี้จึงควรมุ่งสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารทั้งในด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรม และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบทบาท รวมทั้งคุณลักษณะผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสม กับผู้บริหาร ซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการเรียนรู้ โดยใช้หลักการการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่นการเรียนรู้จากการทำงานการเรียนรู้จากคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากการสะท้อนคิด การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (ทิตินา แคมณี, 2548) ทั้งนี้ต้องยึดหลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริหารร่วมกับหลักการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ (andragogy) (Knowles, 1975) ดังนั้นในการพัฒนาจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการเรียนรู้โดยการพิจารณาถึงวุฒิภาวะความพร้อมด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล การบูรณาการหลักสูตร และวิธีการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหาร การพัฒนาความรู้แก่ผู้ใหญ่ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ, 2544)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมีการดำเนินการดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากแนวคิดการสร้างรูปแบบแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่การเรียนรู้แบบผสมผสานและการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

1.2 จัดทำโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้วยการนำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มาเป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์แนวคิดหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดรายละเอียดกระบวนการสร้างหน่วยและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

1.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

1.4 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่สร้างขึ้นโดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่มที่คัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน 3 คน ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติ 4 คน รวมผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 10 คน มีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ และด้านนวัตกรรม คือ มีประสบการณ์ อายุราชการอย่างน้อย 10 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกและมีความเชี่ยวชาญในสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรม ได้แก่ อาจารย์เกษม สุริยะกัณฑ์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ม.ทักษิณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมเกียรติ สุขนันทพงศ์ ผู้จัดการหลักสูตรปริญญาโทพลศึกษา ภาควิชาพลศึกษา มอ.ปัตตานี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส เกาไศยาภรณ์ รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและวัฒนธรรม คณะศึกษาศาสตร์ และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (ปริญญาโท) มอ.ปัตตานี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย นภาพงศ์ อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มอ.ปัตตานี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำพล บัวแก้ว สาขาวิชาพลศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา รองศาสตราจารย์ สุเทพ สันติวรานนท์ สาขาวิชาการประเมินผลและวิจัย มหาวิทยาลัยทักษิณ อาจารย์ปรีชา จันทรประดิษฐ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐวิภา กองแสง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนงค์ แต่งอ่อน ผู้ช่วยรองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา ดร.ณัฐศิษฐ์ สุวรรณวัฒน์ หัวหน้าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา

**ขั้นตอนที่ 3** ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมหลังการสนทนากลุ่มโดยการตอบแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

**ขั้นตอนที่ 4** การศึกษาความพึงพอใจต่อรูปแบบ และหาข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง การทดลองใช้ขั้นต้นด้วยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อรูปแบบ และหาข้อคิดเห็นในการปรับปรุงหลังการทดลองใช้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา 0.81 และค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีแอลฟาของแบบประเมินทั้งฉบับ เท่ากับ 9.60 ค่าความเชื่อมั่นด้านมาตรฐานความเป็นไปได้ เท่ากับ 9.78 ค่าความเชื่อมั่นด้านความเหมาะสมของรูปแบบกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา มีค่าเท่ากับ 9.98
2. เทปบันทึกเสียงสำหรับใช้บันทึกเสียงการสนทนากลุ่ม
3. แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง สำหรับใช้สังเกตการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาขั้นต้น
4. แบบสัมภาษณ์ความพึงพอใจขั้นต้น สำหรับใช้ประเมินความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา
5. ห้องเรียนออนไลน์มีผลการประเมินอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ( $\bar{X} = 4.03$ )

## ผล

1. ผลจากการสนทนากลุ่มได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ผ่านการประเมินและพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารในสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์และหลักการรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 5 ชั้นประกอบด้วยชั้นที่ 1 เตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ชั้นที่ 2 รู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ชั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ ชั้นที่ 4 การนำไปใช้ และชั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา ส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ

2. ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลังการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มพบว่ารูปแบบโดยภาพรวมของทุกด้านมีความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.31$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่ามาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ ) โดยเฉพาะในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปปฏิบัติใช้จริง ความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และการจัดการพัฒนาโดยดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติอยู่ในระดับมาก สำหรับมาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ ) โดยเฉพาะในประเด็นรูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และรูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันการพลศึกษา รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านบทบาท รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม และรูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมด้านคุณลักษณะ อยู่ในระดับมาก และมีความเหมาะสมของมาตรฐานด้านหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ ) โดยเฉพาะในประเด็นจุดประสงค์ โครงสร้างของหลักสูตร คำอธิบายเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และในประเด็นแนวทางการจัดกิจกรรมและสื่อที่ใช้ในการพัฒนา แนวทางการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามีดังนี้ 1) รูปแบบดี นำไปใช้ได้ดี เน้นความมีส่วนร่วม ความต่อเนื่องและตรวจสอบความก้าวหน้า การปฏิบัติที่ดีสู่การปฏิบัติที่ดีกว่า 2) ส่งเคราะห์ให้ได้รูปแบบที่ดีทั้งรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนออนไลน์และรูปแบบในห้องเรียนปกติ เพื่อได้นวัตกรรมรูปแบบเพื่อนำไปใช้ 3) รูปแบบนี้ มีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทั่วไป 4) รูปแบบที่เสนอมามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะเกิดจากความต้องการของครู อาจารย์ และผู้บริหารจากสถาบันเอง 5) เป็นรูปแบบที่นำไปสู่แบบอย่างเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมกับสถาบันหรือองค์การอื่นได้แต่ต้องมีการปรับเพื่อให้สมบูรณ์ขึ้น



4. ผลการทดลองใช้ขั้นต้น ผลการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาไปทดลองใช้ขั้นต้นด้วยการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อรูปแบบ และหาข้อคิดเห็นในการปรับปรุง มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเข้าถึงห้องเรียนออนไลน์และมีการพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับห้องเรียนออนไลน์ในประเด็นต่าง ๆ ด้วยความสนใจ

4.2 ความเหมาะสมของกิจกรรมและสื่อที่ใช้ ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นว่ามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติจริงในสถาบันการพลศึกษา และสื่อที่ใช้ก็มีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มีความทันสมัย ไม่ซับซ้อน และเนื้อหาสามารถบูรณาการกับบริบทของสถาบันการพลศึกษาเพื่อพัฒนาได้เป็นอย่างดี

4.3 ความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวม พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนมีความพึงพอใจ และเห็นด้วยกับรูปแบบว่าสามารถพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมได้ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตามรูปแบบ เห็นได้จากการทำกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากความตั้งใจ สนใจ พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสุขกับการทำกิจกรรม และบรรยากาศขณะทำกิจกรรมเป็นไปด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจและมีความสุข อีกทั้งยังเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลนำเสนอไว้ในห้องเรียนออนไลน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาทบทวนได้ตามต้องการ หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการ

4.4 ข้อคิดเห็นในการปรับปรุง ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นว่าควรระบุเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาในห้องเรียนออนไลน์และห้องเรียนปกติลงไปเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา และต้องพิจารณาถึงความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ สาระการพัฒนา โดยเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้สามารถยืดหยุ่นได้เช่นกัน และควรเพิ่มเนื้อหาหรือนำเสนอข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม และมีการอบรมในเรื่องการใช้โปรแกรมให้กับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการพัฒนาตามรูปแบบ โดยมีปัญหาหรืออุปสรรคในการร่วมกิจกรรมบ้าง เช่นการแบ่งเวลาเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมแต่ก็สามารถเข้าเรียนได้โดยใช้ช่วงเวลาก่อนนอน

5. องค์ประกอบของรูปแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ดังภาพประกอบ 1 และรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม โดยมีหลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้เกิดการพัฒนาภาพลักษณ์ บุคลิกภาพด้านผู้นำทางนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร 2) หลักการยืดหยุ่น 3) การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้เป็นอิสระต่อกัน ผู้รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสามารถดำเนินการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ใดก่อน-หลัง ก็ได้แต่ต้องเป็นไปตามขั้นตอนในกระบวนการพัฒนา 4) หลักการถ้าย

โอบประสพการณ์การเรียนรู้ 5) หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนา 6) หลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) 7) หลักการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด (reflection practitioner) ด้วยการสะท้อนคิดแบบ reflection-in-action, reflection-on-action 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการประเมินผลตามสภาพจริง

**ส่วนที่ 2** องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ต้องพัฒนา

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ที่ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา เห็นว่ามีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาควรปฏิบัติ มี 10 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ได้ 2 หน่วยดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 บทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมประกอบด้วย

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.1 การเป็นผู้นำความคิดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.3 การเป็นผู้นำทีม และการมีส่วนร่วม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.4 การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.5 การเป็นผู้ผลักดัน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้

บุคลากรมีแนวคิดในการสร้างนวัตกรรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.6 การเป็นผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรมประกอบด้วย

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพผู้นำทางนวัตกรรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.2 คุณลักษณะด้านทักษะผู้นำทางนวัตกรรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.3 คุณลักษณะด้านสังคมของผู้นำทางนวัตกรรม

**ส่วนที่ 3** กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 5 ชั้น

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษามีกระบวนการพัฒนา 5 ชั้นคือ 1) ชั้นเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา 2) ชั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา 3) ชั้นดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ 4) ชั้นการนำไปใช้ และ 5) ชั้นประเมินผลการพัฒนา สำหรับชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ มี 2 หน่วยการเรียนรู้ และในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย สาระการพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการ และกิจกรรมการพัฒนา และนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และในชั้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กิจกรรมเกริ่นนำ 2) กิจกรรมการสร้างความรู้ 3) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) กิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 5) กิจกรรมการสะท้อนคิด 6) กิจกรรมสรุปบทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง และ 7) กิจกรรมการประเมินผลการพัฒนา

**ส่วนที่ 4** การประเมินผลการดำเนินการ

การประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและการดำเนินการทั้งหมดประกอบด้วย การประเมินความก้าวหน้า (formulative evaluation) เพื่อปรับปรุงขั้นตอน วิธีการและกิจกรรมให้ดีขึ้น

ขณะดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ และการประเมินภาพรวมสรุป (summative evaluation) หลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ

### อภิปรายผล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาเป็นรูปแบบที่มีมาตรฐานโดยภาพรวมของทุกด้านมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากได้นำแนวคิดการสร้างรูปแบบ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้ หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนา หลักการเรียนรู้แบบนำตนเอง (self-directed learning) หลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) แบบการมีส่วนร่วม หลักการเรียนรู้แบบสะท้อนคิด (reflection practitioner) และหลักการประเมินผลตามสภาพจริงเป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ซึ่งส่วนประกอบทั้ง 4 ส่วน ขั้นตอนและกิจกรรมการพัฒนาที่กำหนดล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันดังที่ Keeves (1988) กล่าวว่ารูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร และมีความสอดคล้องกับ Madaus, et al. (1983), Bertalanff (1968) ที่กล่าวว่า การสร้างรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่ารูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไปในขณะที่ เบญจพร แก้วมีศรี (2545) กัลยา ใฝ่เกาะ (2546) เพลินใจ พงกษชาติรัตน์ (2549) ขวลิขิต เกิดทิพย์ (2550) วาโร เฟิงส์วีสต์ (2549) สุภาว อวสกุลสุทธิ (2552) และสมบุญ ณ ศิริสรรหิรัญ (2547) ล้วนสร้างรูปแบบการพัฒนา ซึ่งสรุปส่วนประกอบได้คือหลักการ แนวคิดของรูปแบบ และผลขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา ขั้นตอนที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ และขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินการ

### สรุป

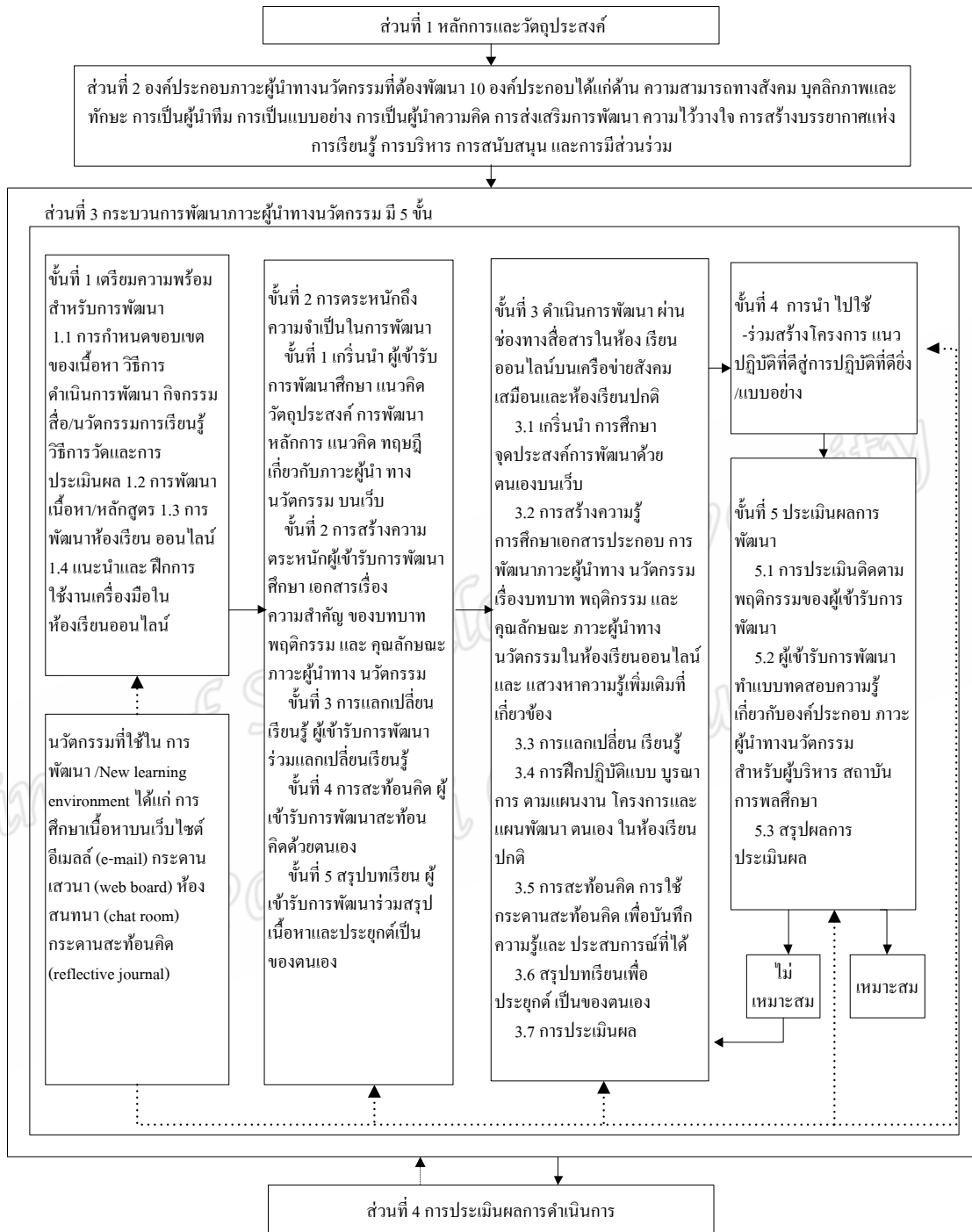
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ ดังภาพประกอบ 1 ซึ่งจากทดลองใช้รูปแบบขั้นต้นเพื่อปรับปรุง พบว่าสามารถพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมได้ โดยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปด้วยการทดลองใช้อย่างเต็มรูปแบบกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน และควรการนำไปใช้โดยให้มีการปรับพื้นฐานด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้เข้ารับการพัฒนา และผู้ดำเนินการพัฒนาควรศึกษาทำความเข้าใจในแต่ละขั้นตอน และโดยภาพรวมของรูปแบบให้เข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถเฝ้าดูห้องเรียนออนไลน์ได้อย่างสม่ำเสมอ สำหรับการนำไปใช้กับหน่วยงานอื่น ควรทำความเข้าใจรูปแบบและปรับให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยา ใฝ่เกาะ. 2546. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
กระทรวงกลาโหม ด้านบทบาททางวิชาการ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- ชวลิต เกิดทิพย์. 2550. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษา  
ศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา.
- ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. 2544. การศึกษาผู้ใหญ่: ปรัชญาตะวันตกและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทีศนา แคมณี. 2548. ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี  
ประสิทธิภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิกร ยาสรมสัมพันธ์ บัวทอง และนภาพรรณ จัตุรโพธิ์. 2553. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบการ  
จัดการองค์กรเชิงระบบของสถาบันการพลศึกษา: การประยุกต์ใช้สมรรถนะองค์กร  
สำหรับการประเมิน. รายงานการวิจัย. สถาบันการพลศึกษา.คณะศิลปศาสตร์.
- บุปผา เกลียวทอง. 2551. การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, คณะการบัญชีและการ  
จัดการ, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์.
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- เพลินใจ พลกษชาติรัตน์. 2549. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
คณะครุ ศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. 2549. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐม. 2551. แนวทางการสร้างนวัตกรรมในองค์กร. วารสารรามคำแหง. 25, 4  
(ตุลาคม - ธันวาคม2551). 130-140.
- สุภาว อวสกุลสุทธิ. 2552. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการ  
พยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
คณะทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- สมบูรณ์ ศิริสรริทธิ. 2547. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของคณบดี. วิทยานิพนธ์  
ดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะครุศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- อรอนงค์ โรจน์วิฒนบุลย์. 2553. การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์รัฐประ  
ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.

- Keeves P.J. 1988. **Educational research, methodology and measurement: an international handbook**. Oxford : Pergamon Press.
- King, N. & Anderson, N. 2002. **Managing innovation and change: a critical guide for organization**. 2nd ed. Comwall: Thomson.
- Knowles M.S. 1975. **Self-directed learning: a guide for learners and teacher**. New York: Association Press.
- Paul, T. 2005. **Innovation management and new product development**. pearson ducation limited. england, portsmouth.
- Tidd, J.B., & Pavitt, K. 2001. **Managing innovation: integrating technological, market and organization change**. Chichester: Wiley.
- Bertalanffy, L.V. 1968. **General system theory: foundations, development, applications**. New York: George Braziller.
- Madaus, G. F, Scriven, M., & Stufflebeam, D. L. 1983. **Evaluation models**. Boston: Kluwer-Nijhoff.

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

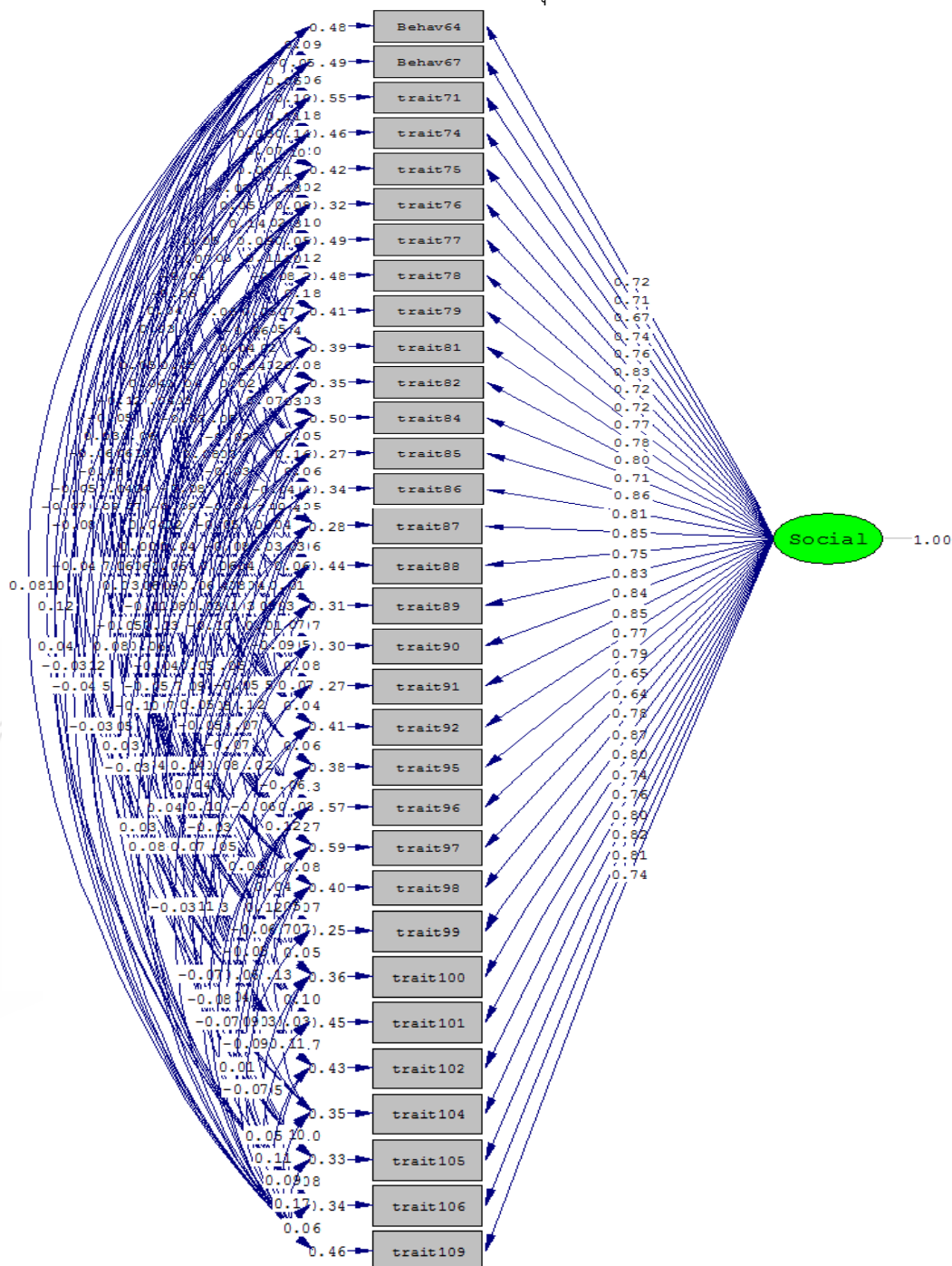
Prince of Songkla University  
ภาคผนวก 2  
Pattani Campus

## ภาคผนวก 2

ภาพประกอบ ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร  
สถาบันการพลศึกษา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

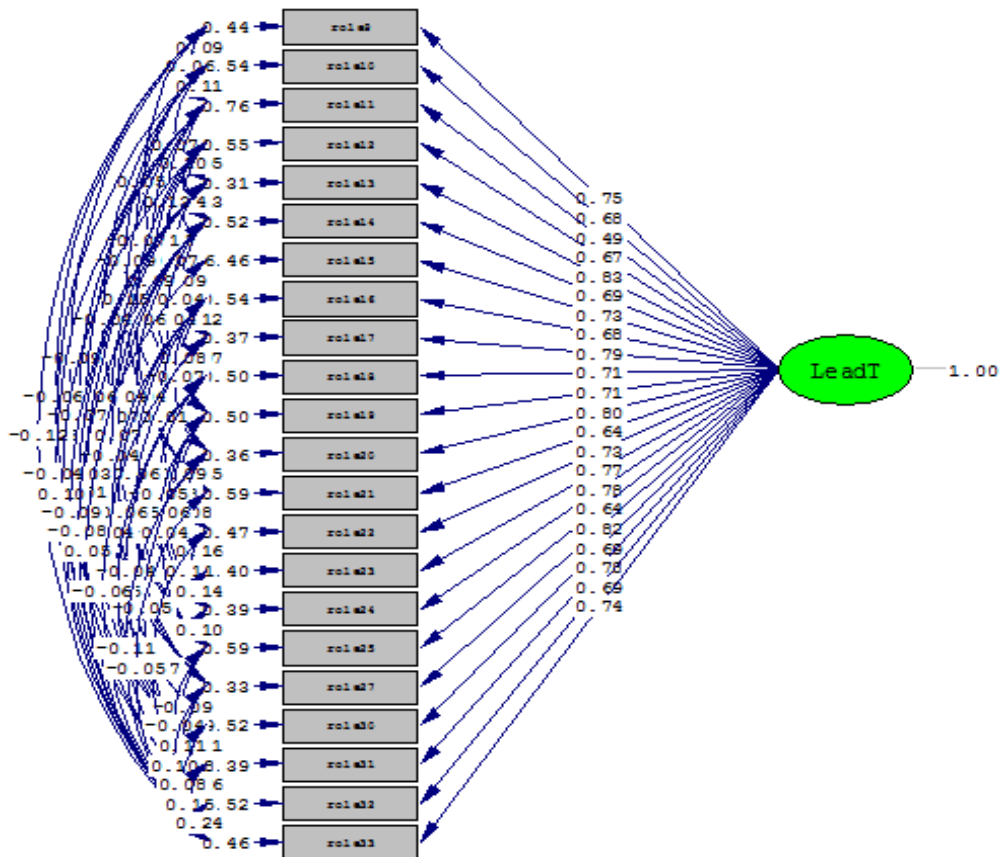


ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร  
 สถาบันการพลศึกษา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์  
 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ



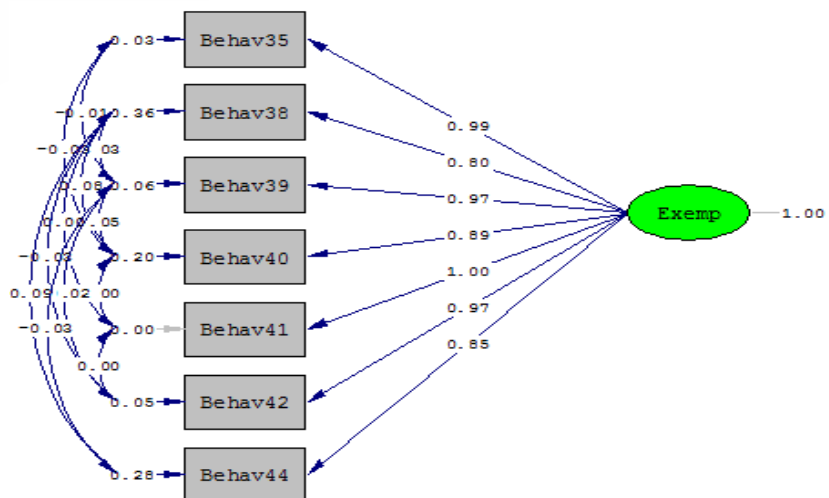
ภาพประกอบ 2 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา  
 ด้านความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำทีม



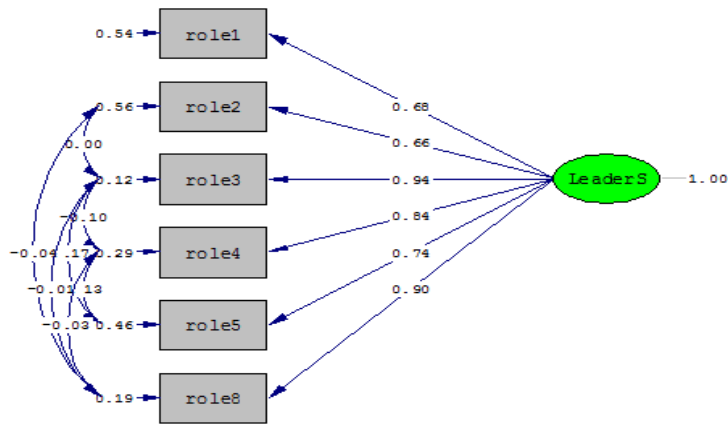
ภาพประกอบ 3 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นผู้นำทีม

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นแบบอย่าง



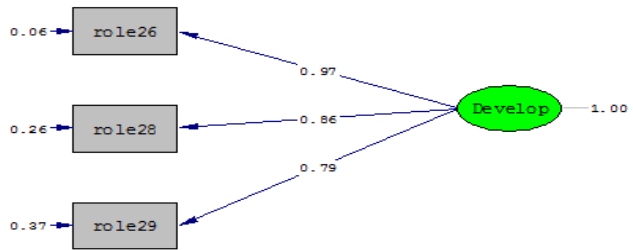
ภาพประกอบ 4 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการเป็นแบบอย่าง

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเป็นผู้นำความคิด



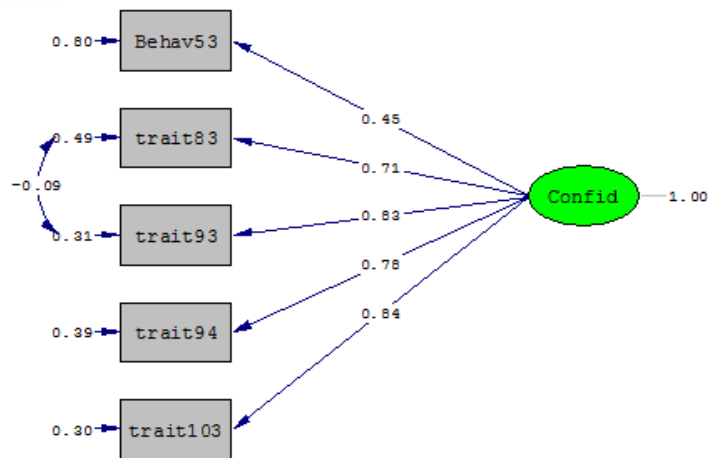
ภาพประกอบ 5 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านการเป็นผู้นำความคิด

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการส่งเสริมการพัฒนา



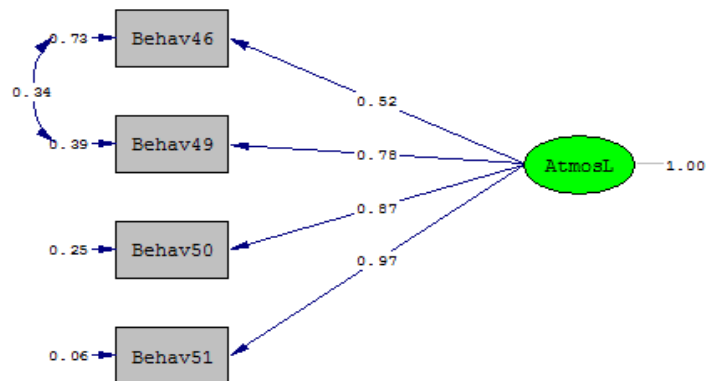
ภาพประกอบ 6 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านการส่งเสริมการพัฒนา

องค์ประกอบที่ 6 ด้านความไว้วางใจ



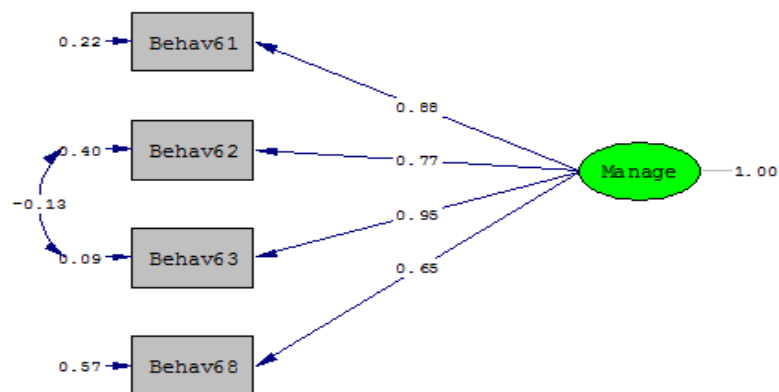
ภาพประกอบ 7 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ด้านความไว้วางใจ

องค์ประกอบที่ 7 ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้



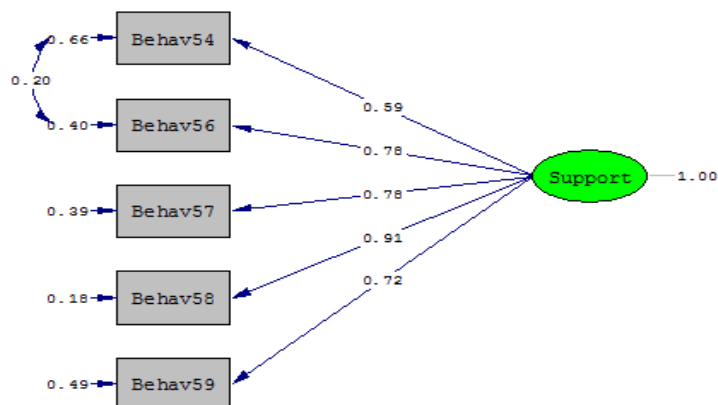
ภาพประกอบ 8 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา  
ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 8 ด้านการบริหาร



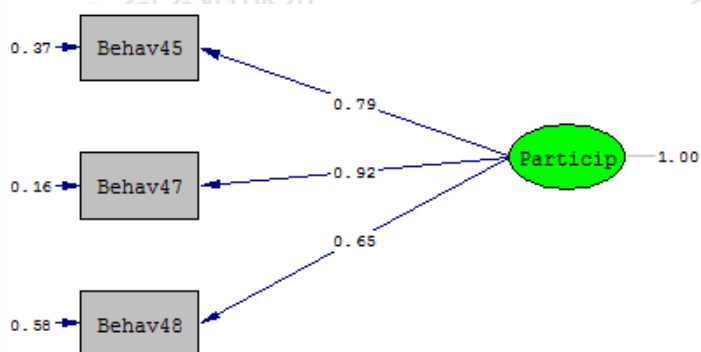
ภาพประกอบ 9 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาด้านการ  
บริหาร

### องค์ประกอบที่ 9 ด้านการสนับสนุน



ภาพประกอบ 10 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการ  
พลศึกษาด้านการสนับสนุน

### องค์ประกอบที่ 10 ด้านการมีส่วนร่วม



ภาพประกอบ 11 โมเดลภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการ  
พลศึกษาด้านการมีส่วนร่วม

Prince of Songkla University  
Pattani Campus  
ภาคผนวก 3  
ผลการประเมินห้องเรียนออนไลน์

### ผลการประเมินห้องเรียนออนไลน์

ผลการประเมินห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของผลการประเมินห้องเรียนออนไลน์

รายการ	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการเข้าสู่ระบบ (login)	4.67	.58	เหมาะสมมากที่สุด
2. ความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละหน้าจอ	4.33	.58	เหมาะสมมาก
3. ความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละหน้าจอ	4.00	.00	เหมาะสมมาก
4. ขนาดอักษร ภาพกราฟิก	4.00	.00	เหมาะสมมาก
5. ความสะดวกในการเข้าถึง แก๊ไขและบันทึกข้อมูล	3.67	.58	เหมาะสมมาก
6. ปุ่ม (button) สัญลักษณ์ (icon) การเชื่อมโยง (hyperlink, hypertext) มีความชัดเจน ถูกต้องสื่อสารกับผู้เข้ารับการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม	3.67	.58	เหมาะสมมาก
7. ความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการใช้เครื่องมือสื่อสาร ได้แก่ ห้องสนทนา (chat room) กระดานเสวนา (web board) และข้อความสั้น	4.00	.00	เหมาะสมมาก
8. ความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการใช้เครื่องมือ ได้แก่ การส่ง การบ้าน (online question) การแก้ไข การอัปโหลดไฟล์ และการลบไฟล์	4.00	.00	เหมาะสมมาก
9. ความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้และรายงานผลการเรียนรู้ ของผู้เข้ารับการพัฒนา	4.00	.00	เหมาะสมมาก
10. ความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคล	4.00	.00	เหมาะสมมาก
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>4.03</b>	<b>.23</b>	<b>เหมาะสมมาก</b>

จากตาราง 25 พบว่าภาพรวมของผลการประเมินห้องเรียนออนไลน์อยู่ในระดับเหมาะสมมากและเมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่าประเด็นความสะดวกรวดเร็วและง่ายในการเข้าสู่ระบบ (login) อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด และประเด็นอื่น ๆ อยู่ในระดับเหมาะสมมาก

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นายพิทักษ์ ทิพย์วารี  
 รหัสนักศึกษา 5820130113  
 วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (พลศึกษา)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2537
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (พลศึกษา)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2542

### ประสบการณ์ทำงาน

รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขตยะลา

### การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

1. พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อติศัพท์, ชิตชนก เชิงเขาว์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. 2558. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ 4 ฉบับพิเศษ (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2558) (รอตีพิมพ์)
2. พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อติศัพท์, ชิตชนก เชิงเขาว์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. 2558. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2558) (รอตีพิมพ์)
3. พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อติศัพท์, ชิตชนก เชิงเขาว์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. 2559. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม-มิถุนายน 2559) (รอตีพิมพ์)